

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**  
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

**ПЛАХОТНЮК Андрій Сергійович**

**Оцінка інноваційного потенціалу підприємства /**  
**Assessment of the innovation potential of the enterprise**

спеціальність: 051 – Економіка  
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ЕЕПвнм-21  
А.С. Плахотнюк

---

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність і структура інноваційного потенціалу підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ «ВАЦАК».....	18
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».....	18
2.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	33
3.1 Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку.....	33
3.2 Формування заходів з активізації інноваційної діяльності.....	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

## ВСТУП

В умовах стрімких технологічних змін, цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках, здатність підприємства до інновацій стає вирішальним фактором його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Успішне функціонування підприємства вже неможливе без постійного оновлення продуктів, процесів та управлінських підходів. Саме тому інноваційний потенціал підприємства – тобто сукупність його ресурсних, організаційних, кадрових та технологічних можливостей до здійснення інноваційної діяльності – є критичним елементом сучасної економічної стратегії.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю посилення інноваційної активності українських підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації, технологічних викликів і потреби у підвищенні конкурентоспроможності. Багато підприємств володіють значними внутрішніми ресурсами, проте не завжди ефективно їх використовують для створення та впровадження інновацій. Оцінка інноваційного потенціалу дозволяє виявити слабкі місця в системі управління розвитком підприємства, розробити стратегічні напрями його вдосконалення, а також сформулювати умови для реалізації нових ідей, технологій і продуктів.

Проблематика інноваційного потенціалу підприємств активно вивчається як науковцями, так і фахівцями-практиками у сфері економіки. У контексті аналізу наукових джерел і публікацій слід виокремити вагомий внесок таких дослідників, як М. Белопольський, В. Вороніна, І. Єпіфанова, В. Кучинський, С. Лавриненко, І. Маркіна, І. Родіонова, Бойко О. Б. та ін. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових і прикладних праць, низка аспектів, зокрема пов'язаних з оцінкою інноваційного потенціалу в умовах підвищеної ризикованості середовища, залишаються недостатньо опрацьованими.

Завдання і мета дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є дослідження та оцінка інноваційного потенціалу підприємства, виявлення його

сильних та слабких сторін, а також розробка рекомендацій щодо підвищення інноваційної спроможності підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі визначені такі завдання:

- розкрити економічну сутність та структурні елементи інноваційного потенціалу підприємства;

- проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу;

- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»;

- провести комплексну оцінку інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням фінансових, кадрових, організаційних та технологічних складових;

- визначити стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства;

- розробити практичні заходи щодо активізації інноваційної діяльності та підвищення інноваційної спроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та процесів його формування, розвитку й використання в умовах сучасного економічного середовища.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс наукових методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та реалізацію завдань дослідження. Зокрема: методи аналізу та синтезу – застосовувались для теоретичного обґрунтування сутності, структури та класифікації інноваційного потенціалу підприємства; порівняльний аналіз – використано для вивчення існуючих методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу та вибору найоптимальніших для практичного застосування; індукція та дедукція – дозволили формувати логічні висновки на основі узагальнення емпіричних та теоретичних даних; економіко-статистичні методи – використовувались при аналізі фінансово-господарських показників діяльності підприємства, а також для кількісної оцінки елементів його

інноваційного потенціалу.

Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня фінансова та управлінська звітність ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», а також матеріали періодичних видань, аналітичних звітів і електронних джерел.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання результатів роботи для розробки заходів щодо підвищення інноваційної активності підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 52 сторінки (без додатків). Робота містить 11 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і структура інноваційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічного прориву та цифрової трансформації економіки, здатність підприємства до впровадження інновацій стає визначальним чинником його життєздатності, адаптивності та сталого розвитку. В основі цієї здатності лежить інноваційний потенціал підприємства – складне й багатогранне явище, що охоплює як наявні ресурси, так і організаційні можливості до створення, освоєння та комерціалізації нововведень. З огляду на його важливу роль у формуванні конкурентних переваг, актуальним є теоретичне осмислення сутності цього поняття, вивчення підходів до його визначення та розкриття внутрішньої структури, яка формує інноваційну спроможність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане визначення поняття інноваційний потенціал підприємства, оскільки його зміст інтерпретується залежно від контексту дослідження – стратегічного, ресурсного, управлінського чи технологічного підходів. У загальному вигляді інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, здібностей та умов, які забезпечують підприємству здатність до створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

За визначенням М. Белопольського, інноваційний потенціал підприємства – це інтегрований показник, що охоплює всі наявні ресурси організації, які можуть бути мобілізовані для здійснення інноваційної діяльності [1]. Такий підхід передбачає розгляд потенціалу як внутрішньої бази підприємства, до якої належать фінансові, технічні, кадрові, організаційні та інформаційні ресурси. Важливим у цьому визначенні є акцент на кількісному вимірі сукупного ресурсу підприємства, що може бути задіяний у процесах інноваційного оновлення.

З іншого боку, І. Єпіфанова зосереджує увагу на динамічному характері інноваційного потенціалу, визначаючи його як здатність підприємства до сприйняття, адаптації та впровадження нових ідей у виробничу чи управлінську практику [2]. У цьому підході акцент робиться не стільки на наявності ресурсів, скільки на їхньому ефективному використанні та відкритості підприємства до змін. Таким чином, інноваційний потенціал розглядається як характеристика внутрішнього середовища, що визначає готовність підприємства до трансформацій та інновацій.

Більш системний підхід пропонує Т. Городиський, який розглядає інноваційний потенціал як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують підприємству здатність до безперервного оновлення продукції, технологій і управлінських рішень [3]. У цьому трактуванні наголошується на цілісності, взаємодії та динаміці складових потенціалу, що формують інноваційну спроможність підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

Таким чином, аналіз різних підходів свідчить про те, що інноваційний потенціал не є статичною характеристикою, а радше – комплексною, системною та динамічною властивістю підприємства, яка поєднує ресурсну базу, організаційні здібності та здатність до інноваційного саморозвитку. Власне це і зумовлює потребу у багатоаспектному аналізі та оцінюванні такого потенціалу в умовах постійних змін економічного середовища.

Узагальнюючи підходи науковців, інноваційний потенціал підприємства можна визначити як системну сукупність внутрішніх можливостей підприємства щодо генерації, впровадження та ефективного використання інновацій з метою забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі (рис. 1.1). Таке трактування, на наш погляд, поєднує як ресурсний, так і процесно-функціональний підходи, підкреслюючи не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства ефективно реалізовувати інноваційні ідеї.

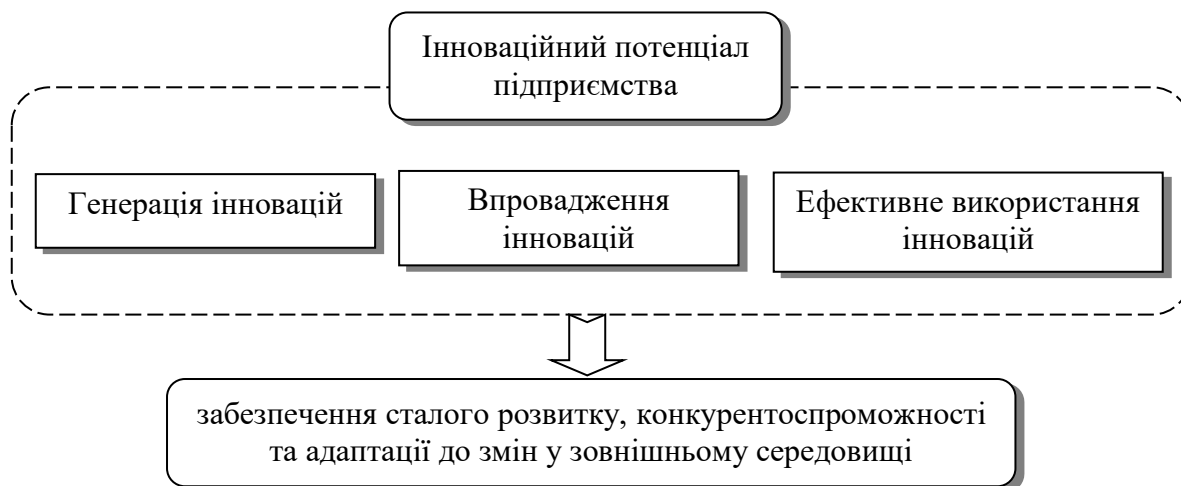


Рис. 1.1 Сутність поняття «інноваційний потенціал підприємства»

Складено автором

Варто зазначити, що інноваційний потенціал є невід'ємною складовою загального потенціалу підприємства, який охоплює весь спектр ресурсів, можливостей і здібностей організації. Якщо загальний потенціал відображає інтегровану спроможність підприємства до ведення господарської діяльності (виробничої, фінансової, управлінської тощо), то інноваційний потенціал є тією частиною, яка відповідає за оновлення, розвиток і перетворення наявного потенціалу в нову якість через інновації.

Виходячи з цього, інноваційний потенціал є активною рушійною силою розвитку загального потенціалу підприємства. Завдяки йому підприємство не просто використовує ресурси, а розвиває, модифікує та оновлює їх з урахуванням змін ринку, технологій та суспільних запитів. Без достатнього рівня інноваційного потенціалу загальний потенціал ризикує стати статичним і застарілим.

У сучасних умовах ринку інновації стали ключовим фактором конкурентоспроможності. Вони дозволяють підприємству: створювати унікальні продукти або послуги; оптимізувати виробничі процеси; знижувати витрати; швидше адаптуватися до змін у споживчих потребах або регуляторному середовищі; підвищувати репутацію та лояльність клієнтів.

Інноваційний потенціал у цьому контексті відіграє стратегічну роль, адже

саме він визначає, наскільки підприємство готове до генерації та реалізації інновацій. Високий інноваційний потенціал дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а випереджати конкурентів, впроваджуючи новації раніше за інших.

Разом з цим, доцільно зауважити, що інноваційний потенціал є динамічною категорією, яка постійно змінюється під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сутність поняття «інноваційний потенціал підприємства»

Складено автором за даними [4-12]

Як бачимо, рисунок ілюструє систему формування інноваційного потенціалу підприємства, який визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні фактори – це кадровий, техніко-технологічний, фінансовий, організаційний та мотиваційний ресурси, що створюють основу для розвитку інноваційної діяльності. Зовнішні чинники відображають вплив конкурентного середовища, державної політики, законодавчої бази, технологічних трендів і

ринкового попиту на нові продукти. Сукупна дія цих елементів забезпечує здатність підприємства генерувати, упроваджувати та комерціалізувати інновації, адаптуючись до динамічних умов ринку та глобальних викликів.

Враховуючи вищезазначене, інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як системну сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію в забезпеченні здатності підприємства до інноваційної діяльності. Структура інноваційного потенціалу охоплює кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інтелектуальні, організаційні та маркетингові складові, які перебувають у постійній динаміці та взаємодії. Для кращого розуміння логіки побудови інноваційного потенціалу доцільно представити його основні компоненти у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Структура інноваційного потенціалу підприємства

Складова	Зміст / Характеристика
Кадровий потенціал	Кваліфікація, професійні навички, інноваційна культура, готовність персоналу до змін
Фінансовий потенціал	Наявність та доступність ресурсів для фінансування інновацій (власні кошти, кредити, інвестиції)
Матеріально-технічна база	Технічне оснащення, стан і рівень технологічного розвитку обладнання та інфраструктури
Інтелектуальний потенціал	Патенти, авторські права, ноу-хау, наукові розробки, співпраця з НДІ
Організаційний потенціал	Структура управління, ефективність внутрішніх процесів, гнучкість і адаптивність
Маркетинговий потенціал	Можливості аналізу ринку, просування інноваційних продуктів, зв'язок із клієнтами

Складено автором за даними [13-16]

Як видно з таблиці 1.1, кожна складова інноваційного потенціалу відіграє важливу роль у забезпеченні здатності підприємства до впровадження інновацій, при цьому жоден із компонентів не може бути ефективним ізолювано від інших. Наприклад, наявність фінансових ресурсів без кваліфікованого персоналу чи сучасної технічної бази не гарантує успішної реалізації інноваційних проектів. Важливим є також те, що всі елементи мають бути не лише розвиненими, а й

взаємодоповнюючими, що створює синергійний ефект. Здатність підприємства гнучко перебудувати структуру свого інноваційного потенціалу з урахуванням ринкових викликів є запорукою його сталого розвитку та конкурентоспроможності.

В контексті даного дослідження, слід відміти, що інноваційний потенціал підприємства є багатовимірним поняттям, яке може мати різні прояви залежно від умов функціонування підприємства, обраної стратегії, галузевої специфіки та інших факторів. Для глибшого розуміння цього явища доцільно розглянути його класифікацію за різними ознаками. Така систематизація дозволяє визначити типи потенціалу, характер їх прояву та особливості управління ними в конкретному контексті. Нижче в таблиці 1.2 наведено основні підходи до класифікації інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.2

## Класифікація інноваційного потенціалу підприємства

Ознака класифікації	Види інноваційного потенціалу	Характеристика
За рівнем реалізації	Реалізований / Нереалізований	Відображає, наскільки потенціал уже задіяний у господарській діяльності підприємства
За джерелами формування	Внутрішній / Зовнішній	Внутрішній формується за рахунок власних ресурсів, зовнішній – через партнерства, інвестиції, ліцензії
За сферою впливу	Технологічний / Управлінський / Маркетинговий / Соціальний	Конкретизує, в якій сфері зосереджена інноваційна активність
За рівнем аналізу	Потенціал підприємства / Структурного підрозділу / Проекту	Визначає масштаб оцінювання інноваційної спроможності
За характером інновацій	Продуктовий / Процесний / Організаційний / Бізнес-модельний	Відображає тип інновацій, які підприємство здатне створювати чи впроваджувати
За тривалістю використання	Поточний / Перспективний	Поточний – реалізовується в межах найближчого часу, перспективний – у довгостроковій перспективі

Складено автором за даними [17-23]

Класифікація інноваційного потенціалу відіграє важливу роль у процесі

стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу розширити аналітичні можливості управлінців і забезпечити більш цілеспрямоване використання наявних ресурсів. Вона дозволяє ідентифікувати та оцінити окремі складові інноваційного потенціалу — технологічну, кадрову, організаційну, фінансову, маркетингову тощо — і визначити, які з них є ключовими для реалізації поточної стратегії розвитку. Такий підхід забезпечує гнучкість управлінських рішень і дає змогу адаптувати інноваційну політику до реальних потреб ринку та специфіки діяльності підприємства. Наприклад, підприємство, орієнтоване на ринкову експансію, може робити акцент на маркетинговому інноваційному потенціалі, розвиваючи нові канали збуту та методи просування, тоді як технологічна компанія — на підвищенні технологічного або науково-дослідного потенціалу, інвестуючи у розробку нових продуктів, модернізацію обладнання та співпрацю з науковими установами. Таким чином, класифікація інноваційного потенціалу виступає не лише інструментом аналізу, а й практичним орієнтиром для формування інноваційної стратегії підприємства.

Крім того, поділ за рівнем реалізації дозволяє оцінити резерви інноваційного зростання, адже нереалізований потенціал свідчить про можливості, які ще не використані, але можуть стати основою конкурентних переваг у майбутньому.

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою динамічністю, технологічною мінливістю та конкуренцією, інноваційний потенціал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Його значення виходить за межі поточної інноваційної діяльності та безпосередньо впливає на формування довгострокової конкурентної позиції підприємства.

По-перше, інноваційний потенціал є основою для формування та реалізації інноваційної стратегії, яка визначає напрями розвитку підприємства у перспективі. Саме наявність розвиненого потенціалу забезпечує підприємству гнучкість, адаптивність та стійкість до змін у зовнішньому середовищі, включаючи технологічні прориви, зміни споживчих переваг, нові вимоги до

екологічності та цифровізації.

По-друге, інноваційний потенціал дає змогу перетворювати наявні ресурси в унікальні конкурентні переваги. Наприклад, підприємство зі сформованою системою внутрішніх інновацій може швидше виводити на ринок нові продукти, підвищувати продуктивність і ефективність, знижувати витрати за рахунок автоматизації чи впровадження нових управлінських технологій.

По-третє, інноваційний потенціал слугує основою для інвестиційної привабливості підприємства. Наявність розробок, інтелектуальної власності, дослідницьких зв'язків, кадрового потенціалу і впроваджених інноваційних рішень підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів та споживачів.

Крім того, стратегічне управління інноваційним потенціалом передбачає його постійний моніторинг, оцінювання, прогнозування та розвиток, що дозволяє підприємству випереджати конкурентів і забезпечувати довгострокову цінність на ринку.

Таким чином, інноваційний потенціал є не лише сукупністю ресурсів чи здібностей підприємства, а й інструментом стратегічного управління, що забезпечує його стійке зростання, оновлення та адаптацію в умовах постійних викликів.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства**

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є складним процесом, який вимагає врахування як кількісних, так і якісних характеристик. Основна складність полягає у тому, що інноваційний потенціал не є суто фінансовим або матеріальним показником – він охоплює інтелектуальні, організаційні, кадрові та інші нематеріальні активи, які важко піддаються точному виміру.

Варто зазначити, що науковці й практики запропонували низку підходів до оцінювання інноваційного потенціалу, кожен з яких має власні переваги,

обмеження й сферу застосування. Загалом усі методи можна згрупувати за наступними напрямками (таюл. 1.3).

Першим є ресурсний підхід, який передбачає оцінку інноваційного потенціалу як сукупності наявних у підприємства ресурсів, що можуть бути залучені для здійснення інноваційної діяльності. До таких ресурсів належать фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні, організаційні, інтелектуальні тощо. В межах цього підходу акцент робиться на кількісному вимірі: обсяг фінансування інновацій, рівень технічного переоснащення, кількість працівників, зайнятих у сфері інновацій, наявність патентів, ліцензій тощо [26]. Перевагою цього підходу є його відносна простота та використання доступних статистичних і звітних даних. Водночас він має і недолік – недостатню увагу до ефективності використання ресурсів, тобто їх здатності трансформуватись у реальні інноваційні результати.

Таблиця 1.3

Основні методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу  
підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Оцінка наявних ресурсів (фінансових, кадрових, технічних тощо)	Простота; використання доступних даних	Не враховує ефективність використання ресурсів
Функціонально-процесний	Аналіз здатності реалізовувати інноваційні процеси на різних етапах	Дає уявлення про динаміку інноваційної діяльності	Високі вимоги до внутрішньої інформації
Інтегральний (індексний)	Побудова узагальненого показника на основі системи індикаторів	Системність, придатність до порівняння	Складність нормалізації даних; суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічна орієнтація; простота застосування	Суб'єктивність оцінювання; орієнтований на якісні характеристики
Експертні методи	Залучення фахівців для якісної оцінки потенціалу	Гнучкість; можливість використання при нестачі даних	Ризик упередженості; складність обробки результатів

Складено автором за даними [24-30]

На практиці ресурсний підхід часто застосовується на промислових підприємствах, де легко ідентифікувати ключові активи. Наприклад, оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівного заводу може ґрунтуватися на аналізі технічного рівня обладнання, обсягів фінансування НДДКР, наявності конструкторських підрозділів та професійного складу інженерів.

Інший підхід – функціонально-процесний, у якому інноваційний потенціал розглядається через призму здатності підприємства реалізовувати інноваційні процеси. Йдеться не лише про наявність ресурсів, а й про те, як саме вони залучаються у створення, впровадження, адаптацію та комерціалізацію інновацій [27]. Оцінка відбувається на основі таких показників, як кількість інноваційних проєктів, тривалість інноваційного циклу, темпи оновлення продукції, ступінь освоєння нових технологій. Цей підхід дозволяє відобразити динаміку та результативність інноваційної діяльності, однак вимагає більш детального доступу до внутрішньої інформації підприємства, що іноді ускладнює його практичне застосування.

Третім є інтегральний (індексний) підхід, який базується на побудові системи кількісних показників з подальшим їх агрегуванням в один узагальнений індекс або інтегральний коефіцієнт. Процедура включає кілька етапів: нормалізацію даних, визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника, розрахунок узагальненого значення. Наприклад, інтегральний індекс може включати фінансові, технічні, кадрові, наукові та інші показники, кожен з яких впливає на загальну оцінку [28]. Цей підхід дозволяє порівнювати різні підприємства або відстежувати динаміку розвитку потенціалу в часі. Проте його складність полягає у необхідності ретельного добору показників і коректного визначення ваг, що часто базується на суб'єктивних оцінках або експертних судженнях.

Ще одним підходом є SWOT-аналіз, який дозволяє здійснити якісну оцінку інноваційного потенціалу шляхом визначення сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses), а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) для його розвитку. Такий підхід особливо корисний у стратегічному плануванні та

діагностиці. Він не потребує точних розрахунків, а фокусується на комплексній картині внутрішнього стану підприємства і зовнішніх умов його функціонування. Однак недоліком є високий рівень суб'єктивності, адже результати аналізу значною мірою залежать від компетенцій і досвіду аналітика або експертної групи.

У реальних умовах SWOT-аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, якщо підприємство виявило сильну наукову базу (Strength), але має обмежені фінансові ресурси (Weakness), стратегія розвитку може передбачати залучення грантового фінансування або пошук інвестора.

Нарешті, експертні методи оцінювання ґрунтуються на залученні фахівців до формування якісних і кількісних оцінок інноваційного потенціалу. Найпоширеніші з них – це метод Делфі, метод бальних оцінок, метод ранжування тощо. Такі підходи особливо корисні у випадках, коли дані відсутні або є фрагментарними, а також коли об'єкт оцінки є складним або нематеріальним (наприклад, інноваційна культура, креативність персоналу). Основна перевага – гнучкість і можливість отримати оцінку в короткі строки. Проте високий рівень суб'єктивності та складність обробки експертних оцінок можуть бути істотними обмеженнями.

Оцінювання інноваційного потенціалу є предметом уваги також зарубіжних науковців та міжнародних інституцій. Так, у країнах ЄС широко застосовується система показників Innovation Union Scoreboard, що базується на комплексній оцінці ресурсної бази, інноваційних результатів, взаємодії між суб'єктами та умов для інновацій. У США та Японії використовуються інноваційно-орієнтовані моделі управління на основі оцінки потенціалу за такими компонентами, як рівень науково-дослідних розробок, патентна активність, венчурне фінансування та інституційна підтримка [31-34].

Зарубіжний досвід демонструє системний підхід до оцінки потенціалу, в якому кількісні індикатори поєднуються з якісним аналізом інноваційної екосистеми, що варто враховувати при адаптації моделей до українських реалій.

Таким чином, вибір конкретного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства повинен здійснюватися з урахуванням цілей дослідження, галузевої специфіки, рівня інноваційної активності, організаційної структури, доступності первинних і аналітичних даних, а також масштабу підприємства. У практиці сучасного менеджменту не існує універсального підходу, який би однаково ефективно підходив до оцінки потенціалу всіх суб'єктів господарювання.

З огляду на складну й багатокомпонентну природу інноваційного потенціалу, доцільним є застосування комбінованих методичних рішень, які поєднують кількісні та якісні аспекти аналізу. Наприклад, ресурсно-інтегральний підхід може бути доповнений SWOT-аналізом та експертними оцінками, що дає змогу охопити як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його інноваційну спроможність.

Крім того, результати оцінки повинні бути не лише статистично обґрунтованими, а й управлінськи корисними – тобто здатними слугувати базою для прийняття стратегічних рішень, розробки інноваційної політики, визначення пріоритетних напрямів розвитку та залучення інвестицій. З огляду на це, формування адекватної методики оцінювання набуває ключового значення у системі стратегічного управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ «ВАЦАК»

#### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є одним із найвідоміших і найуспішніших представників української кондитерської галузі, що поєднує у своїй діяльності традиції високої якості, сучасний технологічний підхід до виробництва та постійну орієнтацію на інноваційний розвиток. Підприємство було засноване у 1999 році в місті Могилів-Подільський Вінницької області відомим українським підприємцем – Іваном Васильовичем Вацаком. Із невеликої регіональної ініціативи, яка спиралася на ручну працю й локальні рецептури, бренд «Вацак» поступово трансформувався в національного лідера, ім'я якого стало синонімом стабільності, якості та довіри споживача.

Протягом більш ніж двох десятиліть підприємство пройшло динамічний шлях еволюції – від малого сімейного бізнесу до сучасного високотехнологічного виробника, який активно розвиває власну торговельну мережу, розширює географію постачань та впроваджує європейські стандарти в управлінні виробництвом. На сьогоднішній день підприємство володіє потужною матеріально-технічною базою, сучасним виробничим комплексом, автоматизованими лініями та інноваційними рецептурними розробками. Це дозволяє не лише утримувати лідерські позиції в умовах конкурентного середовища, а й забезпечувати стійкий розвиток в умовах економічної турбулентності.

Загальні відомості про підприємство:

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерський дім «Вацак»

Код ЄДРПОУ: 42796845

Юридична адреса: 24000, Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, вул.

Вірменська, 12

Керівник: Вацак Іван Васильович

Форма власності: Приватна

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Основний вид діяльності: Виробництво кондитерських виробів, включаючи торти, печиво, зефір, вафлі, рулети тощо.

Також варто зазначити, що асортимент продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є надзвичайно широким та гнучким, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на смаки та потреби різних споживчих груп. Товариство виготовляє понад 500 найменувань продукції, серед яких:

- класичні та сучасні торти (включаючи мусові, багатошарові, тематичні),
- рулети, бісквіти, тістечка з різними начинками,
- зефір, мармелад, цукерки,
- печиво (пісочне, здобне, вівсяне, шоколадне),
- карамель, шоколадні плитки та глазуровані вироби,
- святкові та корпоративні подарункові набори.

Канали реалізації продукції охоплюють як внутрішній, так і зовнішній ринки. В Україні продукція «Вацак» реалізується через:

- 1) власну розгалужену мережу фірмових магазинів (понад 200 точок у різних регіонах),
- 2) партнерські торговельні мережі – АТБ, Сільпо, Велмарт, Епіцентр та інші,
- 3) співпрацю з оптовими дистриб'юторами.

Крім того, підприємство веде активну експортну політику, постачаючи продукцію до країн Європейського Союзу, Молдови, Ізраїлю, Канади, США, де її цінують за якість, привабливу подачу та натуральність інгредієнтів.

Особливу увагу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» приділяє розвитку виробничої бази, постійно модернізуючи технічне оснащення. Лише протягом 2023-2024 років обсяги основних засобів збільшилися утричі, що стало можливим завдяки закупівлі нового обладнання, розширенню площ виробничих

цехів та впровадженню сучасних технологічних ліній. Компанія використовує автоматизовані системи виробництва, що дозволяє забезпечити високий рівень точності, швидкості та гігієни. Крім того, виробничі процеси сертифіковані відповідно до системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів НАССР, що підвищує довіру з боку споживачів та партнерів.

Важливою складовою успіху підприємства є людський капітал. «Вацак» підтримує ефективну кадрову політику, що базується на принципах навчання, розвитку персоналу та створення сприятливого внутрішнього середовища. Працівникам підприємства надаються можливості підвищення кваліфікації, участі у тренінгах з інноваційних технологій та внутрішніх програмах наставництва. Така позиція формує високий рівень залученості персоналу у процеси розвитку підприємства та сприяє формуванню інноваційної культури.

Для повноцінного розуміння поточного стану підприємства та його спроможності до інноваційного розвитку доцільно здійснити аналіз ключових фінансово-економічних показників, що відображають динаміку зростання, ефективність діяльності та інвестиційні можливості компанії. Таке дослідження дозволяє оцінити ресурсну базу, яка лежить в основі інноваційного потенціалу, а також виявити тенденції та зміни, що відбулися в структурі активів, прибутковості, кадровому складі та виробничих потужностях протягом останніх років. Нижче представлено узагальнену таблицю з основними показниками діяльності підприємства за 2022-2024 роки з відповідними відхиленнями та подальшим аналітичним коментарем.

Упродовж аналізованого трирічного періоду ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» демонструє потужну позитивну динаміку розвитку, що охоплює всі ключові елементи фінансово-економічної діяльності. Починаючи з виручки, підприємство щороку нарощує обсяги реалізації, досягнувши у 2024 році понад 1 млрд грн чистого доходу. Збільшення виручки на понад 30% у 2024 році та майже 66% у 2023 році порівняно з попередніми роками вказує на стійке зростання попиту на продукцію підприємства. Такі результати могли бути досягнуті як за рахунок розширення ринку збуту, так і за рахунок інвестицій у

виробничу базу та оновлення асортименту.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Кондитерський дім  
«Вацак» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 від 2023 року		2023 від 2022 року	
				абсолютне	%	абсолютне	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації	480149,5	798596,0	1044625	+246029	+30,81	+318446	+66,33
2. Собівартість реалізованої продукції	378291,7	622677,0	759960,0	+137283	+22,04	+244385	+64,62
3. Валовий прибуток	101858,0	175919,0	284665,0	+108746	+61,82	+74061,0	+72,72
4. Фінансові результати від операційної діяльності	31465,0	56548,0	77197,0	+20649	+36,53	+25083,0	+79,71
5. Чистий прибуток (збиток)	20668,9	36252,0	45783,0	+9 531	+26,30	+15583,1	+75,40
6. Власний капітал	25430	61682	107465,0	+45783	+74,26	+36252,0	+142,59
7. Необоротні активи	84626,4	147034,0	343714,0	+196680	+133,74	+62407,6	+73,74
8. Оборотні активи	148074,0	277390,0	221019,0	-56371,0	-20,32	+129316	+87,34
9. Інші операційні доходи	6553,7	3560,0	4681,0	+1 121,0	+31,49	-2 993,7	-45,68
10. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	25300,6	45550,0	55025,0	+9475,0	+20,81	+20249,4	+80,00
11. Кількість працівників, осіб	362	419	503	+84	+20,05	+57	+15,75

Розраховано за даними ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Паралельно зі зростанням доходів зростала і собівартість реалізованої продукції, проте її динаміка є дещо стриманішою: +22% у 2024 році та +64,6% у 2023 році. Це свідчить про оптимізацію витрат і збереження контрольованої структури виробничих витрат, попри інфляційний тиск та здорожчання ресурсів. Внаслідок цього валовий прибуток продемонстрував надзвичайно високі темпи зростання – понад 70% у 2023 році та майже 62% у 2024 році, що підтверджує зростання операційної ефективності.

Ця тенденція продовжується у сфері операційної та фінансової результативності. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році зріс майже на 80%, а у 2024 – ще на 36%, що відображає стабільне розширення прибутковості основної діяльності. Паралельно з цим зростає і чистий прибуток, який у 2023 році зріс на 75%, а у 2024 – ще на 26%. Такий рівень приросту дає підстави говорити про високий рівень управлінської адаптивності та ефективне використання наявного ресурсу.

Суттєвим позитивним сигналом є приріст власного капіталу, який лише за два роки збільшився більш ніж у чотири рази – з 25,4 млн грн до 107,5 млн грн. Це означає не лише реінвестування прибутків, а й посилення фінансової незалежності підприємства, зниження залежності від зовнішнього капіталу та зміцнення інвестиційної привабливості.

У структурі активів особливо помітний приріст необоротних активів – у 2024 році вони зросли на 133%, а в 2023 – на 74%, що підтверджує реалізацію активної інвестиційної стратегії, спрямованої на модернізацію обладнання, розширення виробничих площ і впровадження інноваційних технологій. Зменшення оборотних активів у 2024 році (-20%) може пояснюватись зменшенням запасів або підвищенням оборотності ресурсів, що свідчить про оптимізацію структури активів.

Інші операційні доходи показують нестійку динаміку: суттєве зниження у 2023 році та часткове відновлення у 2024, що може бути пов'язано з разовими ефектами або зміною джерел надходжень, які не є сталими.

Кількість працівників також зростає, що відповідає загальній динаміці виробничої активності. У 2023-2024 роках підприємство створило понад 140 нових робочих місць, що свідчить про масштабування виробничої діяльності та зростання соціального впливу компанії у регіоні.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» характеризується стабільністю, динамічним розвитком та високим потенціалом до подальшого зростання. Показники свідчать про позитивний інвестиційний клімат, наявність фінансового та

ресурсного підґрунтя для впровадження інновацій, що є основою для глибшого аналізу інноваційного потенціалу підприємства у наступному підрозділі.

Ефективність функціонування підприємства доцільно оцінювати не лише через динаміку основних фінансово-економічних показників, але й через систему фінансових коефіцієнтів, які розкривають рівень прибутковості, платоспроможності, автономії та загальної стабільності. У цьому підрозділі розглянуто рентабельність, ліквідність і фінансову стійкість підприємства на основі відповідних коефіцієнтів.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 від 2023 року		2023 від 2022 року	
				абсолютне	%	абсолютне	%
Рентабельність реалізації, %	4,31	4,54	4,38	+0,23	+5,34	-0,16	-3,52
Рентабельність активів, %	8,88	8,54	8,11	-0,34	-3,83	-0,43	-5,03
Рентабельність власного капіталу, %	81,32	58,78	42,63	-22,54	-27,72	-16,15	-27,47

Розраховано за даними ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Незважаючи на стабільне зростання обсягів продажів і прибутку, у 2023-2024 роках простежується тенденція до зниження рентабельності, особливо щодо власного капіталу. Така тенденція зумовлена зростанням обсягів вкладень у активи та власний капітал, що формує «розведення» прибутку. Тим не менш, рівень рентабельності залишається достатньо високим, особливо у 2022 році, коли на 1 грн власного капіталу припадало понад 81 коп. прибутку.

З метою комплексного дослідження фінансового стану ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» після аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників доцільно перейти до розгляду коефіцієнтів ліквідності

та фінансової стійкості, які дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати свої коротко- та довгострокові зобов'язання, ступінь фінансової незалежності, а також наявність ризиків, пов'язаних із надмірним борговим навантаженням.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2024 від 2023 року		2023 від 2022 року	
				абсолютне	%	абсолютне	%
Коеф. поточної ліквідності	0,97	1,12	0,66	+0,15	+15,5	-0,46	-41,1
Коеф. автономії	0,11	0,15	0,19	+0,04	+36,4	+0,04	+26,7
Коеф. фінансової залежності	8,15	5,88	4,38	-2,27	-27,8	-1,50	-25,5

Розраховано за даними ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Упродовж 2022-2024 років спостерігається протилежна динаміка між показниками ліквідності та фінансової стійкості. У 2023 році підприємство досягло найвищої поточної ліквідності за період – коефіцієнт сягнув 1,12, що свідчило про здатність повністю покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте вже у 2024 році коефіцієнт різко знизився до 0,66 (мінус 41,1%), що сигналізує про значне погіршення платоспроможності в короткостроковому періоді.

Водночас, коефіцієнт автономії демонструє постійну позитивну динаміку: з 0,11 у 2022 році до 0,19 у 2024 році. Це означає, що підприємство поступово зміцнює свою фінансову незалежність, збільшуючи частку власного капіталу у загальній структурі активів. Цей тренд є позитивним для довгострокової стійкості, оскільки зменшується залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності, який показує співвідношення залучених

коштів до власного капіталу, суттєво знижується: з 8,15 у 2022 році до 4,38 у 2024 році, що свідчить про зменшення боргового навантаження, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства та зменшує ризики банкрутства.

Узагальнюючи результати дослідження загального стану та динаміки розвитку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», можна впевнено стверджувати, що підприємство демонструє сталу позитивну тенденцію до зростання як в операційній, так і фінансовій сферах. Проведений аналіз виявив не лише суттєве розширення обсягів реалізації, модернізацію виробничих потужностей та активне збільшення власного капіталу, але й показав підвищення рівня фінансової стійкості. Незважаючи на певне зниження рентабельності та погіршення поточної ліквідності у 2024 році, підприємство загалом зберігає високий потенціал до подальшого розвитку та інноваційного зростання. Стратегічна орієнтація на інвестиції, розширення ринків збуту, розвиток людського капіталу та посилення позицій на зовнішніх ринках створюють передумови для поглибленого дослідження інноваційного потенціалу компанії в наступних розділах роботи.

## **2.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства**

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є ключовим елементом аналітичного дослідження, що дозволяє визначити реальний рівень спроможності підприємства до генерування, впровадження та ефективного використання інновацій. У випадку з ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», яке динамічно розвивається та демонструє сталий приріст основних виробничих і фінансових показників, така оцінка дозволяє з'ясувати, наскільки потужною є внутрішня база для забезпечення довгострокового інноваційного прориву.

У даному підрозділі розглянемо кількісні показники, які дозволяють оцінити інноваційний потенціал ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Враховуючи специфіку діяльності підприємства та доступність інформації, для аналізу були

обрані показники, що характеризують рівень інноваційної активності в кадровій, технічній, інвестиційній та організаційній сферах. Дані охоплюють період 2022-2024 років та наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз кількісних показників інноваційного потенціалу ТОВ  
«Кондитерський дім «Вацак», 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2023	Відхилення 2024 до 2022
	2022	2023	2024		
Питома вага працівників, що зайняті в інноваційній діяльності, %	2,1	3,8	5,6	+1,8	+3,5
Коефіцієнт плинності висококваліфікованих кадрів	0,02	0,01	0,01	0	-0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,10	0,25	0,45	+0,20	+0,35
Частка інвестицій в інноваційні технології у загальних витратах, %	3,2	5,7	8,9	+3,2	+5,7
Коефіцієнт оновлення технологій	0,03	0,05	0,10	+0,05	+0,07
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	0,04	0,08	0,12	+0,04	+0,08
Частка реалізованих інноваційних ідей від загальної кількості ініціатив, %	25	40	62	+22	+37

Розраховано за даними ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Представлені дані свідчать про позитивну динаміку ключових індикаторів інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Зокрема, питома вага працівників, задіяних в інноваційних процесах, зросла з 2,1% у 2022 році до 5,6% у 2024 році, що вказує на розширення кола фахівців, які безпосередньо впливають на інноваційний розвиток підприємства. Це підтверджується й стабільним рівнем коефіцієнта плинності кадрів високої кваліфікації, який зберігається на рівні 0,01, що є позитивним показником кадрової стабільності.

Особливу увагу варто приділити коефіцієнту оновлення основних засобів, який зріс у 4,5 рази протягом аналізованого періоду. Такий результат є наслідком

інтенсивної модернізації обладнання, розширення виробничих площ і закупівлі новітніх технологічних ліній. Зі зростанням обсягу інвестицій у виробництво зростає і частка інноваційних витрат у загальних витратах – у 2024 році вона склала 8,9%, що є досить високим показником для вітчизняного виробництва.

Позитивні зрушення спостерігаються і в оновленні технологій та асортименту продукції, що є свідченням активного впровадження нових підходів до виробництва, рецептур та формування товарної політики. Коефіцієнт оновлення технологій за три роки зріс з 0,03 до 0,10, а оновлення асортименту – з 0,04 до 0,12, тобто кожен восьмий товар на ринку у 2024 році є новинкою.

Варто також підкреслити покращення результативності інноваційного процесу: частка реалізованих інноваційних ідей зросла з 25% до 62%, що свідчить про ефективну організацію процесу розробки та впровадження нововведень на підприємстві.

Отже, проведений аналіз демонструє, що ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має стабільно зростаючий інноваційний потенціал, який ґрунтується на оновленні матеріально-технічної бази, розширенні інноваційної активності персоналу, інвестиціях у нові технології та ефективному управлінні процесом впровадження інновацій. Така динаміка формує міцну основу для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Зважаючи на складну, багатокомпонентну природу інноваційного потенціалу, доцільним є застосування комбінованого підходу, що дозволяє поєднати кількісні оцінки ресурсного забезпечення із якісним аналізом стратегічних переваг і ризиків. У цьому підрозділі оцінювання здійснюється на основі таких методичних підходів:

- 1) ресурсний підхід;
- 2) SWOT-аналіз;
- 3) інтегральна оцінка.

Якщо говорити про ресурсний підхід, то варто зазначити, що ресурсне забезпечення ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» виступає потужним

фундаментом для реалізації інноваційних стратегій. Підприємство послідовно нарощує як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, що дозволяє йому ефективно впроваджувати нові технології, продукти й управлінські рішення.

Однією з основних складових інноваційного потенціалу є кадровий ресурс. Протягом 2022-2024 років спостерігається динамічне зростання чисельності працівників: зі 362 осіб у 2022 році до 503 осіб у 2024 році. Такий приріст свідчить не лише про розширення виробництва, а й про збільшення потреби у кваліфікованих спеціалістах для обслуговування нових технологічних ліній. Важливо, що підприємство активно інвестує у розвиток персоналу: впроваджено систему наставництва, проводяться тренінги та інструктажі, зокрема з інноваційних технологій виробництва, що формує сприятливе середовище для генерації нових ідей.

Паралельно з кадровим розвитком, ТОВ «Вацак» демонструє суттєве зміцнення фінансової бази. У 2024 році чистий дохід підприємства перевищив 1 млрд грн, а чистий прибуток сягнув 45,8 млн грн. За два роки власний капітал збільшився більш ніж у чотири рази, що є прямим свідченням зростання фінансової стійкості. Таке зростання забезпечує підприємству необхідний запас міцності для реалізації інвестиційних проєктів, зокрема у сфері модернізації виробництва та впровадження інновацій.

Не менш вагомою є матеріально-технічна складова потенціалу. Обсяги необоротних активів підприємства за цей же період зросли у понад чотири рази – з 84,6 млн грн до 343,7 млн грн. Це вказує на масштабні інвестиції в оновлення обладнання, будівництво або розширення виробничих площ, впровадження автоматизованих ліній. Завдяки цьому підприємство може не лише нарощувати обсяги виробництва, а й ефективно впроваджувати нові види продукції, модернізувати рецептури та забезпечувати стабільну якість.

Інтелектуальний потенціал ТОВ «Вацак» проявляється передусім через постійне оновлення асортименту, адаптацію нових технологічних рішень, а також здатність до розробки унікальних рецептур. Хоча у відкритих джерелах не зафіксовано наявності патентів або ліцензій, на практиці підприємство

демонструє високий рівень прикладних інновацій, які дозволяють йому зберігати конкурентоспроможність і відповідати вимогам споживачів на внутрішньому й зовнішньому ринку.

Організаційний потенціал компанії підтверджується її гнучкою структурою управління та ефективною логістикою [29]. Підприємство успішно інтегрувало сучасні управлінські інструменти, що дозволяє адаптувати виробництво до змін ринкового попиту та швидко впроваджувати нові ідеї. Наявність понад 200 фірмових магазинів по всій країні, співпраця з національними торговельними мережами та стабільна експортна політика свідчать про потужний маркетинговий потенціал.

Таким чином, інноваційний потенціал ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має системний характер і базується на міцному кадровому, фінансовому, матеріально-технічному, інтелектуальному та організаційному підґрунті. Сукупність цих елементів свідчить про високий рівень інноваційної спроможності підприємства, що створює сприятливі умови для подальшого зростання, диверсифікації продукції та виходу на нові ринки.

Наступним логічним кроком є аналіз сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має потужну ресурсну та організаційну основу для реалізації інноваційних ініціатив. Сильні сторони підприємства дозволяють йому активно впроваджувати новації у виробництві та дистрибуції продукції, тоді як зовнішні можливості відкривають шляхи до розширення ринків та залучення нових інвестицій. Разом з тим, досліджуваному в роботі підприємству варто звернути увагу на внутрішні обмеження, зокрема, на потребу формалізації інноваційної діяльності, підвищення прозорості у сфері R&D та покращення короткострокової ліквідності. Врахування потенційно можливих загроз дозволить керівництву підприємства своєчасно адаптувати стратегію розвитку до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім  
«Вацак»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Наявність сучасного високотехнологічного обладнання та зростання обсягу основних засобів (у 2024 році – +133%)</li> <li>◆ Розгалужена торговельна мережа (понад 200 фірмових магазинів)</li> <li>◆ Стабільне зростання фінансових показників (дохід, прибуток, капітал)</li> <li>◆ Високий рівень кадрового забезпечення, що постійно зростає               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Орієнтація на інновації у продуктах (оновлення рецептур, запуск нових ліній продукції)</li> <li>◆ Впровадження НАССР і дотримання стандартів якості</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Відсутність зареєстрованих патентів та власних інновацій у формальному розумінні</li> <li>◆ Зниження коефіцієнта ліквідності в 2024 році до критичного рівня (0,66)</li> <li>◆ Обмежена доступність публічної інформації щодо науково-дослідної діяльності</li> <li>◆ Відсутність чітко задекларованої R&amp;D стратегії на офіційних ресурсах</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Залучення інвестицій для впровадження нових технологій та цифрової трансформації виробництва</li> <li>◆ Вихід на нові експортні ринки, зокрема в країни Близького Сходу та Азії</li> <li>◆ Партнерство з науковими установами для розвитку власного R&amp;D-напрямку</li> <li>◆ Використання екологічно чистих технологій та запуск ліній "здорових" продуктів</li> <li>◆ Державна підтримка малого й середнього бізнесу у сфері інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Зростання конкуренції як з боку українських, так і зарубіжних виробників               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Інфляційні коливання та нестабільність вартості ресурсів</li> </ul> </li> <li>◆ Воєнно-політична нестабільність у країні</li> <li>◆ Можливі логістичні обмеження для експорту у зв'язку з зовнішніми умовами</li> <li>◆ Коливання попиту на традиційну солодку продукцію внаслідок зміни споживчих уподобань</li> </ul>

Для отримання цілісної картини рівня інноваційного потенціалу підприємства доцільно провести інтегральну оцінку на основі групи ключових факторів, які відображають найважливіші аспекти його інноваційної спроможності. Такий підхід дозволяє агрегувати різномірні характеристики у єдиний узагальнений індикатор, що полегшує подальший порівняльний та динамічний аналіз.

У межах дослідження було виділено п'ять основних складових інноваційного потенціалу: кадровий, технічний, інтелектуальний, фінансовий та

організаційний. Кожному компоненту було присвоєно вагу за експертним методом з урахуванням їхнього впливу на інноваційну діяльність. Вагові коефіцієнти були розподілені рівномірно (по 0,2), що забезпечує збалансований підхід до оцінювання, оскільки всі обрані елементи є критично важливими для забезпечення повноцінного інноваційного процесу на підприємстві.

Оцінка кожного з показників здійснювалася за шкалою від 0 до 1 на основі якісного аналізу звітності підприємства, опису його діяльності, виробничої структури та динаміки фінансово-економічних результатів. Результати інтегральної оцінки подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім  
«Вацак»

Показник	Оцінка (0-1)	Вага	Добуток
Кадровий потенціал	0,8	0,2	0,16
Технічний потенціал	0,9	0,2	0,18
Інтелектуальний потенціал	0,6	0,2	0,12
Фінансовий потенціал	0,85	0,2	0,17
Організаційний потенціал	0,75	0,2	0,15
Інтегральний показник	-	-	0,78

Розраховано автором на основі експертного оцінювання

Результат розрахунку інтегрального показника інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» становить 0,78. Це свідчить про високий рівень готовності підприємства до реалізації інноваційної діяльності та значний потенціал до подальшого розвитку у цьому напрямі.

Такий показник обумовлений кількома факторами. По-перше, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання фінансових результатів, що створює стабільне джерело фінансування для впровадження інновацій. По-друге, вагомим є технічний потенціал – модернізація виробництва, автоматизовані лінії, збільшення обсягу необоротних активів у кілька разів. По-третє, високо оцінено кадровий і організаційний потенціали: збільшення чисельності персоналу, запровадження внутрішнього навчання, розвиток

фірмової мережі, логістичних процесів і стратегічного управління.

Водночас, інтелектуальний потенціал отримав дещо нижчу оцінку (0,6), що зумовлено відсутністю відкритої інформації про наявність патентів, авторських розробок або власного R&D-підрозділу. Така ситуація свідчить про потенціал до вдосконалення саме в аспекті формалізованих інновацій та інтелектуальної власності.

Загалом, підсумкова оцінка вказує на те, що ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» володіє достатніми внутрішніми ресурсами, компетенціями та організаційними передумовами для реалізації ефективної інноваційної політики. У подальших розділах доцільно розглянути напрямки підвищення інноваційного потенціалу підприємства, зокрема шляхом посилення інтелектуальної складової, диверсифікації джерел інновацій та розробки стратегічних цілей інноваційного розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку

Сучасна динаміка ринку вимагає від підприємств не лише адаптації до змін, але й проактивного формування власної траєкторії зростання, що базується на інноваціях. У цьому контексті стратегічне планування інноваційного розвитку набуває ключового значення, оскільки саме воно дозволяє системно орієнтувати ресурси підприємства на досягнення довгострокових результатів та підвищення конкурентоспроможності.

На основі попереднього аналізу інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» можна стверджувати, що підприємство володіє належною ресурсною, кадровою та технічною базою для реалізації інноваційних ініціатив. Проте для ефективного використання цих переваг необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі, які відповідатимуть як внутрішньому потенціалу, так і викликам зовнішнього середовища.

Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку має спиратися на принципи SMART (конкретність, досяжність, релевантність, обмеження в часі), враховувати галузеві тенденції, потреби споживачів та можливості інтеграції сучасних технологій у виробничі й управлінські процеси [31].

Зважаючи на результати оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», стан його фінансово-економічної бази, а також на зовнішні виклики, доцільно виділити низку ключових напрямів стратегічної інноваційної діяльності. Ці напрями можуть бути конкретизовані у вигляді стратегічних орієнтирів, що окреслюють головні вектори розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. У таблиці 3.1 наведено типові стратегічні орієнтири, що відповідають сучасним вимогам інноваційного менеджменту.

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку ТОВ «Кондитерський дім  
«Вацак»

№п/п	Стратегічний орієнтир	Зміст і напрям реалізації
1	Продуктова інноваційність	Розробка та виведення на ринок нових видів продукції (здорові солодощі, вироби без цукру, збагачені функціональні продукти тощо)
2	Технологічна модернізація	Впровадження автоматизованих та цифрових систем виробництва, використання енергоощадного обладнання
3	Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації персоналу, навчання інноваційним технологіям, створення внутрішніх R&D-команд
4	Експортна експансія	Вихід на нові закордонні ринки за рахунок унікальної, інноваційної продукції та адаптованого пакування
5	Цифровізація управління	Використання ERP, CRM, систем аналітики для управління виробництвом, запасами та взаємодією з клієнтами
6	Екологічна та соціальна відповідальність	Запровадження принципів ESG, сортування відходів, зменшення вуглецевого сліду виробництва
7	Інституційне зміцнення інноваційної діяльності	Створення внутрішнього інноваційного центру або лабораторії для тестування нових рішень

Сформовано автором

Одним із основних напрямів стратегічного інноваційного розвитку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є продуктова інноваційність. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та змін у споживчих вподобаннях, оновлення асортименту стає не просто бажаним, а життєво необхідним для збереження позицій на ринку. Орієнтація на здорове харчування, екологічність, індивідуалізацію продукту стимулює підприємства впроваджувати нові рецептури та розробки [32-33]. У цьому контексті доцільною є розробка та виведення на ринок таких інноваційних видів продукції, як: солодощі зі знизеним вмістом цукру або без цукру взагалі (на основі замінників чи натуральних підсолоджувачів), функціональні солодощі, збагачені вітамінами, пробіотиками чи рослинними екстрактами, а також продукти для споживачів із дієтичними або алергічними обмеженнями (наприклад, безглютенова або безлактозна продукція). Впровадження таких рішень дозволить підприємству

вийти на нові сегменти ринку, підвищити цінність бренду в очах споживачів і посилити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Іншим важливим стратегічним вектором є технологічна модернізація, яка виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й основою ефективного використання ресурсів, скорочення витрат і забезпечення стабільної якості продукції. Для досягнення цього ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» доцільно продовжувати впровадження автоматизованих та цифрових систем управління виробництвом, таких як системи SCADA, MES або ERP, які дозволяють в режимі реального часу контролювати технологічні процеси, аналізувати ефективність використання ресурсів та мінімізувати втрати.

Окрему увагу варто приділити використанню енергоощадного обладнання, що відповідає сучасним вимогам сталого виробництва. Модернізація кондитерських ліній, пакувального обладнання, систем охолодження і зберігання дає змогу зменшити витрати енергії, підвищити точність дозування, прискорити виробничий цикл та знизити відсоток браку. Такі технологічні зміни не лише покращують економічні показники підприємства, а й сприяють підвищенню екологічної відповідальності, що дедалі більше впливає на вибір споживачів і партнерів.

Синергія між продуктовими інноваціями та технологічною модернізацією дозволяє сформувати основу сталого зростання підприємства, адаптовану до вимог ринку та запитів сучасного споживача [34].

Наступним стратегічним орієнтиром інноваційного розвитку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є розвиток людського капіталу, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого інноваційного зростання підприємства. У сучасних умовах саме працівники, їхні знання, навички та здатність до генерації нових ідей є основою інноваційної спроможності будь-якої компанії. Тому стратегія розвитку повинна включати системне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження постійного професійного навчання та стажування, орієнтованого на новітні виробничі та управлінські технології.

Особливу увагу варто приділити створенню внутрішніх R&D-команд (Research and Development), які б відповідали за розробку нових продуктів, вдосконалення технологій та адаптацію світових інноваційних практик до умов вітчизняного виробництва [35]. Такі команди можуть включати як інженерів-технологів, так і маркетологів, дизайнерів, фінансистів, що забезпечить мультидисциплінарний підхід до реалізації інноваційних ініціатив. Крім того, варто запровадити внутрішні конкурси інновацій, програми мотивації за подані ідеї та створення інноваційного середовища в колективі.

Не менш важливим напрямом є експортна експансія, яка відкриває широкі перспективи для зростання підприємства за рахунок виходу на нові міжнародні ринки. У цьому контексті інноваційність продукції набуває стратегічного значення – саме унікальні властивості товарів (наприклад, солодощі без цукру, вироби на основі натуральних компонентів, функціональні продукти для різних категорій споживачів) можуть стати конкурентною перевагою на ринку ЄС, Північної Америки чи Близького Сходу.

Адаптація пакування до культурних і нормативних вимог цільових країн, впровадження екоматеріалів та мультимовних маркувань – усе це має бути частиною стратегії експортної інновації. Також доцільно розвивати локальні логістичні партнерства, аналізувати споживчі тренди в різних країнах та брати участь у міжнародних виставках, щоб підвищити впізнаваність бренду та розширити експортну географію.

З огляду на сучасні виклики глобального ринку та внутрішнього середовища, одним із важливих та необхідних стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є цифровізація управління. Використання цифрових рішень – таких як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), BI-системи (Business Intelligence) – дозволяє суттєво підвищити прозорість, оперативність і ефективність прийняття управлінських рішень. Зокрема, ERP-системи можуть забезпечити комплексне управління всіма процесами – від закупівель сировини до відвантаження готової продукції, тоді як CRM-технології сприяють

налагодженню гнучкої комунікації з клієнтами, прогнозуванню попиту та підвищенню лояльності споживачів. Запровадження аналітичних платформ дозволить підприємству отримувати актуальні інсайти щодо ефективності операцій, рентабельності продуктів, рівня задоволеності клієнтів тощо.

Ще одним важливим орієнтиром є екологічна та соціальна відповідальність, що дедалі більше впливає на конкурентоспроможність і довіру споживачів. ТОВ «Вацак» може посилити свою позицію на ринку, інтегрувавши принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегію інноваційного розвитку. Мається на увазі впровадження системи сортування та переробки відходів, зменшення енергоспоживання, оптимізацію логістики для зниження викидів CO<sub>2</sub>, а також розвиток програм енергоефективності у виробництві. Соціальний компонент передбачає гідні умови праці, підтримку місцевих громад, благодійні ініціативи та прозоре корпоративне управління. Така політика не лише формує позитивний імідж, а й створює довготривалі конкурентні переваги.

Крім того, вагомим напрямом інноваційного поступу є інституційне зміцнення інноваційної діяльності, що передбачає формування на підприємстві чіткої організаційної структури, орієнтованої на системне управління інноваціями. В умовах сучасної конкуренції та динамічного розвитку технологій, компаніям недостатньо лише час від часу запроваджувати нові продукти або модернізувати обладнання – необхідною стає постійна внутрішня інноваційна активність, яка має бути належним чином організована, підтримана ресурсами та закріплена на рівні стратегічного управління.

У цьому контексті доцільним є створення на базі підприємства внутрішнього інноваційного центру, R&D-підрозділу або спеціалізованої лабораторії, діяльність яких буде спрямована на генерування, тестування, експериментальне впровадження нових рішень. Такий підрозділ може об'єднувати зусилля інженерів, технологів, дизайнерів упаковки, маркетологів і аналітиків, працюючи над розробкою нових видів продукції, експериментуванням з нетиповими інгредієнтами (наприклад, заміниками

цукру), вдосконаленням текстур, ароматів та форм випуску продукції.

Крім того, інноваційний центр міг би виконувати функцію майданчика для внутрішніх пілотних проєктів, де нові ідеї проходили б первинне тестування – як технічне, так і маркетингове, з оцінкою споживчого сприйняття, економічної доцільності та потенційних ризиків. За рахунок цього знижується ймовірність впровадження невдалих інновацій у масштабі, а також підвищується адаптивність підприємства до ринкових змін.

Також важливою функцією такого підрозділу є моніторинг світових інноваційних трендів, новітніх технологій і споживчих переваг у харчовій промисловості [36]. Це дасть змогу «Кондитерському дому «Вацак» не лише слідувати за тенденціями, а й формувати їх – наприклад, бути серед перших, хто запропонує вітчизняному ринку інноваційні солодоші з адаптогенами, пробіотиками чи білками рослинного походження.

Інституційне укріплення інноваційної діяльності сприятиме також формуванню культури відкритості до інновацій серед персоналу, підвищенню їхньої мотивації до генерації ідей, що може реалізовуватися через внутрішні конкурси інновацій, програми наставництва або інноваційні ради. У довгостроковій перспективі така політика дозволяє підприємству бути не просто адаптивним, а проактивним – тобто здатним задавати ритм розвитку в галузі.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що формування стратегічних цілей інноваційного розвитку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є важливим етапом у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Сформульовані орієнтири – продуктова інноваційність, технологічна модернізація, розвиток людського капіталу, цифровізація, експортна експансія, екологічна відповідальність та інституційне зміцнення інноваційної діяльності – відображають комплексний і збалансований підхід до інновацій. Вони охоплюють як внутрішні резерви підприємства, так і можливості для зовнішнього зростання. Така стратегічна рамка створює надійну основу для розробки конкретних заходів, програм та інструментів реалізації інноваційного потенціалу.

### 3.2. Формування заходів з активізації інноваційної діяльності

В умовах динамічного зовнішнього середовища, підвищеної конкуренції та швидкої технологічної еволюції інноваційна діяльність стає не лише важливим елементом конкурентоспроможності, а й критичним чинником довгострокового розвитку підприємства. Результати оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» свідчать про наявність потужної внутрішньої бази, що дозволяє ефективно впроваджувати інновації. Підприємство має високий рівень технічного оснащення, стабільні фінансові показники, розвинену виробничу структуру та потужну систему збуту. Проте, попри позитивні тенденції, ідентифіковано низку обмежень, що гальмують подальшу активізацію інноваційної діяльності.

Зокрема, у межах SWOT-аналізу виявлено такі слабкі сторони, як відсутність зареєстрованих патентів, неформалізований підхід до науково-дослідної діяльності, а також суттєве зниження коефіцієнта поточної ліквідності у 2024 році до рівня 0,66 (табл. 2.3), що ускладнює фінансування короткострокових інноваційних ініціатив. Водночас серед можливостей розвитку варто відзначити потенціал для створення R&D-відділу, розширення співпраці з науковими установами, залучення інвестицій та запуск екологічних інновацій.

З урахуванням зазначеного, необхідним є формування комплексної системи заходів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності підприємства, що дозволить реалізувати стратегічні можливості, нейтралізувати ризики й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Метою розробки заходів є створення цілісної, внутрішньо узгодженої системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечуватиме ефективне генерування, впровадження та комерціалізацію інновацій на підприємстві.

До основних завдань активізації інноваційної діяльності доцільно віднести:

- 1) розширення інтелектуального капіталу підприємства шляхом

інвестування у навчання персоналу та створення умов для генерації нових ідей;

2) формування власної дослідницько-інноваційної інфраструктури (зокрема, R&D-відділу);

3) оптимізацію джерел фінансування інновацій, включаючи гранти, партнерства, державну підтримку;

4) посилення технологічної гнучкості виробництва через модернізацію та цифровізацію процесів;

5) підвищення ефективності комерціалізації інноваційної продукції через маркетингові інструменти.

На основі аналізу поточного стану та з урахуванням перспектив розвитку підприємства було сформовано систему цільових заходів за п'ятьма ключовими напрямками: організаційним, кадровим, фінансовим, технологічним та маркетинговим (табл. 3.1).

Таблиця 3.2

Комплекс заходів з активізації інноваційної діяльності ТОВ  
«Кондитерський дім «Вацак»

Напрямок	Основні заходи
Організаційні	- Створення окремого відділу інновацій (R&D) - Розробка середньострокової інноваційної стратегії - Впровадження KPI системи управління інноваціями
Кадрові	- Проведення регулярних тренінгів із цифрових та виробничих інновацій - Запровадження преміювання за інноваційні пропозиції - Співпраця з ВНЗ щодо стажування студентів
Фінансові	- Формування внутрішнього фонду інноваційних ініціатив - Участь у державних та міжнародних програмах підтримки МСП - Створення проєктів для залучення бізнес-ангелів та венчурних фондів
Технологічні	- Модернізація обладнання з використанням енергоощадних технологій - Автоматизація та цифровізація виробничих процесів - Пілотне тестування інноваційних ліній продукції
Маркетингові	- Ребрендинг та просування «інноваційного іміджу» компанії - Адаптація асортименту до трендів здорового харчування - Вихід на нові зовнішні ринки через інноваційні канали збуту

Розроблено автором самостійно

Кожен із зазначених напрямів відіграє свою роль у формуванні стійкого інноваційного середовища. Так, важливою передумовою для ефективної

реалізації інноваційної політики є створення належної організаційної інфраструктури, яка забезпечує координацію, планування та моніторинг інноваційних процесів. У цьому контексті основними організаційними заходами для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є:

1. Створення окремого відділу інновацій (R&D). Наявність структурованого дослідницько-інноваційного підрозділу (R&D – Research and Development) дозволяє підприємству перейти від епізодичного впровадження нововведень до системної інноваційної діяльності. Такий відділ повинен виконувати такі функції:

1) виявлення інноваційних ідей серед персоналу та зовнішнього середовища (через спостереження за трендами, технологічними виставками, конкурентами);

2) проведення прикладних досліджень з розробки нових продуктів, технологій або удосконалення наявних;

3) тестування інноваційних рішень на виробничих майданчиках;

4) підготовка техніко-економічних обґрунтувань інноваційних проєктів.

Впровадження такого підрозділу також дозволить залучати молодих фахівців та науковців, налагоджувати співпрацю з університетами, використовувати інструменти державно-приватного партнерства.

2. Розробка середньострокової інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія – це документ, який визначає цілі, пріоритети та етапи розвитку інноваційної діяльності підприємства на період 3-5 років [37]. Вона має бути інтегрована в загальну корпоративну стратегію підприємства.

Основні елементи такої стратегії включають:

1) інноваційну місію підприємства (напр., «забезпечення сталого розвитку через впровадження сучасних кондитерських технологій»);

2) пріоритетні напрямки інновацій (продуктові, технологічні, маркетингові);

3) очікувані результати (кількість нових продуктів, обсяг інвестицій в інновації, кількість заявок на патенти тощо);

- 4) план-графік впровадження з розподілом відповідальності;
- 5) механізми моніторингу виконання.

Наявність такої стратегії дозволить структурувати інноваційну роботу, залучати зовнішнє фінансування, а також підвищити довіру партнерів і потенційних інвесторів.

3. Впровадження KPI-системи управління інноваціями. Ефективне управління інноваційною діяльністю неможливе без чіткої системи оцінювання результатів. Для цього доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати як результативність окремих інноваційних проєктів, так і загальну динаміку інноваційної активності.

Прикладами інноваційних KPI можуть бути: кількісні показники (кількість нових продуктів, введених на ринок за рік; частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації; кількість зареєстрованих патентів або ноу-хау; обсяг інвестицій у дослідження та розробки (у % до виручки) та якісні показники (рівень задоволеності клієнтів від нових продуктів; середній час розробки нової продукції; частка персоналу, залученого до інноваційної діяльності) [38-40].

Людський капітал є одним з ключових рушіїв інноваційного розвитку. Навіть за наявності фінансових і технологічних ресурсів, інновації неможливо реалізувати без відповідного рівня компетенцій, мотивації та творчого потенціалу персоналу. У зв'язку з цим, кадрові заходи мають бути спрямовані як на розвиток знань і навичок працівників, так і на створення середовища, що стимулює їхню активність.

Системне навчання працівників новим технологіям, методам управління, цифровим рішенням (ERP-системи, автоматизоване проектування, інтернет речей тощо) є необхідною умовою для ефективного впровадження інновацій. У випадку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» це може включати:

- практичні семінари з впровадження нових виробничих ліній;
- тренінги з тематики «індустрія 4.0» (автоматизація, роботизація);
- навчання використанню CRM- та ERP-систем;
- онлайн-курси з інноваційного менеджменту.

Таке навчання повинно проводитися регулярно, з урахуванням динаміки впровадження нових технологій, і може реалізовуватись як внутрішніми тренерами, так і зовнішніми експертами.

Одним із найбільш ефективних інструментів мотивації персоналу до генерації інноваційних ідей є матеріальне стимулювання. Практика багатьох провідних підприємств свідчить, що навіть прості пропозиції працівників можуть суттєво підвищити ефективність виробництва чи знизити витрати.

Пропонується запровадити систему винагород за:

- 1) подані інноваційні ідеї (навіть без реалізації);
- 2) впроваджені пропозиції, що дали економічний ефект;
- 3) участь у внутрішніх хакатонах, конкурсах інновацій;
- 4) міждепартаментні проекти з удосконалення процесів.

Крім фінансових бонусів, можливе використання нематеріальної мотивації: відзнаки, внутрішній рейтинг, підвищення посадового статусу, участь у конференціях тощо.

Варто зазначити, що фінансування є критичним чинником реалізації будь-яких інноваційних ініціатив. Навіть найперспективніші ідеї не можуть бути впроваджені без належної ресурсної підтримки. З урахуванням тенденцій до зниження поточної ліквідності (табл. 2.3), для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» доцільно впровадити диверсифіковану фінансову політику у сфері інновацій.

В даному контексті рекомендується створити спеціальний внутрішній інноваційний фонд, кошти якого використовуватимуться для:

- фінансування пілотних проектів;
- закупівлі ліцензій, програмного забезпечення;
- модернізації дослідних виробничих ліній;
- залучення зовнішніх експертів або консультантів.

Фонд може наповнюватися шляхом реінвестування частини прибутку (наприклад, 5-10%), а також за рахунок оптимізації поточних витрат. Такий підхід підвищить гнучкість підприємства та скоротить час на запуск інноваційних рішень.

У рамках політики стимулювання інновацій в Україні та ЄС діють численні грантові та програмні інструменти підтримки малого і середнього бізнесу, до яких ТОВ «Вацак» може долучитись:

- 1) EU4Business, Horizon Europe, COSME – програми ЄС, що підтримують інноваційні МСП;
- 2) Фонд енергоефективності – для підтримки еко-інновацій;
- 3) Український фонд стартапів, який надає безповоротні гранти для реалізації інновацій;
- 4) програми USAID, GIZ, UNDP, що часто відкривають конкурси для інновацій у харчовій промисловості.

Участь у таких програмах дозволяє отримати фінансування без залучення додаткового боргу, підвищити впізнаваність компанії на міжнародному рівні та посилити довіру до неї з боку партнерів.

Для реалізації технологічно складних проєктів (наприклад, створення нових цифрових продуктів, автоматизація логістики, запуск інноваційних платформ) доцільним є залучення приватних інвесторів, зокрема:

- бізнес-ангелів – досвідчених підприємців, готових інвестувати у перспективні інновації;
- венчурних фондів – організацій, що спеціалізуються на інвестиціях у високоризикові проєкти з високим потенціалом зростання.

Для цього ТОВ «Вацак» має розробити інвестиційні пропозиції (pitch decks), провести попереднє обґрунтування проєктів та взяти участь у галузевих форумах, інвестиційних сесіях або акселераційних програмах.

Одним із головних чинників ефективної інноваційної діяльності є наявність сучасної технологічної бази. У контексті динамічних змін у харчовій промисловості, ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має продовжувати модернізацію обладнання з акцентом на енергоощадні та екологічні технології. Це не лише знижує витрати на енергоносії, а й відповідає вимогам сучасного споживача до сталого виробництва.

Наступним пріоритетом є цифровізація ключових виробничих процесів.

Автоматизовані системи керування, облік ресурсів, контроль якості у реальному часі дозволяють значно підвищити ефективність роботи та зменшити вплив людського фактору. Впровадження таких рішень дозволить скоротити час виготовлення продукції, підвищити її стабільну якість та оптимізувати логістику.

Особливу роль у впровадженні інновацій відіграє пілотне тестування нових технологій і продуктів. Запуск обмежених партій на оновлених лініях дає змогу оцінити споживчі вподобання, технологічну життєздатність рецептур і доцільність масштабування виробництва. Такий підхід знижує ризики невдалих інвестицій і забезпечує гнучкість виробництва, необхідну в умовах ринку, що постійно змінюється.

Успішність інновацій залежить не лише від їх технічної реалізації, а й від того, наскільки ефективно вони представлені споживачеві. У цьому контексті доцільним є оновлення маркетингової стратегії з акцентом на формування іміджу компанії як інноваційного бренду. Ребрендинг – через візуальне оновлення упаковки, нові слогани, сучасні цифрові комунікації – дозволить привернути увагу нових клієнтів і підкреслити технологічну модернізацію компанії [41].

Водночас важливо адаптувати асортимент до змін споживчих пріоритетів. Зростає попит на продукцію зі зниженим вмістом цукру, натуральними інгредієнтами, високою харчовою цінністю. Виведення на ринок таких товарів не тільки відповідає тренду на здорове харчування, а й відкриває нові ніші на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розширення каналів збуту також має інноваційний потенціал. Вихід на міжнародні маркетплейси, участь у цифрових виставках, просування через соціальні мережі з використанням інструментів цифрового маркетингу дозволяє охопити нові аудиторії без масштабних витрат на фізичну присутність. Таким чином, інноваційний маркетинг стає логічним продовженням технологічних оновлень і формує додану вартість продукції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для активізації інноваційної діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» доцільним є реалізація

комплексної системи заходів, спрямованих на формування сприятливого внутрішнього середовища для впровадження інновацій. Запропоновані організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та маркетингові дії охоплюють основні аспекти інноваційного менеджменту: від створення R&D-відділу та розробки інноваційної стратегії до залучення зовнішнього фінансування, цифровізації виробництва й адаптації продукції до потреб ринку. Реалізація даних заходів дозволить підприємству не лише нейтралізувати наявні загрози й подолати слабкі сторони, а й ефективно використати свої сильні позиції та ринкові можливості для забезпечення сталого інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ

У роботі виконано теоретичне узагальнення та наведено вирішення завдання, що полягає у розробці й обґрунтуванні підходів і практичних рекомендацій щодо активізації інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Результати дослідження засвідчили актуальність тематики, високу залежність конкурентоспроможності підприємства від рівня інноваційного розвитку та необхідність системного підходу до управління інноваційною діяльністю. За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. У теоретичній частині роботи розглянуто сутність, цілі та завдання інноваційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Узагальнено підходи до класифікації інновацій, систематизовано основні принципи управління інноваційною діяльністю та обґрунтовано значення інновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності. Визначено, що інноваційна активність тісно пов'язана зі стратегічним розвитком підприємства, ефективністю використання ресурсів і здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. У процесі аналізу господарської діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» виявлено наявність потужної виробничої та технічної бази, стабільних фінансових результатів, а також високого рівня збутової активності, що створює передумови для впровадження інновацій. Разом з тим, було виявлено ряд проблем: зниження коефіцієнта поточної ліквідності, відсутність формалізованого підходу до дослідницької діяльності, а також відсутність зареєстрованих патентів. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволило обґрунтувати напрями вдосконалення інноваційного менеджменту.

3. Обґрунтовано доцільність впровадження системи цільових заходів активізації інноваційної діяльності, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів: організаційний, кадровий, фінансовий, технологічний та

маркетинговий. Запропоновані заходи включають створення окремого R&D-відділу, розробку середньострокової інноваційної стратегії, впровадження KPI-системи, організацію системи навчання персоналу, преміювання за інноваційні ідеї, створення внутрішнього інноваційного фонду, участь у грантових програмах, модернізацію виробничого обладнання, цифровізацію процесів, ребрендинг і вихід на нові ринки.

4. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень інноваційної активності, покращити управління інноваційними процесами, ефективніше комерціалізувати інновації та сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку. Особливе значення матиме інтеграція інноваційної стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємства, а також розвиток кадрового потенціалу через партнерство з науковими установами та впровадження програм мотивації персоналу.

5. Рекомендовано впровадити систему постійного моніторингу результативності інноваційної діяльності за допомогою KPI, розширити канали фінансування інновацій за рахунок участі у міжнародних програмах, а також формувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме підвищенню гнучкості підприємства, прискоренню впровадження інновацій та підвищенню економічної ефективності діяльності у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белопольський М. Г., Человань С. В. Оцінка ризиків як складового елементу інноваційного потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 227-232.
2. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 354-360.
3. Городиський Т. І. Інноваційний потенціал: фактори впливу. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2007. Вип. 17.2. С. 276-284.
4. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 57-62. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-10>.
5. Кучинський В. А., Гайдукова А. Д. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 65. С. 137-145.
6. Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99-102.
7. 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. Вип. 3(26). С. 76-81. doi: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-12>.
8. Родіонова І. В. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. № 4. С. 96-99.
9. Узунов В. В. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 23-27.
10. Бойко О. Б. Особливості управління інноваційним потенціалом підприємства.

*Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23(1). С. 55-58.

11. Бондаренко С. А., Касич А. О. Інноваційна активність підприємств України: стан і тенденції. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8430>

12. Войнаренко М. П., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність промислових підприємств: теорія, методологія, практика. Хмельницький: ХНУ, 2021. 314 с.

13. Гук О. В., Мельник Т. А. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2019. № 12(40). С. 16-21.

14. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу.* 2015. № 5(21). С. 51-57.

15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 4. С. 5-8.

16. Дорошенко Г. О., Дорошенко О. Г. Інноваційний потенціал України та країн ЄС. *Економічний аналіз.* 2018. Т. 28(3). С. 78-83.

17. Дунська А. Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2013. № 44. С. 48-58.

18. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с. 49

19. Звіт керівництва ПП «Оліяр» за 2022 рік. URL: <https://oliyar.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/zvit-upravlinnia-oliyar2022.pdf>.

20. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241.
21. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності. Київ: Академія, 2005. 400 с.
22. Касич А. О., Канунікова К. О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 21-24.
23. Ковальчук С. В., Ковальчук О. С. Оцінювання інноваційного потенціалу в контексті формування інноваційної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 1. С. 132-136.
24. Ковтуненко К. В., Нестеренко О. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5/2. С. 14-18.
25. Корнух О. В., Маханьок В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7871>.
26. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
27. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 221-227.
28. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, № 1. С. 86-93.
29. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Юхименко В. В. Інноваційний потенціал України: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 592 с.
30. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. № 3/3(17). С. 57-61.
31. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної

літератури, 2007. 400 с.

32. Михайлова Л. І., Турчіна С. Г. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

33. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.

34. Пожуєва Т. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 55-59.

35. Сидорчук І. П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 2(45). С. 97-101.

36. Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 248-253.

37. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28-45.

38. Харів П. С., Собко О. М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 184 с.

39. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Формування споживчої корисності інновації. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 11(149). С. 27-34.

40. Шипуліна Ю. С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. 458 с.

41. Kulyk V., Bekhter, O. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі крі як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3(17). С. 342-352. <https://doi.org/10.32750/2025-0330>