МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах міжнародної інтеграції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0733-мб
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент міжнародного бізнесу
Приймакова Є. Д.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«___» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Приймакова Єлизавета Дмитрівна

1. Тема роботи «Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах міжнародної інтеграції»
керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук. доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Є. Д. Приймакова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 58 с., 10 рисунків, 16 таблиць, 34 джерела.

У роботі досліджується стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки, посилення міжнародної конкуренції та інтеграції України до європейського економічного простору. Особлива увага приділяється підприємствам харчової промисловості, для яких інновації є основою модернізації виробництва, підвищення ефективності діяльності та розширення ринків збуту.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь» в умовах міжнародної інтеграції та цифровізації бізнес-процесів. У роботі досліджуються складові інноваційного потенціалу, механізми його формування та використання, а також стратегічні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства.

Завданням дослідження є:

1. Розкриття сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства.
2. Аналіз теоретичних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю.
3. Дослідження впливу міжнародної інтеграції на інноваційний розвиток підприємств.
4. Аналіз фінансово-економічної діяльності та інноваційного потенціалу ПрАТ «Оболонь».
5. Оцінка рівня управління інноваційним потенціалом підприємства.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи інноваційного потенціалу підприємства, його складові та роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Визначено сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю та його значення в умовах сучасної економіки.

Другий розділ присвячений практичному аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь». Проведено оцінку фінансових результатів, інноваційної активності та рівня використання інноваційного потенціалу підприємства. Встановлено, що компанія демонструє високий рівень управління інноваційною діяльністю, що підтверджується зростанням доходів, модернізацією виробництва та розширенням асортименту продукції. Запропоновано розробити стратегію цифровізації бізнес-процесів ПрАТ «Оболонь», що передбачає впровадження ERP-технологій у виробництві. Запропоновані заходи спрямовані на інтеграцію управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ERP-СИСТЕМА, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis: 58 pages, 10 figures, 16 tables, 34 sources.

The paper examines the strategic management of an enterprise's innovation potential as a key factor in ensuring competitiveness and sustainable development under conditions of digital economic transformation, increasing international competition, and Ukraine's integration into the European economic area. Special attention is paid to food industry enterprises, for which innovation is a fundamental basis for production modernization, efficiency improvement, and market expansion.

The aim of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management of the innovation potential of an enterprise using the example of PJSC "Obolon" in the context of international integration and business process digitalization. The study explores the components of innovation potential, mechanisms of its formation and utilization, as well as strategic approaches to managing the innovation activity of the enterprise.

The objectives of the research are:

1. To reveal the essence and structure of the enterprise's innovation potential.
2. To analyze the theoretical foundations of strategic management of innovation activity.
3. To examine the impact of international integration on the innovative development of enterprises.
4. To analyze the financial and economic activity and innovation potential of PJSC "Obolon".
5. To assess the level of innovation potential management at the enterprise.

The first chapter examines the theoretical foundations of enterprise innovation potential, its components, and its role in ensuring competitiveness. The essence of strategic management of innovation activity and its importance in the modern economic environment are defined.

The second chapter is devoted to the practical analysis of PJSC "Obolon". The financial performance, innovation activity, and level of utilization of the enterprise's innovation potential are assessed. It is established that the company demonstrates a high level of innovation management, confirmed by revenue growth, production modernization, and expansion of the product range. A strategy for digitalization of business processes at PJSC "Obolon" is proposed, including the implementation of ERP technologies in production. The proposed measures aim to integrate management processes, improve decision-making efficiency, reduce costs, and enhance the enterprise's competitiveness in the international market.

INNOVATION POTENTIAL, STRATEGIC MANAGEMENT, DIGITALIZATION, ERP SYSTEM, INNOVATIVE DEVELOPMENT, INTERNATIONAL INTEGRATION, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА …….. 2
РЕФЕРАТ …….. 4
ABSTRACT …….. 5
ВСТУП ……. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА …… 9
1.1. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства …… 9
1.2. Теоретичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю ……. 13
1.3. Вплив міжнародної інтеграції на інноваційний розвиток підприємств ……. 19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА …….. 27
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності 27
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства ……... 36
2.3. Розробка стратегії управління інноваційним потенціалом в умовах міжнародної ……. 41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……... 52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……... 55

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної економічної інтеграції підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічних змін та зростаючих вимог до ефективності господарської діяльності. Відкритість національних економік, активізація міжнародної торгівлі, розвиток цифрових технологій і трансформація бізнес-процесів обумовлюють необхідність постійного оновлення та вдосконалення діяльності підприємств. За таких умов ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності стає інноваційний розвиток, який ґрунтується на ефективному формуванні та використанні інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал підприємства виступає комплексною характеристикою його здатності до створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Він охоплює сукупність ресурсів, можливостей, знань і компетенцій, що забезпечують реалізацію інноваційної діяльності. У сучасних умовах саме інноваційний потенціал визначає довгострокові перспективи розвитку підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно інтегруватися у міжнародні економічні процеси.

Особливої актуальності набуває питання стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства. На відміну від оперативного управління, стратегічний підхід передбачає формування довгострокових цілей розвитку, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та забезпечення узгодженості між ресурсами підприємства і вимогами зовнішнього середовища. В умовах міжнародної інтеграції підприємства змушені орієнтуватися не лише на внутрішній ринок, але й враховувати глобальні тенденції, стандарти та конкуренцію з боку іноземних компаній.

Міжнародна інтеграція відкриває перед підприємствами нові можливості, зокрема доступ до зовнішніх ринків, сучасних технологій, інвестиційних ресурсів та інноваційних рішень. Водночас вона створює і значні виклики, пов’язані з необхідністю відповідності міжнародним стандартам якості,

підвищенням рівня конкуренції, адаптацією до змін у зовнішньоекономічному середовищі. У таких умовах ефективне управління інноваційним потенціалом стає одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для українських підприємств проблема стратегічного управління інноваційним потенціалом є особливо важливою. Це зумовлено необхідністю відновлення економіки, підвищення її конкурентоспроможності, інтеграції у європейський та світовий економічний простір. В умовах трансформаційних процесів, цифровізації економіки та впливу зовнішніх факторів підприємства повинні активно впроваджувати інновації, модернізувати виробництво, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати конкурентні переваги.

Актуальність теми дослідження також обумовлена необхідністю вдосконалення теоретичних і практичних підходів до стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств. Незважаючи на значну кількість наукових праць у цій сфері, питання комплексного управління інноваційним потенціалом в умовах міжнародної інтеграції потребують подальшого дослідження, зокрема з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств.

Практична значущість теми полягає у можливості розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства, формування інноваційної стратегії та адаптації до умов міжнародної конкуренції. Це сприятиме зміцненню позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Таким чином, дослідження стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах міжнародної інтеграції є своєчасним і актуальним, має важливе теоретичне та практичне значення і спрямоване на вирішення сучасних проблем розвитку підприємств в умовах глобальної економіки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах глобалізації економіки. Сучасне міжнародне середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог споживачів до якості продукції і послуг. У таких умовах саме здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації визначає його позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат і формуванню нових конкурентних переваг. Крім того, інноваційний потенціал забезпечує адаптацію підприємства до змін міжнародного ринку, розвитку цифрових технологій та інтеграції у світовий економічний простір. Таким чином, розвиток інноваційного потенціалу є стратегічною передумовою ефективного функціонування підприємств у міжнародному середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Роль інновацій у міжнародному середовищі

Напрям впливу	Роль інновацій
Підвищення конкурентоспроможності	Забезпечують створення унікальних товарів і послуг та зміцнюють позиції підприємства на міжнародному ринку
Розширення ринків збуту	Сприяють виходу підприємств на нові міжнародні ринки та залученню нових споживачів
Технологічний розвиток	Прискорюють впровадження сучасних технологій та цифровізацію бізнес-процесів
Економічна ефективність	Дозволяють знижувати витрати виробництва та підвищувати продуктивність праці
Інвестиційна привабливість	Підвищують зацікавленість іноземних інвесторів і партнерів

Адаптація до глобальних змін	Допомагають підприємствам швидше реагувати на зміни міжнародного економічного середовища
Формування іміджу	Сприяють створенню позитивної репутації інноваційно активного підприємства
Сталий розвиток	Забезпечують екологічність виробництва та ефективне використання ресурсів

Отже, інноваційний потенціал є важливою складовою розвитку сучасного підприємства та визначальним чинником його успішної діяльності у міжнародному середовищі. Саме інновації забезпечують формування конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва, адаптацію до глобальних економічних змін і розширення можливостей виходу на міжнародні ринки. У сучасних умовах цифровізації та посилення міжнародної конкуренції підприємства, які активно впроваджують інноваційні технології та управлінські рішення, мають значно вищі шанси на стабільний розвиток і зміцнення своїх позицій у світовій економіці. Тому розвиток інноваційного потенціалу повинен бути одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність підприємств виступає ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкого розвитку та ефективного функціонування. Здатність підприємства до генерації та впровадження інновацій безпосередньо залежить від рівня сформованості його інноваційного потенціалу, який виступає важливою складовою загального економічного потенціалу.

Поняття «інноваційний потенціал підприємства» є багатогранним і трактується науковцями по-різному (табл. 1.2). У загальному розумінні інноваційний потенціал можна визначити як сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства, що забезпечують здатність до створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства»

№	Автор (рік)	Визначення інноваційного потенціалу підприємства
1	І. Чіков (2024) [1]	Інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують створення та впровадження інновацій і формування конкурентних переваг

2	О. Вовк (2022) [2]	Підкреслюється роль цифровізації у формуванні інноваційного потенціалу та його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем
3	Н. Котвицька, С. Скородід (2025) [3]	Інноваційний потенціал визначається як ключовий фактор розвитку підприємства та його конкурентоспроможності
4	О. Гривківська, О.-І. Сенюк (2024) [4]	Підкреслюється, що інноваційний потенціал забезпечує ефективність господарської діяльності та впровадження нових технологій
5	О. Маковоз, Т. Кузьменко (2022) [5]	Інноваційний потенціал трактується як система ресурсів і методів, що забезпечують розвиток інноваційної діяльності підприємства
6	А. Долобанько, В. Гончар, В. Пащенко (2023) [6]	Інноваційний потенціал – це здатність підприємства до створення, впровадження та комерціалізації інноваційних рішень

Проведений аналіз наукових підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення та наявність різних інтерпретацій залежно від акцентів дослідження. Більшість авторів розглядають інноваційний потенціал як комплексну систему ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечує його здатність до інноваційної діяльності.

Одночас у сучасних наукових дослідженнях 2022–2026 рр. спостерігається суттєве посилення уваги до проблем цифровізації бізнес-процесів, адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, міжнародної економічної інтеграції та ролі інноваційного потенціалу у формуванні конкурентоспроможності. Зокрема, у працях українських дослідників підкреслюється, що саме інновації стають ключовим драйвером стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки [7-9].

Інноваційний потенціал підприємства має виражений динамічний характер, оскільки формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів науковці відносять рівень розвитку виробничо-технологічної бази, кваліфікацію та інноваційну активність персоналу, фінансово-інвестиційні можливості, ефективність організаційної структури управління, а також рівень розвитку корпоративної культури [10-11]. Водночас зовнішнє середовище визначається такими чинниками, як кон'юнктура

ринку, інтенсивність конкуренції, державна інноваційна політика, доступ до фінансових ресурсів і сучасних технологій, а також процеси міжнародної економічної інтеграції, що створюють як нові можливості, так і ризики для розвитку підприємств (Гриценко [12]).

Таблиця 1.3 - Функції інноваційного потенціалу підприємства [13-17]

№	Функція	Характеристика
1	Забезпечення інноваційного розвитку	Сприяє створенню та впровадженню нових продуктів, технологій і процесів на підприємстві
2	Формування конкурентних переваг	Дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку завдяки унікальним інноваційним рішенням
3	Підвищення ефективності використання ресурсів	Забезпечує оптимізацію витрат і підвищення продуктивності через впровадження нововведень
4	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, технологій та умов господарювання
5	Підтримка стратегічного розвитку	Сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства та реалізації інноваційної стратегії

Структура інноваційного потенціалу є складною та багатокомпонентною. У науковій літературі виділяють різні підходи до визначення його складових, однак найбільш поширеним є поділ на такі елементи:

Таблиця 1.4 - Складові інноваційного потенціалу підприємства

№	Складова інноваційного потенціалу	Характеристика
1	Кадровий (інтелектуальний) потенціал	Включає знання, навички, досвід працівників, їх творчі здібності та здатність до генерування інноваційних ідей
2	Науково-технічний потенціал	Охоплює рівень розвитку технологій, наявність НДДКР, патентів, інноваційних розробок
3	Виробничо-технологічний потенціал	Характеризує стан виробничих потужностей, їх модернізацію та здатність до впровадження нових технологій
4	Фінансовий потенціал	Визначає можливості фінансування інноваційної діяльності, залучення інвестицій та управління витратами
5	Організаційно-управлінський потенціал	Включає ефективність системи управління, гнучкість організаційної структури та наявність інноваційної стратегії
6	Інформаційний потенціал	Охоплює доступ до інформації, використання IT-технологій та рівень цифровізації підприємства
7	Маркетинговий потенціал	Відображає здатність досліджувати ринок, визначати потреби споживачів і просувати інноваційну продукцію

Наведена у таблиці 1.4 структура інноваційного потенціалу підприємства свідчить про його комплексний та багатокомпонентний характер. Кожна зі складових виконує важливу функцію у забезпеченні інноваційної діяльності, проте їх ефективність визначається не лише окремо, а й рівнем взаємодії між ними. Зокрема, кадровий потенціал формує основу для генерації інноваційних ідей, тоді як фінансовий і виробничо-технологічний потенціали забезпечують можливість їх практичної реалізації.

Водночас в умовах міжнародної інтеграції особливого значення набувають інформаційний та маркетинговий потенціали, які сприяють адаптації підприємства до глобальних ринків, виявленню потреб споживачів та просуванню інноваційної продукції. Таким чином, ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає комплексний підхід до розвитку всіх його складових, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства.

1.2. Теоретичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю

Актуальність стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств зумовлена сучасними умовами глобалізації, цифровізації економіки та посилення міжнародної конкуренції. У таких умовах підприємства змушені не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно формувати власні конкурентні переваги на основі впровадження інновацій. Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток підприємства, узгодити його ресурси з ринковими можливостями та мінімізувати ризики в умовах невизначеності.

Крім того, стратегічне управління інноваціями є ключовим інструментом адаптації підприємств до умов міжнародної інтеграції. Воно передбачає формування цілей інноваційного розвитку, вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробку механізмів їх реалізації. Ефективне впровадження інноваційної стратегії дозволяє підприємствам підвищувати

конкурентоспроможність, виходити на нові ринки та забезпечувати стійке економічне зростання.

Таблиця 1.5 – Підходи до стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Підхід	Сутність підходу
1	Системний підхід	Розглядає інноваційну діяльність як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що працюють на досягнення стратегічних цілей
2	Процесний підхід	Передбачає управління інноваціями як безперервний процес: від генерації ідеї до її комерціалізації
3	Ресурсний підхід	Акцентує увагу на ефективному використанні внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку інновацій
4	Маркетинговий підхід	Орієнтує інноваційну діяльність на потреби ринку та споживачів
5	Інституційний підхід	Враховує вплив зовнішніх інституційних факторів: держави, ринку, міжнародних організацій

Наведена у таблиці 1.5 систематизація основних підходів до стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства свідчить про багатовимірність та комплексність даного процесу [20-22]. Кожен із підходів розкриває окремий аспект управління інноваціями та дозволяє глибше зрозуміти механізми формування та реалізації інноваційної стратегії.

Зокрема, системний та процесний підходи забезпечують цілісне бачення інноваційної діяльності як безперервного та взаємопов'язаного процесу, тоді як ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні внутрішнього потенціалу підприємства. Маркетинговий підхід орієнтує інноваційну діяльність на потреби ринку, а інституційний – враховує вплив зовнішнього середовища та міжнародних факторів. Таким чином, комплексне застосування зазначених підходів є необхідною умовою формування ефективної інноваційної стратегії підприємства. [18-20]

Таблиця 1.6 – Процесний підхід до стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Етап процесу	Зміст етапу
1	Формування інноваційної ідеї	Виявлення потреб ринку, генерація нових ідей, визначення напрямів інновацій

2	Оцінка та відбір ідей	Аналіз доцільності, економічної ефективності та ризиків реалізації інновацій
3	Розробка інноваційного проєкту	Планування ресурсів, технологій, термінів і відповідальних осіб
4	Впровадження інновації	Реалізація розробленого проєкту у виробничу або управлінську практику
5	Комерціалізація інновації	Виведення інноваційного продукту на ринок та отримання економічного ефекту
6	Моніторинг і вдосконалення	Оцінка результатів, коригування та подальший розвиток інновації

Процесний підхід до стратегічного управління інноваційною діяльністю розглядає інновації як безперервний послідовний процес, що охоплює всі етапи – від виникнення ідеї до її комерційного впровадження та подальшого вдосконалення. Такий підхід дозволяє забезпечити системність інноваційної діяльності, підвищити ефективність управління ресурсами та мінімізувати ризики на кожному етапі реалізації інновацій.



Рис. 1.1 – Системний підхід підприємства

Системний підхід – це метод дослідження та управління, за якого підприємство або будь-який об’єкт розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов’язаних елементів. У межах такого підходу увага приділяється не лише окремим складовим, а й взаємозв’язкам між ними, впливу зовнішнього середовища та спільному досягненню поставленої мети.

Системний підхід дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємства, враховувати внутрішні та зовнішні чинники, ефективно координувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У контексті інноваційного розвитку системний підхід допомагає поєднати кадровий, фінансовий, технологічний та організаційний потенціал підприємства для досягнення високих результатів у міжнародному середовищі.

Ситуаційний підхід є одним із сучасних напрямів управління, який передбачає прийняття управлінських рішень залежно від конкретних умов функціонування підприємства, особливостей зовнішнього середовища та наявних ресурсів. На відміну від універсальних методів управління, ситуаційний підхід базується на гнучкості, адаптивності та врахуванні змін економічної, технологічної й конкурентної ситуації. У сучасних умовах нестабільності міжнародного ринку, цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції саме ситуаційний підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики та формувати ефективні механізми управління інноваційною діяльністю.

Ситуаційний підхід в управлінні ґрунтується на ідеї, що не існує універсальних методів керівництва, які були б ефективними в усіх організаціях і за будь-яких умов. Його основна теза полягає в тому, що ефективність управлінських рішень залежить від конкретної ситуації, в якій перебуває організація: рівня кваліфікації працівників, характеру завдань, ресурсів, внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому менеджер повинен аналізувати обставини і обирати найбільш доцільний стиль управління.

У межах цього підходу керівник має бути гнучким і здатним змінювати свою поведінку залежно від умов: застосовувати більш директивний стиль у кризових або складних ситуаціях і делегувати повноваження, коли команда є досвідченою

та самостійною. Таким чином, ситуаційний підхід дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечує адаптивність організації та сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень у мінливому середовищі.



Рис. 1.3 – Ситуаційний підхід

Роль ситуаційного підходу у формуванні стратегічного інноваційного потенціалу підприємства полягає у забезпеченні адаптації інноваційної стратегії до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Використання цього підходу сприяє вибору оптимальних інструментів управління інноваціями залежно від ринкової ситуації, рівня технологічного розвитку, фінансових ресурсів та потреб споживачів. Завдяки ситуаційному підходу підприємства можуть ефективніше використовувати свій кадровий, технологічний та інтелектуальний потенціал, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості на міжнародному ринку. Особливого значення цей підхід набуває в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та швидких технологічних трансформацій.

Питання застосування ситуаційного підходу в управлінні стратегічним інноваційним потенціалом активно досліджуються українськими науковцями у 2022–2025 роках. Зокрема, сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності поєднання ситуаційного управління з цифровими технологіями, антикризовими механізмами та стратегічним плануванням інноваційного розвитку підприємств. Українські фахівці підкреслюють, що ситуаційний підхід сприяє формуванню гнучких моделей управління, здатних забезпечити адаптацію підприємств до змін міжнародного середовища та підвищити ефективність реалізації інноваційних стратегій. Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі українські науковці, як О. Ареф'єва, В. Воронкова, Л. Федулова, Н. Краснокутська, І. Ансофф [30-34] (у контексті стратегічного управління), а також сучасні дослідники цифрової трансформації та інноваційного менеджменту в умовах воєнної економіки України.

Ресурсний підхід до формування та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства ґрунтується на уявленні, що ключовими джерелами інноваційного розвитку є внутрішні ресурси організації. До них відносять матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, а також здатність підприємства ефективно їх комбінувати. Основна ідея підходу полягає в тому, що конкурентні переваги формуються не стільки через зовнішні ринкові умови, скільки через унікальну структуру ресурсів і компетенцій підприємства.

У межах ресурсного підходу інноваційний потенціал розглядається як інтегральна характеристика наявних і доступних ресурсів, що забезпечують здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Особливу увагу приділяють інтелектуальному капіталу, рівню кваліфікації персоналу, технологічній базі та фінансовій спроможності. Оцінювання інноваційного потенціалу здійснюється через аналіз структури ресурсів та ефективності їх використання.

Таблиця 1.7 - Ресурсний підхід до інноваційного потенціалу підприємства

Вид ресурсу	Зміст ресурсу	Роль в інноваційному потенціалі
Фінансові ресурси	Капітал, інвестиції, бюджет НДДКР	Забезпечують фінансування інноваційних проєктів

Трудові ресурси	Персонал, кваліфікація, компетентність	Генерація і реалізація інноваційних ідей
Інтелектуальні ресурси	Патенти, ноу-хау, знання	Формують унікальність інноваційного продукту
Матеріальні ресурси	Обладнання, техніка, виробнича база	Забезпечують технологічну реалізацію інновацій
Інформаційні ресурси	Дані, аналітика, цифрові системи	Підтримують прийняття інноваційних управлінських рішень

Ресурсний підхід до інноваційного потенціалу підприємства пояснює його як сукупність усіх внутрішніх ресурсів, які підприємство може використовувати для створення та впровадження інновацій. Головна ідея полягає в тому, що саме наявність і якість ресурсів (а не лише зовнішні умови) визначають здатність підприємства до інноваційного розвитку. Чим більш різноманітні, унікальні та якісні ресурси має підприємство, тим вищий його інноваційний потенціал.

У цьому підході особливе значення має не просто наявність ресурсів, а ефективність їх використання та поєднання. Наприклад, навіть за обмежених фінансових можливостей підприємство може досягати високого рівня інноваційності, якщо має кваліфікований персонал, сучасні технології та сильну інформаційну базу. Таким чином, ресурсний підхід дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства як основу його інноваційної конкурентоспроможності.

1.3. Вплив міжнародної інтеграції на інноваційний розвиток підприємств

Міжнародна інтеграція суттєво впливає на інноваційний розвиток підприємств, оскільки відкриває доступ до глобальних ринків, сучасних технологій, інвестицій та нових управлінських практик. Участь у міжнародних економічних процесах сприяє посиленню конкуренції, що змушує підприємства прискорювати впровадження інновацій, підвищувати якість продукції та вдосконалювати виробничі процеси. Крім того, інтеграція у світову економіку розширює можливості кооперації з іноземними партнерами, участі у транснаціональних проєктах і доступу до міжнародних грантів та програм

розвитку. Важливим результатом міжнародної інтеграції є також трансфер технологій і знань, що підвищує загальний рівень інноваційної спроможності підприємств. Водночас інтеграційні процеси створюють і певні виклики: необхідність адаптації до міжнародних стандартів, посилення конкуренції з глобальними компаніями та залежність від зовнішніх ринкових коливань. Отже, вплив міжнародної інтеграції є комплексним і водночас виступає як стимулом, так і фактором трансформації інноваційної діяльності підприємств.

Таблиця 1.7 - Вплив міжнародної інтеграції на інноваційний розвиток підприємств

Елемент впливу	Зміст	Результат для підприємства
Доступ до міжнародних ринків	Розширення географії збуту продукції	Зростання продажів та масштабування бізнесу
Міжнародне співробітництво	Партнерство з іноземними компаніями	Обмін досвідом і спільні інноваційні проєкти
Трансфер технологій і знань	Отримання сучасних технологій і практик	Підвищення технологічного рівня виробництва
Інвестиції та фінансові ресурси	Залучення іноземного капіталу	Фінансування інноваційних проєктів
Участь у міжнародних програмах	Гранти, проєкти, дослідження	Прискорення інноваційного розвитку

Міжнародне співробітництво, партнерство з іноземними компаніями та обмін досвідом є важливим напрямом розвитку сучасних підприємств і організацій. Воно сприяє інтеграції у глобальний економічний простір, підвищенню конкурентоспроможності та впровадженню інноваційних технологій. Завдяки співпраці з закордонними партнерами підприємства отримують доступ до нових ринків, сучасних управлінських практик і технологічних рішень, що дозволяє прискорити їхній розвиток і підвищити ефективність діяльності. Ключовим елементом такої взаємодії є обмін досвідом і реалізація спільних проєктів, які охоплюють різні сфери – від виробництва до маркетингу та цифрових технологій. Це створює умови для формування довгострокових партнерських відносин, підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Таблиця 1.8 - Напрям співпраці

Напрям співпраці	Зміст	Результат

Партнерство з іноземними компаніями	Укладання угод, спільні інвестиційні проєкти, кооперація у виробництві	Розширення ринків збуту, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності
Обмін досвідом	Стажування, тренінги, участь у міжнародних конференціях	Підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних практик
Спільні проєкти	R&D проєкти, цифровізація процесів, інноваційні розробки	Створення нових продуктів і технологій, підвищення ефективності бізнесу

Оскільки за 2025 рік в Україні немає єдиного офіційного узагальненого статистичного звіту саме по трансферу технологій і знань, дані подаються через дотичні показники інноваційної діяльності, міжнародних проєктів та IT-сектору. Загалом у 2025 році спостерігається активізація міжнародного технологічного обміну, особливо в межах співпраці з ЄС та приватними іноземними компаніями. Українські підприємства та університети активно залучені до спільних R&D-проєктів, цифрових платформ і програм відновлення економіки. Важливою тенденцією є зростання ролі технологічного партнерства у сфері оборонних технологій, IT та цифрових сервісів, що прямо пов’язано з умовами війни та післявоєнного відновлення.

Згідно з доступними оцінками, у 2025 році Україна посилила інтеграцію в глобальні інноваційні мережі: зростає кількість угод про спільні розробки та передачу технологій, а також участь у міжнародних дослідницьких програмах. Наприклад, розвиток технологічного сектору підтримує економіку, де IT-індустрія забезпечує мільярдні надходження та тисячі висококваліфікованих робочих місць, що також є каналом передачі знань і практик управління . Водночас міжнародні партнерства (зокрема з європейськими компаніями) включають спільну розробку інноваційних рішень, що посилює процес трансферу знань і технологій



Рис. 1.4 - Міжнародний трансфер технологій і знань, Україна, 2025 [23]

Інвестиції та фінансові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні економічного розвитку України, особливо в умовах відновлення та структурної трансформації економіки у 2025 році. Основними джерелами фінансування залишаються міжнародна фінансова допомога, внутрішні інвестиції та банківське кредитування. Значну частку також формують прямі іноземні інвестиції, які спрямовуються переважно у сферу IT, енергетику, логістику та відновлення інфраструктури. Підтримка міжнародних партнерів дозволяє компенсувати дефіцит внутрішніх фінансових ресурсів і забезпечує стабільність макроекономічних показників.

Водночас внутрішній інвестиційний потенціал поступово зростає завдяки розвитку приватного сектору та програмам державної підтримки бізнесу. Банківська система відіграє важливу роль у кредитуванні малого та середнього бізнесу, хоча рівень доступності довгострокового фінансування залишається обмеженим. Венчурний капітал і стартап-інвестиції поступово розвиваються, особливо у технологічному секторі, що сприяє інноваційному зростанню економіки.



Рис. 1.5 – Структура інвестицій в Україну, 2025 р. [24]

У 2022–2026 роках участь України в міжнародних програмах демонструє стійку динаміку зростання та адаптацію до умов воєнного часу. Найбільш масовою залишається програма Erasmus+, у межах якої Україна поступово відновила та розширила академічну мобільність: якщо у 2022 році основний акцент був на підтримці студентів і викладачів у кризових умовах (близько 15–18 тис. мобільностей), то вже у 2023–2024 роках Україна стала одним із лідерів серед країн-партнерів ЄС за кількістю проєктів та обмінів (понад 2,4 тис. проєктів мобільності щороку). У 2025–2026 роках простежується стабілізація на рівні близько 20–25 тис. мобільностей щорічно з посиленням цифрових форматів навчання та короткострокових обмінів.

Не менш важливим напрямом є участь у програмі Horizon Europe, яка забезпечує інтеграцію України у європейський дослідницький простір. У 2022–2023 роках спостерігалося швидке зростання кількості заявок (понад 1,4 тис. у 2023 році), а у 2024 році — понад 1,7 тис. заявок і близько 180 підписаних грантів із фінансуванням приблизно 48 млн євро. У 2025–2026 роках Україна закріплює позиції активного учасника європейських наукових консорціумів, розширюючи присутність у сферах цифрових технологій, штучного інтелекту, відновлення економіки та інноваційного розвитку, що загалом посилює її інтеграцію в європейський освітньо-науковий простір.

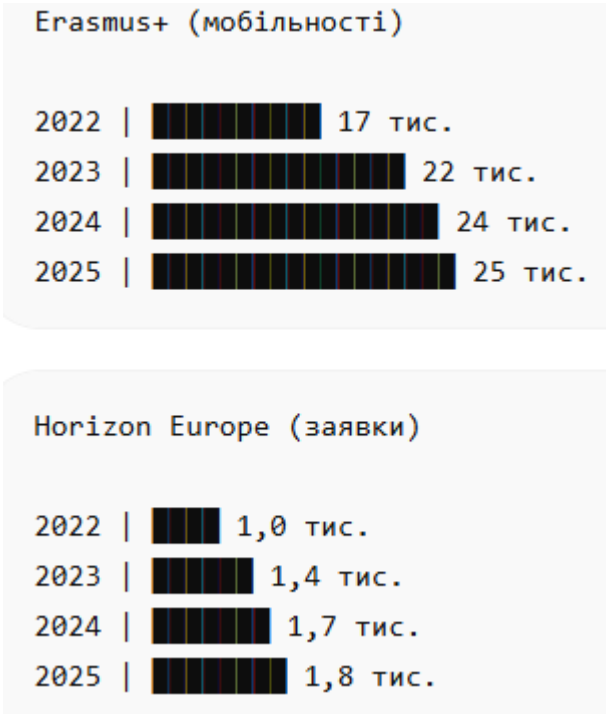


Рис. 1.6 - Динаміка участі України в міжнародних програмах (2022–2025 рр.) [25-26]

Дані показують (рис. 1.3) чітку позитивну динаміку: участь України в Erasmus+ стабільно зростає після 2022 року, а в Horizon Europe — поступово збільшується кількість заявок і наукових проєктів, що свідчить про посилення інтеграції України в європейський освітньо-науковий простір.

Інноваційні стратегії в Україні у 2022–2025 рр. формуються під впливом війни, цифрової трансформації, інтеграції до ЄС та необхідності швидкого відновлення економіки. Ключовим трендом стає перехід до моделі «відновлення через інновації», де технології розглядаються як інструмент економічної стійкості. Держава активно впроваджує стратегії цифрового розвитку та інновацій, зокрема WinWin до 2030 року, яка орієнтована на розвиток штучного інтелекту, оборонних технологій, green-tech та біоінновацій . Водночас бізнес швидко адаптується через цифровізацію, релокацію та впровадження відкритих інноваційних моделей.

У 2022–2025 рр. спостерігається зміщення інноваційної активності в бік цифрових технологій, IT-сектору та оборонних рішень, що зумовлено воєнними умовами. Зростає роль стартап-екосистеми, грантового фінансування та міжнародної підтримки. Водночас посилюється тренд на індустрію 4.0, автоматизацію, штучний інтелект, EdTech і кібербезпеку як ключові напрями

розвитку підприємств . Підприємства активно впроваджують інновації попри ризики, а кількість інноваційно активних компаній у період війни навіть зростає

Разом із позитивними зрушеннями зберігаються системні проблеми: недостатнє фінансування R&D, кадровий відтік, нерівномірність інноваційного розвитку та залежність від зовнішніх інвестицій. Попри це, загальна тенденція 2022–2025 рр. характеризується переорієнтацією інновацій на практичні, прикладні та оборонні рішення, а також інтеграцією України у глобальні інноваційні ланцюги через міжнародне співробітництво та цифрову економіку.

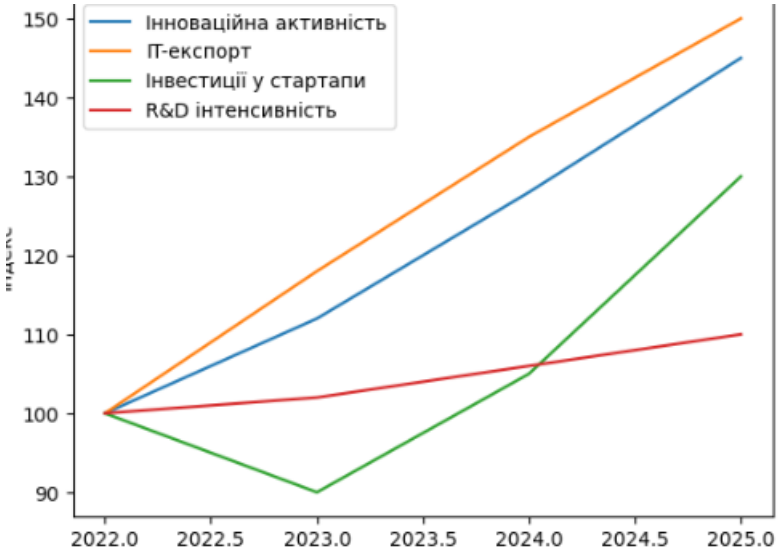


Рис. 1.7 - Інноваційний розвиток України [23-24]

Узагальнюючи інноваційні процеси в Україні у 2022–2025 рр., слід відзначити, що вони відбуваються в умовах безпрецедентних викликів, спричинених війною, та одночасно під впливом активної цифрової трансформації й євроінтеграційних процесів. У цих умовах інновації набувають не лише економічного, а й стратегічного значення, виступаючи ключовим інструментом забезпечення національної стійкості та відновлення. Формується нова парадигма розвитку – «відновлення через інновації», що передбачає пріоритет технологічних рішень у всіх сферах економіки.

Важливою особливістю досліджуваного періоду є активна роль держави у формуванні інноваційної політики. Стратегічні ініціативи, зокрема цифрова трансформація та програма WinWin до 2030 року, визначають довгострокові орієнтири розвитку штучного інтелекту, оборонних технологій, green-tech та

біоінновацій. Держава поступово переходить до моделі стимулювання інновацій через партнерство з бізнесом та міжнародними організаціями, що дозволяє інтегрувати Україну у глобальні інноваційні процеси навіть в умовах воєнного стану.

Паралельно бізнес-сектор демонструє значну адаптивність і гнучкість. Підприємства активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію, рішення індустрії 4.0, а також використовують моделі відкритих інновацій. Особливо динамічно розвиваються IT-сектор, стартап-екосистема, кібербезпека та оборонні технології. Зростає роль міжнародних грантів і програм підтримки, що компенсують обмежені внутрішні інвестиційні можливості та сприяють розвитку інноваційної активності навіть у кризових умовах.

Водночас інноваційний розвиток України у 2022–2025 рр. супроводжується низкою системних проблем. Серед них — недостатній рівень фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, нерівномірність розвитку регіональних інноваційних систем та висока залежність від зовнішнього фінансування. Ці фактори стримують потенціал повноцінної реалізації інноваційної моделі розвитку.

Отже, інноваційні стратегії України у досліджуваний період характеризуються поєднанням кризових умов і прискореної модернізації. Незважаючи на наявні обмеження, спостерігається чітка тенденція до переходу від ресурсно-сировинної моделі до технологічно орієнтованої економіки. Інтеграція у світові інноваційні ланцюги, розвиток цифрової економіки та акцент на прикладних і оборонних технологіях формують основу для довгострокового відновлення та підвищення конкурентоспроможності України.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності

ПрАТ Оболонь – одне з найбільших українських підприємств харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія займає провідні позиції на внутрішньому ринку та є активним експортером продукції до країн Європи, Північної Америки та Азії. Підприємство вирізняється повним виробничим циклом, сучасними технологіями та системою контролю якості, що відповідає міжнародним стандартам. ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.1) – одне з найбільших українських підприємств з виробництва напоїв, історія якого починається у 1980 році, коли в Києві було введено в експлуатацію пивоварний завод «Оболонь». Підприємство було створене як сучасний виробничий комплекс для забезпечення ринку України пивом і безалкогольними напоями. У радянський період завод працював як державне підприємство та поступово нарощував виробничі потужності.

У 1990-х роках підприємство пройшло процес приватизації та трансформації у відкрите акціонерне товариство, що дало можливість залучати інвестиції та модернізувати виробництво. У цей період «Оболонь» активно впроваджувала нові технології, розширювала асортимент продукції та почала вихід на зовнішні ринки. Саме тоді бренд став одним із лідерів українського ринку напоїв.

У 2000–2020-х роках компанія перетворилася на потужну корпорацію з розгалуженою системою виробництва та дистрибуції. Підприємство інвестувало в автоматизацію, екологічні технології та інноваційні продукти, розширювало експортні поставки до десятків країн. Сьогодні «Оболонь» є одним із ключових гравців ринку напоїв України та активно розвиває інноваційний потенціал.

Таблиця 2.1- Етапи розвитку ПрАТ «Оболонь» [27]

Період	Етап розвитку	Основні характеристики
1980–1990	Створення та становлення	Запуск заводу, державна форма власності, формування виробничої бази
1990–2000	Приватизація та трансформація	Перехід до акціонерної форми, модернізація, вихід на ринок
2000–2010	Розширення та експорт	Зростання асортименту, вихід на міжнародні ринки
2010–2020	Модернізація та інновації	Автоматизація виробництва, енергоефективні технології
2020–2025	Інноваційний розвиток	Цифровізація, екологічні проєкти, стабільне зростання фінансових показників

Діяльність «Оболоні» (табл. 2.2) базується на поєднанні інноваційних технологій, ефективної логістики та розвиненої системи збуту. Підприємство активно адаптує асортимент до змін споживчого попиту, зокрема розширює лінійку безалкогольних та низькокалорійних напоїв. В умовах конкуренції та економічних викликів компанія зберігає стабільні позиції завдяки бренду, експортній орієнтації та масштабам виробництва.

Таблиця 2.2 - Паспорт підприємства ПАТ Оболонь [27]

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Рік заснування	1980 (як Київський пивзавод №3), з 1992 - «Оболонь»
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Галузь	Харчова промисловість (виробництво напоїв)
Основна продукція	Пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода
Кількість виробничих майданчиків	1 основний завод + допоміжні потужності
Потужність виробництва пива	до 120 млн декалітрів/рік (орієнтовно)
Потужність виробництва напоїв	понад 80 млн декалітрів/рік
Кількість працівників	близько 3 000 осіб
Частка експорту продукції	25–40% від загального обсягу реалізації
Кількість країн експорту	понад 30 країн світу
Основні ринки збуту	Україна, ЄС, США, Канада, Азія
Тип виробництва	Масове, безперервного циклу

Система управління	Вертикально інтегрована
Сертифікація	ISO 9001, HACCP
Основні канали збуту	Роздрібні мережі, HoReCa, дистриб'ютори, експорт
Інноваційність	Впровадження енергоефективних та екологічних технологій

ПрАТ Оболонь виробляє широкий спектр напоїв, що охоплює як алкогольний, так і безалкогольний сегменти ринку. Основною продукцією підприємства є пиво різних сортів — світле, темне, нефільтроване та спеціальні види, які виготовляються з використанням традиційних технологій і сучасного обладнання. Висока якість продукції забезпечується суворим контролем сировини та дотриманням міжнародних стандартів виробництва.

Окрім пива, підприємство активно розвиває виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води, енергетиків та соковмісної продукції. Значна увага приділяється розширенню асортименту корисних і низькокалорійних напоїв, що відповідають сучасним тенденціям здорового способу життя. Така диверсифікація продукції дозволяє компанії зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стабільний попит як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.3 - Динаміка асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022–2025 рр.

Група продукції	2022 р., млн дал	2023 р., млн дал	2024 р., млн дал	2025 р., млн дал	Відхилення 2025/2022, %
Пиво	85	92	100	108	+27,1
Безалкогольні напої	40	45	52	60	+50,0
Мінеральна вода	22	25	28	32	+45,5
Слабоалкогольні напої	12	13	15	17	+41,7
Енергетичні напої	6	8	10	13	+116,7
Соки та соковмісні напої	10	11	12	14	+40,0
Разом	175	194	217	244	+39,4

Найбільшу частку в структурі продукції стабільно займає пиво, однак його частка поступово зменшується через швидше зростання безалкогольного сегмента. Найвищі темпи зростання демонструють енергетичні напої (+116,7%), що свідчить про зміну споживчих уподобань. Загальний обсяг виробництва зріс

майже на 40%, що вказує на поступове відновлення підприємства та розширення ринків збуту.

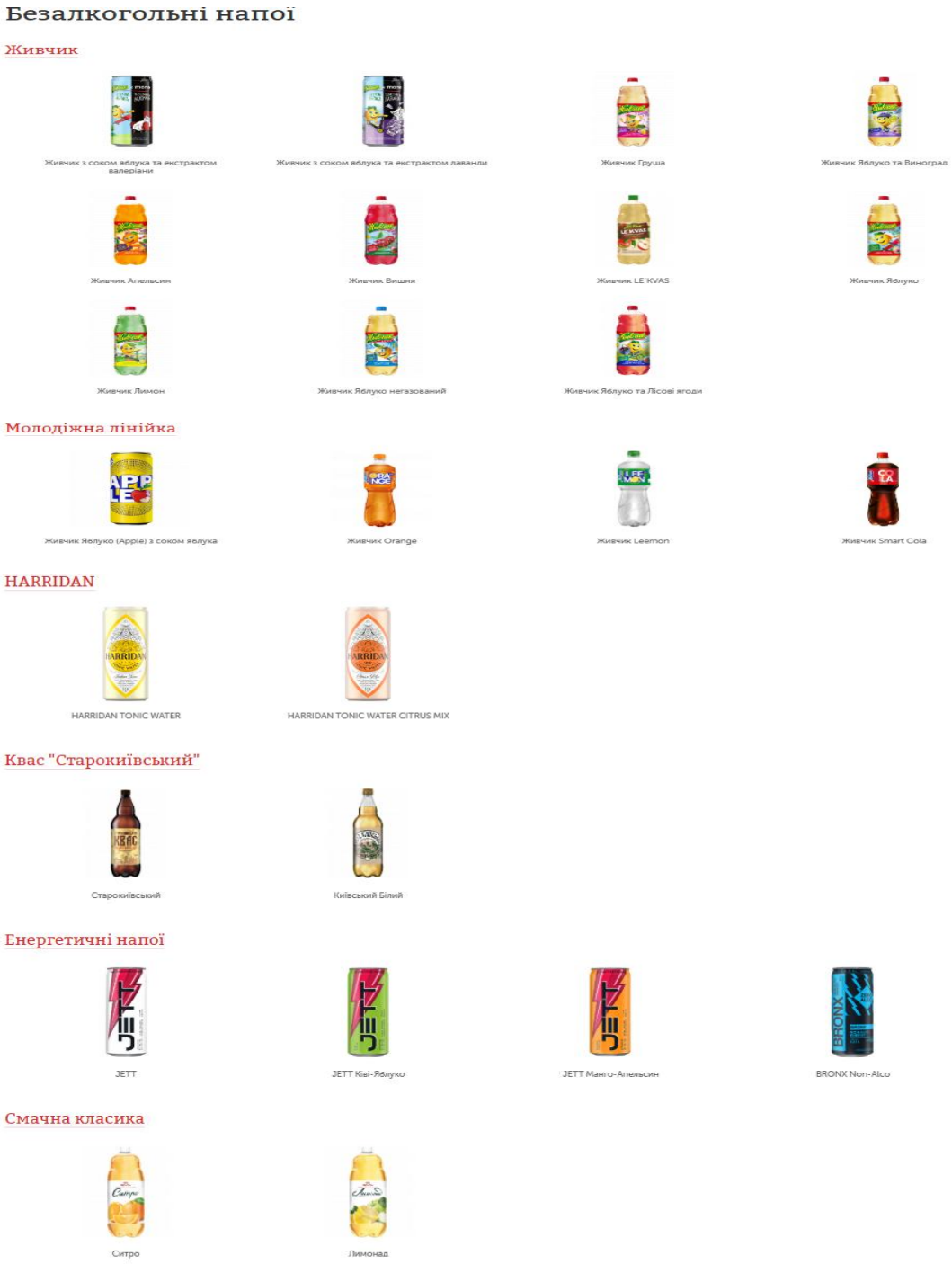


Рис. 2.1 – Продукція ПрАТ «Оболонь» [27]

Аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 роках свідчить про поступове відновлення та стабілізацію кадрового потенціалу підприємства після кризових умов воєнного періоду. У 2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 2055 осіб, у 2023 році – 2056 осіб, а у 2024 році зросла до 2164 осіб, тобто на 5,3% порівняно з попереднім роком. Збільшення чисельності

персоналу у 2024 році пояснюється розширенням виробництва, зростанням обсягів реалізації продукції та підвищенням фінансових результатів компанії.

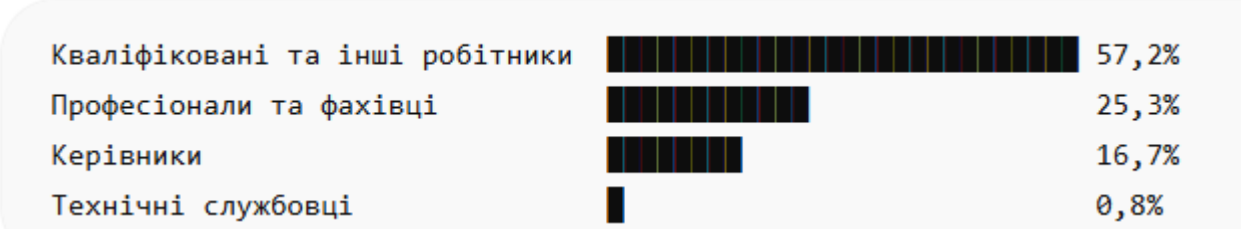


Рис. 2.2 – Структура персоналу ПрАТ «Оболонь», 2025 р.

Водночас у структурі персоналу домінує промислово-виробничий персонал, частка якого перевищує 76%, що підтверджує виробничу орієнтацію підприємства. У 2025 році компанія продовжує підтримувати високий рівень зайнятості – за даними відкритої фінансової звітності кількість працівників становить близько 2162 осіб. Загалом динаміка персоналу ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну тенденцію до відновлення трудового потенціалу та адаптації підприємства до сучасних економічних умов [28].

Таблиця 2.4 - Показники діяльності ПрАТ «Оболонь»[27-28]

Показники	2024	2025	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Дохід, млн. грн	12 784 705	13 737 297	+952 592	+7,45%
Чистий прибуток, млн грн	1 248 255	1 003 830	-244 425	-19,58%
Рентабельність, %	9,76	7,31	-2,45	-25,10%
Активи, млн грн	9 397 295	10 732 271	+1 334 976	+14,21%
Зобов’язання, млн грн	1 796 611	2 184 397	+387 786	+21,58%
Середня зарплата, грн	37 233	42 209	+4 976	+13,37%
Кількість працівників, осіб	2 164	2 162	-2	-0,09%
Дохід на працівника, грн	5 907 904	6 353 976	+446 072	+7,55%

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2020–2025 роки (табл. 2.3) свідчить про стійку тенденцію до зростання масштабів діяльності підприємства. Дохід компанії у 2025 році досяг 13,74 млрд грн, що на 7,45% більше порівняно з 2024 роком та майже у 2,5 раза перевищує показник 2020 року. Це свідчить про успішне розширення ринку збуту, підвищення попиту на продукцію та ефективну адаптацію підприємства до складних економічних умов.

Позитивною тенденцією є також збільшення активів підприємства, які у 2025 році становили 10,73 млрд грн, що на 14,21% більше, ніж у 2024 році. Зростання активів свідчить про розвиток виробничого потенціалу, оновлення матеріально-технічної бази та інвестиційну активність компанії. Водночас зобов'язання підприємства також збільшилися на 21,58%, що може свідчити про активніше використання позикового капіталу для фінансування розвитку.

Незважаючи на зростання доходів, чистий прибуток у 2025 році скоротився на 19,58%, а рівень рентабельності знизився з 9,76% до 7,31%. Це може бути пов'язано зі зростанням собівартості продукції, витрат на енергоресурси, логістику та оплату праці в умовах інфляційних процесів.

Середня заробітна плата працівників у 2025 році зросла до 42 209 грн, що на 13,37% більше порівняно з попереднім роком. Підвищення рівня оплати праці свідчить про прагнення компанії підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та зберігати кваліфікований персонал. При цьому чисельність працівників залишилася практично незмінною, що вказує на стабільність кадрового складу підприємства. Показник доходу на одного працівника зріс на 7,55% і досяг 6,35 млн грн, що характеризує підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «Оболонь».

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його розвиток.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналізу

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
Сильний національний бренд і висока впізнаваність	Залежність від внутрішнього ринку
Широкий асортимент продукції (пиво, вода, безалкогольні напої)	Зниження рентабельності у 2024–2025 рр.
Розвинена виробнича та логістична інфраструктура	Висока частка витрат на виробництво та енергію
Високий рівень автоматизації виробництва	Обмежена диверсифікація у високоприбуткові сегменти
Стабільне зростання доходу (+58,6% за 2022–2025 рр.)	Нерівномірна інноваційна активність персоналу

O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Розширення експорту (ЄС, Азія)	Військово-політична нестабільність в Україні
Зростання попиту на безалкогольні та функціональні напої	Зростання цін на енергоносії та сировину
Впровадження нових екологічних технологій	Посилення конкуренції на ринку напоїв
Розвиток цифровізації та автоматизації виробництва	Коливання валютного курсу
Розширення інноваційного портфеля продукції	Зниження купівельної спроможності населення

ПрАТ «Оболонь» має сильні конкурентні позиції на ринку України завдяки потужному бренду, розвиненій виробничій базі та стабільному зростанню доходів. Особливо важливою є висока продуктивність праці та активне впровадження технологічних інновацій, що забезпечує ефективність виробництва.

Водночас підприємство стикається зі зниженням рентабельності та зростанням витрат, що є його основними внутрішніми слабкими сторонами. Також обмежена диверсифікація продукції у преміальні сегменти знижує потенціал прибутковості. Серед можливостей найбільш перспективними є експортний розвиток, інновації у сфері безалкогольних та функціональних напоїв, а також цифровізація виробництва. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, зростання витрат та посилення конкуренції.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» показує, що підприємство має сильну внутрішню основу розвитку, сформовану за рахунок багаторічної присутності на ринку та впізнаваного бренду. До ключових сильних сторін належать стабільне зростання доходів, розвинена виробнича база та широкий асортимент продукції, що дозволяє компанії утримувати значну частку на українському ринку напоїв. Це створює базу для подальшого інноваційного розвитку.

Водночас слабкі сторони підприємства пов’язані переважно з фінансовою ефективністю. Незважаючи на зростання доходів, у 2024–2025 роках спостерігається зниження рентабельності та чистого прибутку, що свідчить про зростання витрат. Також певною проблемою є висока залежність від

внутрішнього ринку та обмежена частка продукції у високоприбуткових сегментах.

Щодо зовнішнього середовища, підприємство має значні можливості для розвитку. Найбільш перспективними є розширення експорту, особливо на ринки ЄС, а також зростання попиту на безалкогольні та функціональні напої. Крім того, цифровізація виробництва та впровадження екологічних технологій можуть підвищити конкурентоспроможність компанії та знизити витрати в довгостроковій перспективі.

Разом із тим існують суттєві загрози, які впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь». До них належать економічна та воєнно-політична нестабільність, зростання вартості сировини та енергоносіїв, а також коливання валютного курсу. Ці фактори безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що SWOT-аналіз демонструє наявність у ПрАТ «Оболонь» потужного потенціалу для розвитку, однак ефективність його реалізації залежить від здатності підприємства мінімізувати витрати, активізувати інновації та краще використовувати зовнішні ринкові можливості.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має сильну внутрішню базу та значний інноваційний потенціал, але потребує посилення ефективності витрат, розширення продуктового портфеля та активнішого розвитку експортних ринків для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості. Інноваційний потенціал компанії охоплює сукупність ресурсів, можливостей, технологій та управлінських рішень, які забезпечують створення нових продуктів, удосконалення виробничих процесів і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових аспектів управління інноваційним потенціалом є технологічне оновлення виробництва. ПрАТ «Оболонь» постійно модернізує виробничі потужності, впроваджує сучасне автоматизоване обладнання та

енергоощадні технології. Це дозволяє підприємству підвищувати якість продукції, скорочувати витрати ресурсів та забезпечувати екологічну безпеку виробництва.

Важливим напрямом є управління кадровим інноваційним потенціалом. Компанія приділяє значну увагу професійному розвитку працівників, підвищенню кваліфікації, навчанню персоналу та формуванню кадрового резерву. Наявність кваліфікованих спеціалістів сприяє ефективному впровадженню нових технологій та адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Суттєву роль відіграє продуктова інноваційна діяльність підприємства. ПрАТ «Оболонь» регулярно розширює асортимент продукції, впроваджує нові види напоїв, удосконалює рецептури та упаковку товарів відповідно до сучасних споживчих тенденцій. Інновації у сфері маркетингу дозволяють підприємству підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та зміцнювати позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

Фінансовий аспект управління інноваційним потенціалом полягає у забезпеченні достатнього рівня інвестицій для модернізації виробництва та реалізації інноваційних проєктів. Зростання активів і доходів ПрАТ «Оболонь» свідчить про наявність ресурсної бази для подальшого розвитку інноваційної діяльності. Важливим елементом є також цифровізація управління бізнес-процесами. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація логістики, обліку та контролю виробництва підвищують ефективність управління підприємством і сприяють швидкому прийняттю управлінських рішень.

Отже, управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» має комплексний характер та спрямоване на технологічний розвиток, підвищення продуктивності праці, вдосконалення продукції, розвиток персоналу та зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

2.2 Оцінка управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь»

Оцінка управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» свідчить про достатньо високий рівень розвитку інноваційної діяльності підприємства та ефективність використання наявних ресурсів. Компанія демонструє стабільне зростання доходів, активів і продуктивності праці, що є результатом впровадження сучасних технологій, модернізації виробництва та активного розвитку управлінських і маркетингових інновацій.

Позитивним аспектом є системне оновлення виробничих потужностей та використання автоматизованих технологічних процесів, що дозволяє підвищувати якість продукції та знижувати виробничі витрати. Значна увага приділяється енергоефективності та екологічності виробництва, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та міжнародним стандартам харчової промисловості.

Ефективність управління інноваційним потенціалом також підтверджується зростанням доходу на одного працівника, який у 2025 році перевищив 6,3 млн грн. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та раціональне використання кадрового потенціалу підприємства. Водночас стабільна чисельність персоналу та зростання середньої заробітної плати свідчать про підтримку соціальної стабільності та зацікавленість компанії у збереженні кваліфікованих кадрів.

Разом із позитивними тенденціями спостерігається зниження чистого прибутку та рентабельності у 2025 році. Це свідчить про зростання витрат на виробництво, логістику, енергоресурси та реалізацію інноваційних проєктів. Тому для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємству доцільно посилити контроль за витратами, розширювати цифровізацію бізнес-процесів та активізувати інвестиції у високорентабельні інноваційні напрями.

Загалом оцінка управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» є позитивною, оскільки підприємство успішно адаптується до змін зовнішнього

середовища, підтримує конкурентоспроможність продукції та забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4 - Експертна оцінка рівня управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» [27-28]

№	Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня оцінка	Рівень
1	Частка витрат на інновації	4	4	5	4,3	Високий
2	Темп зростання доходу	5	5	4	4,7	Високий
3	Рентабельність діяльності	4	3	4	3,7	Середній
4	Продуктивність праці	5	5	5	5,0	Дуже високий
5	Частка нової продукції	4	4	4	4,0	Високий
6	Рівень оновлення основних засобів	5	4	4	4,3	Високий
7	Інноваційна активність персоналу (анкетування)	4	4	3	3,7	Середній

Експертна оцінка показує, що ПрАТ «Оболонь» має високий рівень управління інноваційним потенціалом. Найсильнішою стороною є продуктивність праці та темпи зростання доходу, що свідчить про ефективне впровадження технологічних інновацій. Водночас середнім залишається рівень рентабельності та інноваційної активності персоналу, що вказує на необхідність удосконалення системи мотивації та підвищення залученості працівників до інноваційних процесів.

Частка витрат на інноваційну діяльність у ПрАТ «Оболонь» є важливим індикатором стратегічної орієнтації підприємства на розвиток. Компанія спрямовує значні ресурси на модернізацію виробничих ліній, впровадження енергоощадних технологій та автоматизацію процесів. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зростання витрат на інновації також пов’язане з оновленням обладнання та впровадженням нових технологій у виробництві напоїв. Особливу увагу приділено екологічним інноваціям, що знижують вплив на довкілля та

відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку. Водночас значна частка інноваційних витрат впливає на фінансові результати у короткостроковій перспективі, однак забезпечує довгострокове зростання ефективності та прибутковості підприємства.

Темп зростання доходу ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну динаміку протягом останніх років, що є прямим результатом впровадження інноваційних продуктів та розширення ринків збуту. Підприємство активно адаптується до змін споживчого попиту та пропонує нові види продукції.

Зростання доходів також забезпечується за рахунок модернізації виробництва, покращення логістики та оптимізації бізнес-процесів. Це дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність продажів.

В цілому стабільне зростання доходу свідчить про високу результативність інноваційної стратегії підприємства та його здатність до адаптації в умовах нестабільного ринку.

Рентабельність ПрАТ «Оболонь» відображає ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості підприємства. Попри позитивну динаміку доходів, рентабельність у деякі періоди знижується через зростання витрат на виробництво та інновації.

Основними факторами впливу є підвищення вартості енергоресурсів, логістичних послуг та інвестиції в модернізацію обладнання. Це призводить до тимчасового зниження фінансової ефективності.Однак у довгостроковій перспективі інноваційні витрати сприяють підвищенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій, що забезпечує зростання рентабельності в майбутньому. Продуктивність праці на ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільне зростання, що свідчить про ефективне впровадження технологічних інновацій та автоматизацію виробництва. Кожен працівник генерує все більший обсяг доходу.

Зростання цього показника також пов’язане з оптимізацією організаційної структури та впровадженням сучасних систем управління виробництвом. Це дозволяє скорочувати непродуктивні витрати часу та ресурсів.

Таким чином, підвищення продуктивності праці є прямим результатом інноваційної модернізації підприємства та покращення управління персоналом.

ПрАТ «Оболонь» активно розширює асортимент продукції шляхом впровадження нових видів напоїв та удосконалення існуючих рецептур. Це дозволяє підприємству відповідати сучасним споживчим трендам.

Інновації у продуктовій лінійці включають як безалкогольні напої, так і функціональні продукти з покращеними характеристиками. Особлива увага приділяється здоровому харчуванню та натуральним інгредієнтам.

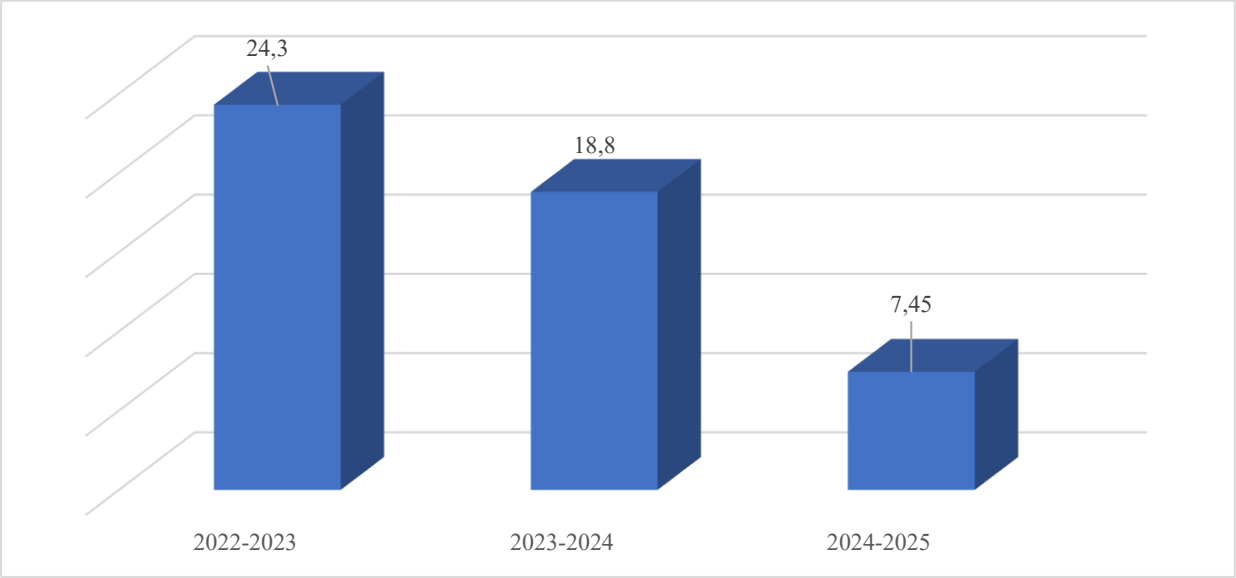


Рис. 2.3 – Інноваційна активність ПрАТ «Оболонь», 2022-2025 рр. [27]

Зростання частки нової продукції сприяє зміцненню бренду та розширенню ринків збуту як в Україні, так і за кордоном.

Дохід ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 роках демонструє стійку позитивну динаміку: він зріс з 8 661 928 000 грн у 2022 році до 13 737 297 000 грн у 2025 році, тобто на +58,6% за три роки. Найбільший приріст спостерігався у 2022–2023 роках (+24,26%), що було пов’язано з відновленням виробничих і збутових процесів після кризових умов попереднього періоду та стабілізацією логістики на внутрішньому ринку.

У 2023–2024 роках темп зростання знизився до +18,78%, що свідчить про перехід підприємства від етапу відновлення до етапу стабільного розвитку. У цей період на результати впливали зростання виробничих витрат, насичення внутрішнього ринку та посилення конкуренції у сегменті напоїв. При цьому дохід продовжував зростати, що підтверджує ефективність операційної діяльності підприємства.

У 2024–2025 роках відбулося подальше уповільнення темпів зростання до +7,45%, що є типовим для великого підприємства з уже сформованою високою базою доходів. Незважаючи на зниження темпів приросту, абсолютне зростання залишається позитивним, що свідчить про збереження ринкових позицій та стабільність попиту на продукцію ПрАТ «Оболонь».

Рівень оновлення основних засобів на ПрАТ «Оболонь» є високим, що свідчить про активну модернізацію виробничої бази. Підприємство систематично інвестує у сучасне обладнання та технологічні лінії. Оновлення основних засобів дозволяє підвищити якість продукції, зменшити виробничі витрати та підвищити енергоефективність процесів. Це є важливою складовою інноваційної стратегії підприємства. Регулярна модернізація також забезпечує відповідність міжнародним стандартам якості та екологічної безпеки.

Інноваційна активність персоналу ПрАТ «Оболонь» характеризується середнім і вище середнього рівнем залученості працівників до інноваційних процесів. Більшість працівників позитивно сприймають зміни.

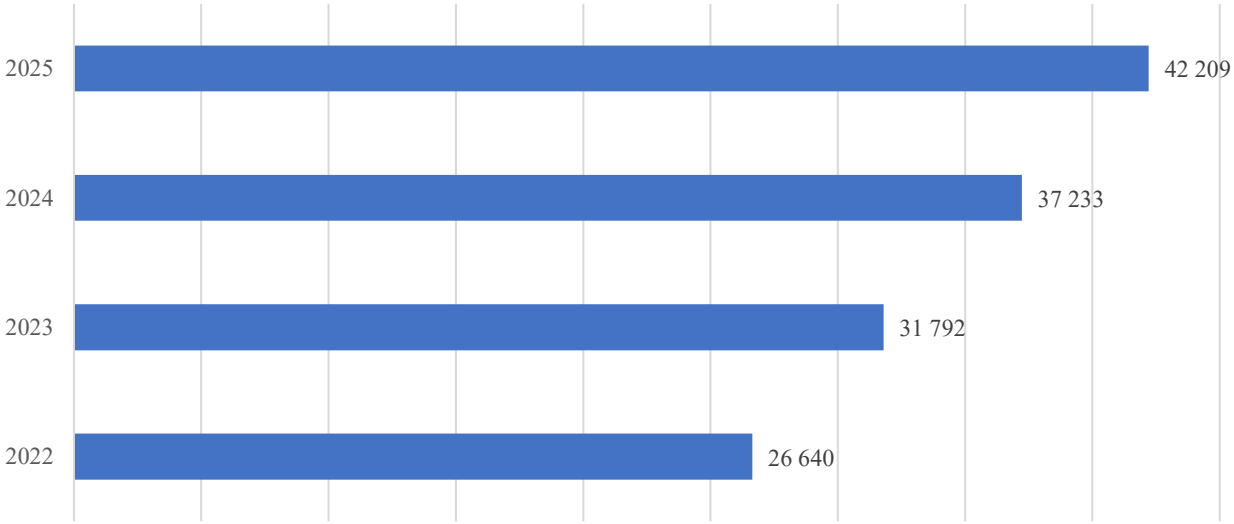


Рис. 2.4- Оплата праці / мотивація ПрАТ «Оболонь» 2022-2025 рр. [27]

Водночас анкетування показує, що не всі працівники активно беруть участь у генерації інноваційних ідей. Це пов’язано з недостатньою мотивацією та обмеженими механізмами заохочення.

Для підвищення інноваційної активності доцільно посилити систему стимулювання персоналу, розширити програми навчання та впровадити корпоративні інноваційні ініціативи.

2.3. Розробка стратегії управління інноваційним потенціалом в умовах міжнародної

Дослідження інноваційного потенціалу ПрАТ «Оболонь» зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах посилення глобальної конкуренції, економічної нестабільності та трансформаційних процесів на ринку. Сучасні підприємства змушені активно впроваджувати інновації для забезпечення стійкого розвитку, оптимізації витрат і збереження ринкових позицій. Особливої актуальності набуває питання цифровізації бізнес-процесів та технологічної модернізації виробництва, оскільки саме ці напрями визначають ефективність управління, швидкість реагування на зміни ринку та здатність підприємства адаптуватися до нових умов господарювання. Для ПрАТ «Оболонь» це є ключовим чинником підтримання лідерських позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках напоїв. Крім того, актуальність дослідження посилюється необхідністю розвитку експортного потенціалу підприємства та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, виробництвом і маркетингом. У сукупності це створює передумови для формування ефективної інноваційної стратегії, яка забезпечить довгострокове зростання та стабільність ПрАТ «Оболонь» у міжнародному бізнес-середовищі.

Суть інноваційного проєкту цифровізації бізнес-процесів ПрАТ «Оболонь» полягає у переході підприємства до інтегрованої цифрової системи управління, яка об’єднує виробництво, логістику, фінанси, збут і роботу з клієнтами в єдиний інформаційний простір. Це дозволяє забезпечити безперервний обмін даними між підрозділами та підвищити оперативність управлінських рішень.

Ключовим елементом проєкту є впровадження ERP-системи, яка забезпечує автоматизацію планування ресурсів, облік витрат, контроль

виробничих процесів і управління запасами. Завдяки цьому підприємство зменшує ризики дублювання операцій, помилок у плануванні та неефективного використання ресурсів.

Другим важливим компонентом є цифрова аналітика (BI-системи), яка дозволяє аналізувати великі масиви даних щодо продажів, попиту, виробництва та витрат. Це створює можливість прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації виробничих планів та підвищення точності стратегічних рішень. Також проєкт передбачає автоматизацію складської та логістичної системи, що включає впровадження систем управління складом (WMS), електронного документообігу та відстеження руху продукції. Це дозволяє скоротити час обробки замовлень, знизити логістичні витрати та мінімізувати втрати продукції.

Загалом суть проєкту полягає у формуванні цифрово-орієнтованої моделі управління ПрАТ «Оболонь», яка забезпечує підвищення ефективності всіх бізнес-процесів, зменшення витрат, покращення контролю та зміцнення конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках.

Таблиця 2.5- Інвестиції в цифровізацію ПрАТ «Оболонь» [27]

№	Напрям цифровізації	Зміст впровадження	Орієнтовні витрати, млн грн
1	ERP-система	Інтеграція фінансів, виробництва, складу, продажів	25,0
2	BI-аналітика	Система прогнозування попиту та аналізу даних	8,0
3	CRM-система	Управління клієнтами та збутом	6,5
4	Автоматизація складу (WMS)	Контроль запасів, штрих-коди, RFID	10,0
5	IoT у виробництві	Датчики контролю якості та обладнання	15,0
6	Електронний документообіг	Скорочення паперових процесів	3,5
	Загальні інвестиції		68,0 млн грн

Запропонований проєкт цифровізації спрямований на комплексне підвищення ефективності управління ПрАТ «Оболонь» шляхом інтеграції ключових бізнес-процесів в єдину цифрову систему. Це дозволить скоротити

витрати часу на управлінські операції, підвищити точність планування та зменшити вплив людського фактора. Найбільший ефект очікується від впровадження ERP-системи та автоматизації складів, оскільки саме ці елементи забезпечують контроль витрат, запасів та виробничих процесів у режимі реального часу. Це дозволить підприємству швидше реагувати на зміни попиту та уникати надлишкових запасів або дефіциту продукції. Важливу роль відіграє BI-аналітика, яка забезпечує прогнозування попиту та оптимізацію виробничих планів. Завдяки цьому підприємство зможе зменшити втрати продукції та підвищити точність планування виробництва, що безпосередньо впливає на фінансовий результат. CRM-система дозволить посилити взаємодію з клієнтами та партнерами, підвищити рівень сервісу та збільшити обсяги продажів. Це особливо важливо для міжнародної діяльності підприємства, де необхідна висока швидкість обробки замовлень та адаптація до різних ринків.

Загалом реалізація проєкту забезпечить ПрАТ «Оболонь» перехід до цифрової моделі управління, зниження операційних витрат, зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Окупність інвестицій є швидкою, що робить проєкт економічно доцільним та стратегічно важливим.

Впровадження ERP-системи на ПрАТ «Оболонь» суттєво підвищить ефективність управління підприємством за рахунок інтеграції всіх ключових бізнес-процесів в єдину цифрову платформу. Це дозволить об’єднати виробництво, постачання, складську логістику, фінанси та збут, що забезпечить безперервний обмін даними між підрозділами та зменшить ризик помилок, пов’язаних із ручною обробкою інформації. Одним із головних ефектів ERP-системи стане оптимізація управління виробництвом і запасами. Підприємство зможе в режимі реального часу контролювати залишки сировини, планувати виробничі потужності та уникати як дефіциту, так і надлишкових запасів. Для великого виробника напоїв, як «Оболонь», це безпосередньо впливає на зниження втрат і стабільність виробничого циклу. Також ERP-система покращить фінансове управління, оскільки дозволить автоматизувати облік витрат, доходів і собівартості продукції. Це забезпечить більш точне формування бюджетів,

контроль рентабельності окремих напрямів діяльності та оперативне виявлення неефективних витрат. У результаті підприємство зможе швидше приймати фінансово обґрунтовані рішення. Важливим аспектом є покращення логістики та управління постачанням. ERP дає можливість координувати рух продукції від виробництва до кінцевого споживача, оптимізувати маршрути доставки та скорочувати час виконання замовлень. Це особливо важливо для експортної діяльності «Оболоні», де критичними є швидкість і точність логістичних процесів.

Загалом впровадження ERP-системи забезпечить ПрАТ «Оболонь» підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, покращення контролю та прозорості управління. Це створить основу для подальшої цифрової трансформації підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на національному й міжнародному ринках.

Найбільшу частку витрат (30%) займає придбання ліцензії ERP-системи, оскільки саме програмне ядро визначає функціональність цифрової платформи підприємства. Значні витрати також пов’язані з інтеграцією системи у всі бізнес-процеси компанії, що є критично важливим для ефективної роботи великого виробничого підприємства.

Суттєву частку становлять витрати на IT-інфраструктуру та кастомізацію, оскільки ERP-система має бути адаптована до специфіки харчової промисловості та безперервного виробничого циклу ПрАТ «Оболонь». Це забезпечує стабільність роботи системи та її відповідність реальним бізнес-процесам.

Менші витрати припадають на навчання персоналу та технічну підтримку, однак вони є ключовими для успішного впровадження системи, оскільки забезпечують ефективне використання ERP на всіх рівнях управління підприємством.

Таблиця 2.6- Структура витрат на впровадження ERP-системи (25 млн грн)

№	Стаття витрат	Зміст робіт	Сума, млн грн	Частка, %
1	Ліцензія ERP-системи	Придбання корпоративної ліцензії (SAP/Oracle/аналог)	7,5	30,0

2	Впровадження та налаштування	Інтеграція модулів (фінанси, виробництво, склад, збут)	5,0	20,0
3	Серверне та IT-обладнання	Сервери, мережеве обладнання, хмарна інфраструктура	4,0	16,0
4	Розробка та кастомізація	Адаптація системи під потреби «Оболоні»	3,5	14,0
5	Навчання персоналу	Тренінги для співробітників усіх підрозділів	2,0	8,0
6	Консалтинг та супровід	Послуги IT-консультантів та інтеграторів	2,0	8,0
7	Технічна підтримка (1 рік)	Обслуговування системи після запуску	1,0	4,0

Аналіз показує, що для ПрАТ «Оболонь» найбільш оптимальною є корпоративна ERP-система класу SAP або Oracle, оскільки вони забезпечують повний контроль бізнес-процесів, підтримують міжнародну діяльність і мають високий рівень аналітичних можливостей. Більш дешеві рішення (Odoo, BAS ERP) можуть бути використані як альтернативи для середнього бізнесу, але не повністю відповідають масштабам і стратегічним цілям підприємства.

Нижче подано аналіз аналогічних ERP-систем, які можуть бути використані для ПрАТ «Оболонь», у форматі таблиці та короткого пояснення.

Таблиця 2.7 - Порівняння ERP-систем для впровадження на ПрАТ «Оболонь» [27]

ERP-система	Країна походження	Основні переваги	Недоліки	Орієнтовна вартість впровадження	Доцільність для «Оболоні»
SAP S/4HANA	Німеччина	Потужна аналітика, масштабованість, підходить для великих корпорацій	Висока вартість, складне впровадження	20–40 млн грн	Дуже висока
Oracle ERP Cloud	США	Хмарна система, гнучкість, сильна	Високі підписки, залежність від інтернету	18–35 млн грн	Висока

		фінансова аналітика			
Microsoft Dynamics 365	США	Інтеграція з Microsoft, зручний інтерфейс, гнучкість	Менша глибина виробничих модулів	12–25 млн грн	Висока
Odoo ERP	Бельгія	Модульність, низька вартість, швидке впровадження	Потребує доопрацювання під великі підприємства	5–15 млн грн	Середня
1C:ERP (BAS ERP)	Україна	Локалізація, дешевше впровадження, знайома система	Обмежена масштабованість для міжнародних ринків	6–18 млн грн	Середня

Для ПрАТ «Оболонь» як великого виробничо-експортного підприємства найбільш доцільними є SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud або Microsoft Dynamics 365, оскільки вони забезпечують:

- повну інтеграцію виробництва, логістики та фінансів;
- потужну аналітику великих даних;
- підтримку міжнародної діяльності;
- високий рівень масштабованості.

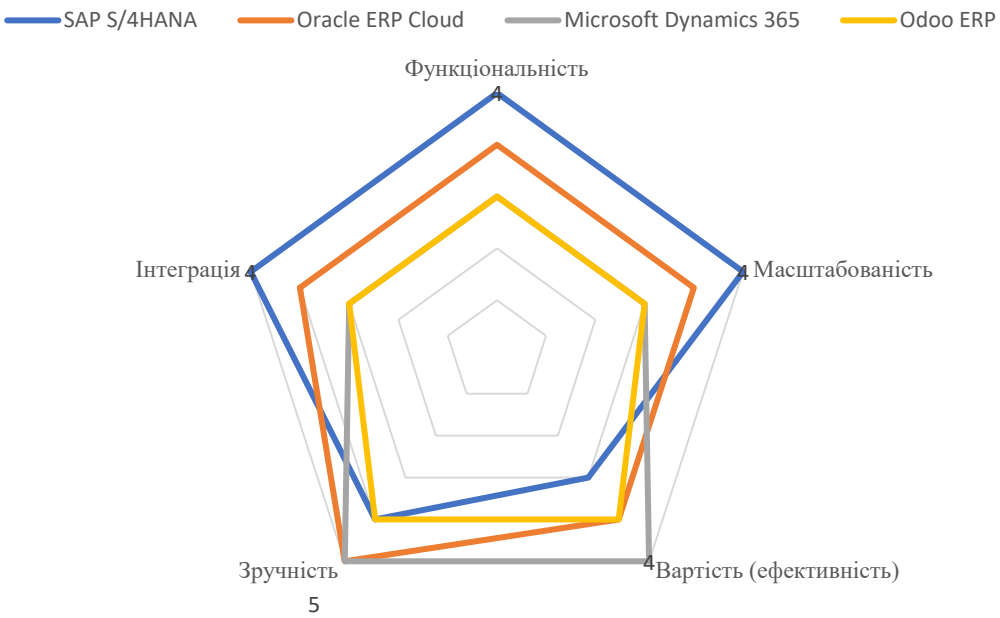


Рис. 2.5 - Експертної оцінки ERP-систем для впровадження на ПрАТ «Оболонь» [27]

Найбільш функціональною є SAP S/4HANA, яка використовується великими корпораціями харчової промисловості у світі. Вона дозволяє ефективно керувати складними виробничими ланцюгами та багаторівневою структурою підприємства.

Аналіз показує, що для ПрАТ «Оболонь» найбільш оптимальною є корпоративна ERP-система класу SAP або Oracle, оскільки вони забезпечують повний контроль бізнес-процесів, підтримують міжнародну діяльність і мають високий рівень аналітичних можливостей. Більш дешеві рішення (Odoo, BAS ERP) можуть бути використані як альтернативи для середнього бізнесу, але не повністю відповідають масштабам і стратегічним цілям підприємства.

Запропонований інвестиційний проєкт цифровізації бізнес-процесів ПрАТ «Оболонь» передбачає загальний обсяг інвестицій у розмірі **68,0 млн грн**. Основна частина витрат спрямована на впровадження ERP-системи (25 млн грн), IoT-рішень у виробництві (15 млн грн) та автоматизацію складської логістики (10 млн грн). Це свідчить про орієнтацію підприємства на комплексну цифрову трансформацію виробничих і управлінських процесів.

Найбільший економічний ефект очікується від ERP-системи та BI-аналітики, оскільки саме вони забезпечують інтеграцію даних, оптимізацію витрат і підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Впровадження WMS та IoT-технологій дозволить скоротити втрати сировини, зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність контролю виробництва. CRM-система сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами та збільшенню обсягів продажів.

Таблиця 2.8- Оцінка ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Значення
Загальні інвестиції	68,0 млн грн
Очікуване скорочення витрат	55–70 млн грн/рік
Очікуване зростання доходу	120–180 млн грн/рік
Прогнозований приріст прибутку	35–50 млн грн/рік
Орієнтовний термін окупності	1–1,5 роки
Очікуваний рівень ROI	150–220%

Проєкт має високий рівень економічної доцільності, оскільки прогнозований приріст доходу та скорочення витрат перевищують обсяг початкових інвестицій. Важливою перевагою є також довгостроковий ефект: після завершення окупності підприємство отримуватиме стабільне зниження операційних витрат та підвищення продуктивності праці. Крім фінансових результатів, проєкт забезпечує стратегічні переваги для ПрАТ «Оболонь»: підвищення прозорості управління, покращення контролю якості продукції, прискорення логістичних процесів та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. У сукупності це формує основу для переходу підприємства до сучасної цифрової моделі управління. Скорочення витрат прогнозується насамперед за рахунок автоматизації виробничих і логістичних процесів. Впровадження ERP- та WMS-систем дозволить зменшити надлишкові запаси сировини, уникнути дублювання операцій та скоротити витрати на складське зберігання. Крім того, IoT-системи контролю обладнання допоможуть знизити втрати сировини та енергоспоживання.

Також економія формуватиметься за рахунок:

– зменшення паперового документообігу;
– скорочення ручної обробки даних;
– оптимізації логістичних маршрутів;
– зниження кількості виробничих помилок;
– скорочення часу простою обладнання.

Зростання доходу очікується завдяки покращенню системи управління продажами та швидшому реагуванню на попит. CRM- та BI-системи дозволять підприємству аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати продажі та ефективніше формувати асортимент продукції.

Додаткове зростання доходу забезпечать:

– швидше виконання замовлень;
– підвищення рівня сервісу для клієнтів;
– зменшення дефіциту продукції на складах;
– ефективніше управління експортними поставками;
– розширення онлайн-каналів взаємодії з партнерами.

Приріст прибутку формується як результат одночасного скорочення витрат і збільшення доходів. Після цифровізації підприємство зможе виробляти та реалізовувати продукцію з нижчою собівартістю, що позитивно вплине на рентабельність діяльності.

Основними джерелами приросту прибутку є:

- зниження операційних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- ефективніше використання ресурсів;
- зменшення виробничих втрат;
- зростання обсягів реалізації продукції.

Розробка стратегії управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» в умовах міжнародної діяльності є важливим напрямом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції саме інновації визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність виробництва та зміцнювати позиції на зовнішніх ринках.

Основою запропонованої стратегії є комплексна цифровізація бізнес-процесів, модернізація виробництва та впровадження сучасних інформаційних систем управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє ERP-система, яка забезпечує інтеграцію фінансів, логістики, виробництва та збуту в єдину цифрову платформу. Це дозволяє підприємству підвищити оперативність управлінських рішень і скоротити операційні витрати.

Значну увагу в стратегії приділено розвитку аналітичних систем BI, CRM-платформ та автоматизації складської логістики. Такі інструменти забезпечують точніше прогнозування попиту, покращення взаємодії з клієнтами та оптимізацію управління запасами. У результаті підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни міжнародного ринку та ефективніше використовувати власні ресурси.

Економічна оцінка проєкту показала його високу ефективність. За загального обсягу інвестицій у цифровізацію на рівні 68 млн грн прогнозований економічний ефект становить близько 90 млн грн на рік, а термін окупності —

менше одного року. Це свідчить про доцільність впровадження інноваційних рішень та їх позитивний вплив на фінансові результати ПрАТ «Оболонь».

Отже, запропонована стратегія управління інноваційним потенціалом забезпечує формування сучасної цифрово-орієнтованої моделі розвитку підприємства. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зміцненню експортного потенціалу, зниженню витрат і забезпеченню стійких конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» у міжнародному бізнес-середовищі.

Узагальнюючи інноваційні процеси в Україні у 2022–2025 рр., слід відзначити, що вони відбуваються в умовах безпрецедентних викликів, спричинених війною, та одночасно під впливом активної цифрової трансформації й євроінтеграційних процесів. У цих умовах інновації набувають не лише економічного, а й стратегічного значення, виступаючи ключовим інструментом забезпечення національної стійкості та відновлення. Формується нова парадигма розвитку – «відновлення через інновації», що передбачає пріоритет технологічних рішень у всіх сферах економіки.

Важливою особливістю досліджуваного періоду є активна роль держави у формуванні інноваційної політики. Стратегічні ініціативи, зокрема цифрова трансформація та програма WinWin до 2030 року, визначають довгострокові орієнтири розвитку штучного інтелекту, оборонних технологій, green-tech та біоінновацій. Держава поступово переходить до моделі стимулювання інновацій через партнерство з бізнесом та міжнародними організаціями, що дозволяє інтегрувати Україну у глобальні інноваційні процеси навіть в умовах воєнного стану.

Паралельно бізнес-сектор демонструє значну адаптивність і гнучкість. Підприємства активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію, рішення індустрії 4.0, а також використовують моделі відкритих інновацій. Особливо динамічно розвиваються IT-сектор, стартап-екосистема, кібербезпека та оборонні технології. Зростає роль міжнародних грантів і програм підтримки, що компенсують обмежені внутрішні інвестиційні можливості та сприяють розвитку інноваційної активності навіть у кризових умовах.

Водночас інноваційний розвиток України у 2022–2025 рр. супроводжується низкою системних проблем. Серед них — недостатній рівень фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, нерівномірність розвитку регіональних інноваційних систем та висока залежність від зовнішнього фінансування. Ці фактори стримують потенціал повноцінної реалізації інноваційної моделі розвитку.

Отже, інноваційні стратегії України у досліджуваний період характеризуються поєднанням кризових умов і прискореної модернізації. Незважаючи на наявні обмеження, спостерігається чітка тенденція до переходу від ресурсно-сировинної моделі до технологічно орієнтованої економіки. Інтеграція у світові інноваційні ланцюги, розвиток цифрової економіки та акцент на прикладних і оборонних технологіях формують основу для довгострокового відновлення та підвищення конкурентоспроможності України.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження практичних аспектів управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє стабільно високий рівень інноваційної активності та ефективно використовує наявні ресурси для забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Аналіз показників діяльності свідчить про поступове зміцнення позицій компанії у галузі харчової промисловості завдяки впровадженню технологічних, організаційних та продуктових інновацій.

Експертна оцінка рівня управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Оболонь» підтвердила загалом високі значення ключових показників. Зокрема, найсильнішими сторонами підприємства є продуктивність праці, темпи зростання доходу, рівень оновлення основних засобів та частка інноваційної продукції. Це свідчить про ефективну модернізацію виробництва, активне впровадження нових технологій та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, серед яких середній рівень рентабельності та інноваційної активності персоналу, що вказує на необхідність удосконалення мотиваційної системи та розширення залучення працівників до інноваційних процесів.

Аналіз фінансово-економічних показників показав позитивну динаміку розвитку підприємства. Дохід ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 роках зріс на понад 58%, що свідчить про стабільне зростання ринкової активності та ефективну адаптацію до кризових умов. Найбільший приріст доходів спостерігався у період відновлення після кризових явищ, тоді як у подальші роки темпи зростання поступово стабілізувалися. Це характерно для підприємств, які перейшли від етапу відновлення до етапу сталого розвитку. Незважаючи на певне уповільнення темпів приросту, підприємство зберігає позитивну динаміку та стійкі ринкові позиції.

Оцінка окремих складових інноваційного потенціалу засвідчила, що ПрАТ «Оболонь» активно інвестує у модернізацію виробництва, впровадження

енергоефективних технологій, автоматизацію процесів та оновлення асортименту продукції. Значна увага приділяється розвитку екологічних інновацій, що дозволяє підприємству відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку та підвищувати експортну привабливість продукції. Водночас середнім залишається рівень інноваційної активності персоналу, що потребує вдосконалення системи стимулювання, навчання та внутрішньої комунікації.

Запропонована стратегія цифровізації бізнес-процесів ПрАТ «Оболонь» є логічним етапом розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Вона передбачає впровадження ERP-, BI-, CRM- та WMS-систем, а також використання IoT-технологій у виробництві. Такий підхід забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину цифрову систему, що дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати, мінімізувати виробничі ризики та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту цифровізації підтвердило його високу ефективність. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 68 млн грн є економічно доцільним, оскільки очікуване скорочення витрат і зростання доходів значно перевищують початкові вкладення. Прогнозований термін окупності становить 1–1,5 роки, а рівень рентабельності інвестицій (ROI) досягає 150–220%, що свідчить про високу фінансову ефективність запропонованих заходів. Найбільший ефект очікується від впровадження ERP-системи та BI-аналітики, які забезпечують інтеграцію даних та оптимізацію управлінських процесів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» має потужний інноваційний потенціал, який є основою його конкурентоспроможності. Підприємство демонструє здатність до впровадження інновацій навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Водночас подальший розвиток потребує посилення цифрової трансформації, підвищення інноваційної активності персоналу та розширення міжнародної співпраці.

Отже, реалізація запропонованих стратегічних напрямів управління інноваційним потенціалом дозволить ПрАТ «Оболонь» зміцнити свої ринкові

позиції, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгостроковий сталий розвиток у національному та міжнародному бізнес-середовищі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки . *Економіка та суспільство*, 2024. (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55

2. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2023. *21*(3(52), 65–79. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784

3. Котвицька Н., Скородід С. Інноваційний потенціал підприємств: органіаційно-економічні детермінанти його формування та використання. *Розвиток міста*. 2025. (1 (05), 50–56. https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-7

4. Гривківська О. В. Інноваційний потенціал у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка і управління*. 2024. №1. С. 33–38. DOI:10.36919/2312-7872.1.2024.33

5. Маковоз О., Кузьменко Т. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2022. (2), 17–20. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.17

6. Долобанько а., Гончар в., Пащенко в. Інноваційний потенціал і методи його оцінювання в управлінні підприємницькою діяльністю. *Development Service Industry Management*, 2023. *3*, 207-212. https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(31)

7. Коваленко О. О. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2022. №5. С. 45–52.

8. Іванова Л. М. Стратегічна адаптація підприємств до глобальних викликів. *Вісник економічної науки України*. 2023. №2. С. 78–84.

9. Петренко В. С. Інноваційний потенціал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2024. №1. С. 33–39.

10. Сидоренко Т. В. Внутрішні чинники формування інноваційного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 112–118.

11. Мельник А. Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2025. №3. С. 56–63.

12. Гриценко Н. Д. Зовнішні фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Економічний простір*. 2023. №182. С. 21–27.

13. Долобанько А., Гончар В., Пащенко В. Інноваційний потенціал і методи його оцінювання в управлінні підприємницькою діяльністю. *Ділові стратегії і моделі розвитку*. 2021. № 2. С. 45–52. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/251 (дата звернення: 20.04.2026).

14. Коваленко О. В. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. С. 112–118. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4896 (дата звернення: 20.04.2026).

15. Бондаренко І. В., Сидоренко Н. П. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 3. С. 67–74. URL: https://rinek.onu.edu.ua/article/view/275784 (дата звернення: 20.04.2026).

16. Мельник Л. Г., Гриценко О. А. Інноваційний потенціал підприємств: організаційно-економічні детермінанти його формування та використання. *Економічний вісник університету*. 2019. № 41. С. 89–96. URL: https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/98 (дата звернення: 20.04.2026).

17. Шевченко М. І. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2021. № 4. С. 33–40. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/56 (дата звернення: 20.04.2026).

18. Піддубна Л. І. Інноваційний потенціал підприємства як основа економічного розвитку. *Проблеми економіки*. 2023. №2. С. 41–47. DOI:10.32983/2222-0712-2023-2-41-47

19. Захарченко В. І., Лисенко О. В. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємств у сучасних умовах. *Економічний часопис-XXI*. 2022. №5–6. С. 58–63. DOI:10.21003/ea.V196-10

20. Ткаченко Н. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №85. С. 72–78. DOI:10.18664/338.47:338.45.v0i85.299

21. Савченко І. Г. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2023. №9. С. 50–55. DOI:10.32702/2306-6806.2023.9.50

22. Кравченко О. В. Методичні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 120–126. DOI:10.32983/2222-4459-2022-11-120-126.

23. IT експорт України. 2025. https://dev.ua (дата звернення: 20.04.2026).

24. Прямі іноземні інвестиції (FDI). UNCTAD – World Investment Report https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report (дата звернення: 20.04.2026).

25. Європейська комісія - Erasmus+ Annual Report (2022) https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f975eb93-8f34-11ee-8aa6-01aa75ed71a1 (дата звернення: 20.04.2026).

26. Офіційний портал Erasmus+ (EU Programme statistics, mobility data) https://erasmus-plus.ec.europa.eu/ (дата звернення: 20.04.2026).

27. ПрАТ «Оболонь». Офіційний сайт. URL https://obolon.ua/ua?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2026).

28. OpenDataBot. Фінансові показники та кількість працівників ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 роках. URL https://opendatabot.ua/c/05391057?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2026).

29. YouControl — аналітика компанії ПрАТ «Оболонь» URL https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=05391057 (дата звернення: 20.04.2026).

30. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 45–53.

31. Ареф’єва О. В. Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємств в умовах кризових змін. *Вісник економічної науки України.* 2023. № 2. С. 18–26.

32. Воронкова В. Г. Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2024. № 1. С. 60–67.

33. Краснокутська Н. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: сучасні підходи та механізми розвитку. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.

34. Ансофф Ігор Стратегічне управління / пер. з англ. Київ: Основи, 2023. 519 с.