

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

КОСТИК ОЛЬГИ ВАСИЛІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
КОСТИК ОЛЬГИ ВАСИЛІВНИ

1. Тема роботи: «Стратегічне управління інноваційним розвитком промислового підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

2. Строк завершення роботи: 12.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» на ринку виробництва кондитерських виробів

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – комплексне вивчення теоретико-методичних засад та практичних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства для обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Завдання:

6.1. розглянути сутність та значення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

6.2. виділити методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

6.3. проаналізувати стан інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»;

6.4. провести оцінювання інноваційного клімату та інноваційного потенціалу компанії;

6.5. обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства;

6.6. сформулювати організаційно-економічну складову реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 11.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	12.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	13.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	6
1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	14
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	22
2.1. Аналіз стану інноваційного розвитку підприємства, характеристика його складових	22
2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного клімату підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	42
3.1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	42
3.2. Організаційно-економічні заходи щодо реалізації стратегічних векторів інноваційного розвитку підприємства	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	
АНОТАЦІЯ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В часи Четвертої промислової революції, цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції інноваційний розвиток промислового підприємства вже не є конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою виживання в сучасному ринковому середовищі. Вміння бачити та використовувати нові можливості, формувати й реалізовувати інноваційні стратегії є основою для збереження ринкових позицій та забезпечення довгострокового зростання.

Особливого значення ця проблема набуває для вітчизняних промислових підприємств, які вимушені підтримувати інноваційний розвиток в умовах одночасної дії кількох деструктивних факторів: повномасштабного збройного вторгнення, що спричинило порушення логістики, скорочення ринків збуту та плинності кваліфікованих кадрів; макроекономічної нестабільності та волатильності валютного курсу; структурного дефіциту власних R&D-ресурсів. За таких умов вибір науково обґрунтованої стратегії інноваційного розвитку та, зокрема, вибір доречних заходів щодо реалізації стратегічних векторів інноваційного розвитку підприємства набуває характеру першочергового управлінського завдання.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують концепція динамічних здатностей (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен), ресурсно-орієнтований підхід (Дж. Барні), концепція відкритих інновацій (Г. Чесбро) та теорія інноваційних екосистем (Р. Аднер). Серед українських вчених питання стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств вивчали Ілляшенко С.М., Федулова Л.І., Геєць В.М., Тарасюк Г., Ковтуненко К., Сало А.Я., Дорошкевич К. та інші. Методичний аспект оцінювання інноваційного потенціалу розроблено у працях Карпець О.С., Лаврененко В., Махової Г., Ширінова Б.Х.; питання цифровізації стратегічного управління – у дослідженнях Якубека П., Іванової Н. та Кривко Д. Однак, систематичне дослідження стратегічного управління розвитком інновацій у промисловій

компанії харчової промисловості з урахуванням умов воєнного часу та цифрової трансформації досі є невичерпним.

Мета дослідження – комплексне вивчення теоретико-методичних засад і практичних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства для обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Для реалізації зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути сутність та значення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- виділити методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- проаналізувати стан інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- провести оцінювання інноваційного клімату та інноваційного потенціалу компанії;
- обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства;
- сформувати організаційно-економічну складову реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку кондитерських виробів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів наукового пізнання: теоретичне узагальнення та систематизація для формування концептуального апарату; методи аналізу та синтезу для опрацювання наукової літератури і статистичних даних; економіко-математичні методи для розрахунку інтегрального індексу інноваційного потенціалу (метод зваженої суми), оцінки фінансових показників (NPV, IRR, Payback Period); методи

стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL); метод експертних оцінок для встановлення вагових коефіцієнтів; графічний та табличний методи для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження склали відкриті фінансові звіти ПрАТ «ККФ «Рошен» (OpenDataBot, Zvitnist.com), корпоративні матеріали Кондитерської корпорації «Рошен», дані міжнародних рейтингів (Global Growth Insights, Candy Industry Top-100), звіти McKinsey та Deloitte, нормативні документи OECD Oslo Manual та ISO.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком можуть бути безпосередньо застосовані у діяльності досліджуваного підприємства, а також адаптовані для інших підприємств харчової промисловості України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра апробовано на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (Київ, 2026) з тезами «Стратегічне управління діджиталізацією як фактор інноваційного розвитку підприємства» (Додаток А1); на 4-й Міжнародній науково-практичній конференції «Advanced Technologies in Scientific Research» у секції «Менеджмент та публічне управління» з матеріалами за темою магістерської роботи (Додаток А2).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

В часи прискорення технологічних змін, наростаючої глобальної конкуренції та Четвертої промислової революції (Industry 4.0) інноваційний розвиток стає безальтернативним вектором стратегії промислового підприємства. Вміння своєчасно виявляти й перетворювати нові знання на активи визначає саму можливість виживання бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища [12;34].

Проблематика стратегічного управління інноваційним розвитком перебуває на стику двох наукових дисциплін – інноватики та стратегічного менеджменту. Відповідно до цього, понятійно-категоріальний апарат теми базується одночасно на обох наукових підходах, що є причиною існування певної термінологічної варіативності у сучасній літературі.

Ключовим поняттям є «інновація». Й. Шумпетер у 1930-х роках сформулював класичне визначення, яке звучить наступним чином: інновація – це «нова комбінація» факторів виробництва, що утворює нову цінність для підприємства та суспільства. Сучасні дослідники розрізняють це поняття залежно від об'єкта: організаційні, маркетингові, продуктові та процесні інновації [33;40]. В таблиці 1.1 наведено класифікацію інновацій науковцями, що обумовлені різними ознаками.

Таблиця 1.1.1

Класифікація інновацій в контексті стратегічного управління інноваційним
розвитком підприємства

Ознака класифікації	Вид інновації	Характеристика / приклади
За ступенем радикальності	Радикальні (базові)	Принципово нові технології/продукти (наприклад, перехід до цифрового виробництва)

Продовження табл. 1.1.1

Ознака класифікації	Вид інновації	Характеристика / приклади
За ступенем радикальності	Поліпшуючі	Покращення існуючих продуктів/процесів
	Псевдоінновації	Незначні косметичні зміни
За об'єктом	Продуктові	Нові або суттєво покращені товари/послуги
	Процесні	Нові методи виробництва або постачання
	Організаційні	Нові ділові практики, організація праці
	Маркетингові	Нові методи просування та збуту
За масштабом поширення	Локальні	Нові лише для підприємства
	Галузеві	Нові для галузі
	Глобальні	Нові для світового ринку
За джерелом ідеї	Відкриті (open innovation)	Залучення зовнішніх знань, партнерств, університетів
	Закриті	Власні R&D-підрозділи підприємства

Складено автором на основі: [12;17;33]

«Інноваційний розвиток підприємства» є похідним, проте незалежним концептом. Аналіз наукових джерел дає змогу виявити ряд підходів до його трактування (Додаток Б). Узагальнюючи наведені дефініції, під інноваційним розвитком підприємства пропонується розуміти цілеспрямований, безперервний процес якісних перетворень виробничо-господарської системи підприємства на основі систематичного впровадження інновацій з метою нарощення конкурентоспроможності, зростання вартості та досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного зовнішнього середовища. Дане визначення синтезує процесний, ресурсний та результативний аспекти, що відповідає комплексній природі досліджуваного явища.

Стратегічне управління інноваційним розвитком являє собою підсистему загального стратегічного менеджменту, орієнтовану на довгострокове формування, розвиток і реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. СУІР охоплює ряд складових, які зображені на рис. 1.1.1.

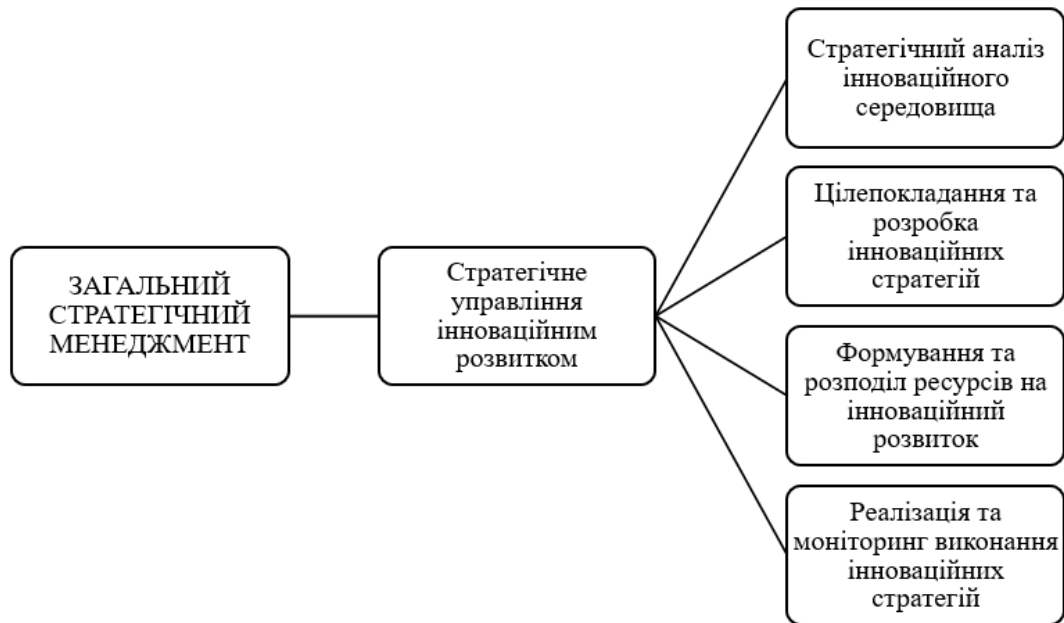


Рис. 1.1.1. Теоретична модель архітектури СУІР як підсистеми менеджменту підприємства [23;34;58]

Ключова відмінність СУІР від оперативного управління інноваціями полягає у горизонті планування (3-10 і більше років), рівні невизначеності та масштабі організаційних змін. На противагу проектному управлінню, СУІР зосереджується не на окремому інноваційному проекті, а на збалансованому портфелі інновацій, інтегрованому в загальну корпоративну стратегію.

Теоретичне підґрунтя СУІР формується на базі кількох конкуруючих шкіл стратегічного менеджменту. Позиційна школа М. Портера (1980) пов'язує інновацію з досягненням або захистом конкурентної позиції в галузі через диференціацію чи лідерство за витратами. Ресурсна концепція (RBV) наполягає на унікальності внутрішніх ресурсів (VRIN-ресурсів за Барні, 1991) як джерелі стійкої переваги [13]. Концепція динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен (1997) розвиває RBV, пояснюючи, яким чином підприємства оновлюють свої компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища через механізми sensing (виявлення можливостей), seizing (захоплення можливостей) та reconfiguring (реконфігурація активів) [61]. Концепція відкритих інновацій Г. Чесбро (2003, 2019) доповнює цю картину,

акцентуючи на цінності зовнішніх знань, партнерств з університетами та стартапами [40].

Еволюція концепцій стратегічного управління інноваціями представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.1.2

Еволюція концепцій стратегічного управління інноваціями підприємства

Концепція / підхід	Ключові представники	Основний акцент	Обмеження
Позиціонування (1980-і)	Porter M. (1980, 1985)	Конкурентні сили, ланцюг цінності	Статичний погляд, ігнорує внутрішні ресурси
Ресурсний підхід (RBV)	Barney J. (1991), Penrose E. (1959)	VRIN-ресурси як джерело переваги	Не пояснює зміни в динамічному середовищі
Динамічні здатності	Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997)	Sensing, Seizing, Reconfiguring	Складність операціоналізації
Відкриті інновації	Chesbrough H. (2003)	Зовнішні та внутрішні потоки знань	Ризики втрати ІВ, координаційні витрати
Інноваційна екосистема	Adner R. (2012, 2017)	Мережа партнерів для спільного створення цінності	Залежність від зовнішніх акторів
Стратегічне управл. інноваціями в умовах Industry 4.0	Schwab K. (2016); Teece D. (2019)	Цифрова трансформація, платформи, ІІІ	Нові ризики кібербезпеки та регулювання

Складено автором на основі: [26;61;38;52]

Для промислових підприємств СУІР має особливе значення з огляду на специфіку галузі: висока капіталоємність, тривалі виробничі цикли, значна залежність від технологічного рівня обладнання. Дослідження Геєця В.М. (2015) фіксують системні бар'єри для інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств: дефіцит власних коштів для R&D-діяльності, низька частка підприємств з інноваційною активністю, слабкість коопераційних зв'язків між науковим та виробничим секторами [7].

Сало А.Я. та Артемчук М.О. (2020) підкреслюють, що стратегічне управління інноваційним розвитком не обмежується вибором інноваційної

стратегії – йому передують деталізований аналіз можливостей та перешкод, а сама стратегія потребує постійного моніторингу та коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [24].

Тарасюк Г. та Лагута Я. (2025) аналізують еволюцію підходів до стратегічного управління інноваціями: від класичних лінійних моделей НТП до сучасних парадигм відкритих інновацій та інноваційних екосистем. Автори обґрунтовують необхідність переходу від детермінованого стратегічного планування до адаптивного управління інноваційним розвитком в умовах зростаючої невизначеності [26].

Значення СУІР для промислового підприємства є багаторівневим. На мікрорівні підприємство отримує стійкі конкурентні переваги, зростання продуктивності та ринкову капіталізацію. На мезорівні – активні інноватори стають «точками зростання» для галузевих кластерів. На макрорівні – сукупний ефект від інноваційного розвитку підприємств визначає темпи науково-технологічного прогресу країни та її позиції у глобальному інноваційному індексі (GII) [4;34].

Як вже зазначалось нами раніше, сучасна ера «великих викликів» та Четвертої промислової революції диктує нові правила виживання для промислових гігантів. За словами П. Якубека та співавторів (2025), традиційне стратегічне планування, що базується на екстраполяції минулих результатів, втрачає свою актуальність. На зміну йому приходить парадигма стратегічного форсайту, яка розглядає майбутнє не як фіксовану точку, а як простір можливостей, що піддається активному моделюванню [65].

Форсайт-технології у системі стратегічного управління (СУІР) виконують роль «радару», що розпізнає слабкі сигнали змін ще до того, як вони стануть очевидними трендами.

Як приклад:

- метод Дельфі дозволяє агрегувати знання провідних експертів світу, нівелюючи суб'єктивні помилки через багаторазові ітерації опитування;

- технологічне дорожнє картування (Roadmapping): візуалізує місток між науковими розробками та ринковим продуктом, визначаючи «вікна можливостей» для впровадження інновацій;
- сценарне моделювання – замість одного прогнозу підприємство отримує три-чотири альтернативні візії майбутнього, що робить стратегію адаптивною та стійкою до шоків.

Цифровізація в сучасних умовах виступає не лише технологічним трендом, а й ключовим каталізатором стратегічних змін у діяльності промислових підприємств. Впровадження цифрових технологій трансформує підходи до управління, змінює механізми прийняття рішень та формує нові моделі взаємодії із зовнішнім середовищем. Одним із найважливіших напрямів таких змін є перехід до концепції Data-Driven Decision Making, відповідно до якої стратегічні рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних у режимі реального часу. На відміну від традиційних підходів, що значною мірою ґрунтувалися на управлінському досвіді чи інтуїції керівництва, управління, орієнтоване на цифри, дозволяє підприємствам швидше виявляти ринкові тенденції, прогнозувати ризики та формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Важливою тенденцією цифрової трансформації є також формування екосистемного підходу до інноваційного розвитку. Сучасні промислові підприємства дедалі частіше відходять від закритих моделей виробництва та переходять до платформної взаємодії, у межах якої інновації створюються у співпраці з партнерами, стартапами, науковими установами та споживачами. Такий підхід забезпечує прискорення процесів генерації інновацій, підвищення гнучкості підприємства та ефективніше використання зовнішніх знань і технологій. У результаті стратегічне управління набуває мережевого характеру, а конкурентні переваги формуються не лише всередині підприємства, а й у межах інноваційної екосистеми.

Цифровізація також посилює стратегічну гнучкість підприємств. Використання цифрових інструментів моніторингу, аналітики та

прогнозування дає можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, коригувати стратегічний курс та адаптувати бізнес-модель до нових умов. В умовах високої невизначеності саме агільність стає одним із ключових факторів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності промислового підприємства.

У цьому контексті особливого значення набуває алгоритм «цифрового форсайту», який передбачає ітераційний підхід до формування та реалізації інноваційної стратегії на основі постійного оновлення даних. Першим етапом такого алгоритму є інтелектуальна діагностика, що базується на використанні штучного інтелекту та аналітичних систем для виявлення ринкових тенденцій, технологічних змін і потенційних загроз. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптувати стратегічні пріоритети відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Наступним етапом є колективне цілепокладання, яке передбачає залучення кадрового потенціалу підприємства до процесу формування стратегічного бачення через цифрові платформи комунікації та спільної роботи. Такий підхід сприяє розвитку інноваційної культури, підвищує рівень залученості персоналу та забезпечує ефективніше генерування нових ідей.

Завершальним етапом виступає динамічна імплементація стратегії, що реалізується через пілотні проєкти, Agile-підходи та використання цифрових двійників виробничих процесів. Це дозволяє тестувати інноваційні рішення у віртуальному середовищі, мінімізувати ризики та прискорювати процес масштабування успішних управлінських і технологічних рішень.

На рис. 1.1.2 узагальнено архітектуру динамічного управління інноваційним розвитком на засадах форсайту за авторською методикою Peter Jakubek.



Рис. 1.1.2. Інтегрована модель управління інноваційним розвитком в умовах цифровізації на засадах форсайту (авторська візуалізація за Jakubek)

Дана схема представляє класичний алгоритм стратегічного управління. Вона показує логічний цикл управління: від початкового аналізу середовища (PEST) до остаточного контролю та коригування результатів.

1.2 Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком неможливе без належного методичного забезпечення, а саме – сукупності інструментів, методів та моделей для аналізу, планування, реалізації й оцінювання інноваційних стратегій. Сучасний методичний інструментарій СУІР є багаторівневим і охоплює засоби стратегічного аналізу середовища, оцінки інноваційного потенціалу, управління інноваційним портфелем та вимірювання результативності.

Систематизацію ключових методів і моделей СУІР наведено в таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Метод / інструмент	Група	Мета застосування	Джерело / автор
SWOT-аналіз	Аналітична	Діагностика сильних/слабких сторін та можливостей/загроз	Andrews K. (1971); Gürel & Tat, 2017
PESTEL-аналіз	Аналітична	Оцінка макросередовища (політ., екон., соц., техн., екол., правовий)	Johnson et al. (2017)
Матриця BCG	Портфельна	Управління портфелем інноц. проектів за часткою ринку та зростанням	Henderson B. (1970)
Матриця Ansoff	Стратегічна	Вибір напрямів зростання (продукт/ринок)	Ansoff I. (1965)
Модель 5 сил Портера	Конкурентна	Аналіз галузевої конкуренції та привабливості	Porter M. (1980)
Система збалансованих показників (BSC)	Контрольна	Перетворення стратегії на вимірювані KPI в 4 перспективах	Kaplan & Norton (1992); Li et al. (2024)
Метод динамічних здатностей	Ресурсна	Оцінка здатності підприємства до sensing, seizing, reconfiguring	Teece et al. (1997); Teece (2019)

Продовження табл. 1.2.1

Метод / інструмент	Група	Мета застосування	Джерело / автор
Технологічна дорожня карта (roadmap)	Планувальна	Синхронізація інноваційних проєктів з ринком та ресурсами	Phaal et al. (2004)
Метод сценарного планування	Прогнозна	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку	Schoemaker P. (1995)
Модель стадій інноваційного процесу (Stage-Gate)	Процесна	Управління розробкою нового продукту за фазами	Cooper R. (1990, 2008)
Оцінка інноваційного потенціалу (інтегральний індекс)	Діагностична	Кількісне оцінювання ресурсного та здатнісного потенціалу	Федулова Л.І. (2015); Ширінов Б.Х. (2025)
Відкриті інновації (Open Innovation)	Мережева	Залучення зовнішніх ідей та партнерств	Chesbrough H. (2003); Bogers et al. (2019)

Складено автором на основі: [15;61;47;38;52;57]

Першочерговим пунктом розробки будь-якої інноваційної стратегії є повноцінний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Найбільш популярними інструментами на цьому етапі є SWOT- і PESTEL-аналізи.

SWOT-аналіз систематизує сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище) і можливості й загрози (зовнішнє середовище) у вигляді матриці, що дозволяє генерувати стратегічні альтернативи (SO, ST, WO, WT-стратегії). У контексті інноваційного розвитку SWOT застосовується для оцінки поточного інноваційного потенціалу підприємства та ідентифікації «вікон можливостей» для нових технологій. Також можливе розширення традиційного SWOT шляхом інтеграції з методом ANP (аналітичний мережевий процес) для кількісного зважування факторів, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.

PESTEL-аналіз структурує макросередовищні фактори інноваційного розвитку за шістьма блоками: Political (державна інноваційна політика, патентне законодавство), Economic (умови фінансування R&D), Social (культура інновацій, STEM-освіта), Technological (технологічні тренди, дифузія цифрових технологій), Environmental (вимоги до зеленого виробництва), Legal (регуляторне середовище, захист ІВ). Виконання PESTEL-аналізу є обов'язковим підготовчим етапом перед розробкою інноваційної стратегії, оскільки дозволяє виявити системні умови та бар'єри реалізації інновацій [40;47].

Для аналізу галузевої конкурентної динаміки застосовують модель п'яти сил Портера. У галузях з високим темпом інновацій (фармацевтика, мікроелектроніка, ІТ) загроза з боку замінників та нових гравців є особливо небезпечною, що зумовлює необхідність постійного спостереження технологічного горизонту галузі [59].

Інноваційний потенціал підприємства є основною категорією в методиці СУІР. Він відображає сукупність ресурсних, компетентнісних та організаційних здатностей, що визначають спроможність підприємства провадити ефективну інноваційну діяльність.

Лаврененко В., Махова Г. та Вострякова В. (2021) пропонують чотирикомпонентну ресурсно-компетентнісну модель інноваційного потенціалу: інноваційні ресурси (фінансовий, кадровий, матеріально-технічний, інформаційний); інноваційні компетенції (управлінські, технологічні, ринкові); інноваційні здатності (адаптивні, навчальні, кооперативні); інноваційні проекти як «матеріалізація» потенціалу [51].

Для кількісного вимірювання інноваційного потенціалу застосовуються [18;32]:

(а) метод інтегрального індексу – зважена сума нормованих часткових показників (формула Харрінгтона);

(б) метод експертних оцінок – застосовується для якісних складових потенціалу;

(в) аналітико-контролінговий підхід – поєднує систему КРІ по кожному блоку потенціалу з динамічним моніторингом відхилень.

В 2025 році Ширіновим Б.Х. та Абдуллаєвою Н.З. було запропоновано вдосконалену методику діагностики рівня накопиченого інноваційного потенціалу промислових підприємств, що враховує: адекватність складових потенціалу поточним задачам, здатність підприємства до інноваційної діяльності у майбутньому і результати порівняльного бенчмаркінгу [32].

На рівні формування інноваційної стратегії мають широке застосування матричні та сценарні інструменти. Матриця Ансоффа «продукт-ринок» допомагає визначити напрям інноваційного зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту або диверсифікація [15]. Матриця BCG структурує портфель інноваційних проектів за параметрами відносної ринкової частки та темпів зростання ринку; це допомагає збалансувати короткострокові та довгострокові інноваційні пріоритети.

Ковтуненко К. та Пар'єва О. (2020) класифікують інноваційні стратегії промислових підприємств за наступними критеріями: за позицією підприємства на ринку (лідер, наслідувач, нішевий гравець); за інноваційною активністю (наступальна, захисна, імітаційна, залежна); за горизонтом планування (короткострокові (1-3 роки), середньострокові (3-7 років), довгострокові (більше 7 років) [17].

Технологічна дорожня карта (technology roadmap) є одним з найкращих засобів синхронізації ринкового та технологічного розвитку підприємства в часі. Вона дозволяє візуалізувати зв'язки між ринковими потребами, продуктами та технологіями на часовій осі. Також наразі technology roadmap є обов'язковим елементом стратегічного планування у таких галузях, як машинобудування, хімічна промисловість та електроніка [58].

За умов невизначеності (воєнного стану, волатильності сировинних ринків та непередбачуваності регуляторних змін) сценарне планування набуває особливої актуальності. Шкуренко О. та Чорна Т. (2023) обґрунтовують застосування адаптивних сценаріїв у формуванні інноваційних

стратегій промислових підприємств в умовах сучасних викликів, акцентуючи увагу на необхідності розробки щонайменше трьох альтернативних сценаріїв: оптимістичного, базового та песимістичного [33].

Збалансована система показників (BSC) є найбільш розповсюдженим інструментом операціоналізації інноваційної стратегії. BSC виокремлює чотири перспективи стратегічного управління: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Остання перспектива безпосередньо відповідає за відстеження інноваційної активності: частка R&D-витрат у загальних витратах, кількість впроваджених інновацій, індекс інноваційної культури персоналу тощо [52].

Лі та ін. (2024) провели систематичний огляд досліджень BSC і дійшли висновку, що сучасна еволюція BSC відбувається в напрямі інтеграції з ESG-принципами (Environmental, Social, Governance) та цифровими панелями управління, що підвищує її придатність для управління інноваційним розвитком у галузях з інтенсивним цифровим відстеженням [52].

Аналітично-контролінговий підхід до оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств, пропонує розмежування рівнів та типів відхилень між плановими та фактичними показниками інноваційного розвитку, що дозволяє своєчасно коригувати «життєвий шлях» інноваційної стратегії [18].

Відкриті інновації (Open Innovation) як методологічна концепція поступово перетворюється з управлінської ідеї в операційний інструмент. Боджерс М., Чесбро Г. та Тіс Д. (2019) розробили динамічно-здатнісний фреймворк відкритих інновацій, що включає управління зовнішніми знаннями, захист ІВ у кооперативних угодах та націленість на спільне створення цінності в інноваційних екосистемах [38].

Важливим аспектом методичного інструментарію є його процесна інтеграція. Ефективна система СУІР передбачає не механічне застосування окремих методів, а їхню послідовну комбінацію в єдиному циклі стратегічного управління (рис. 1.2.1).

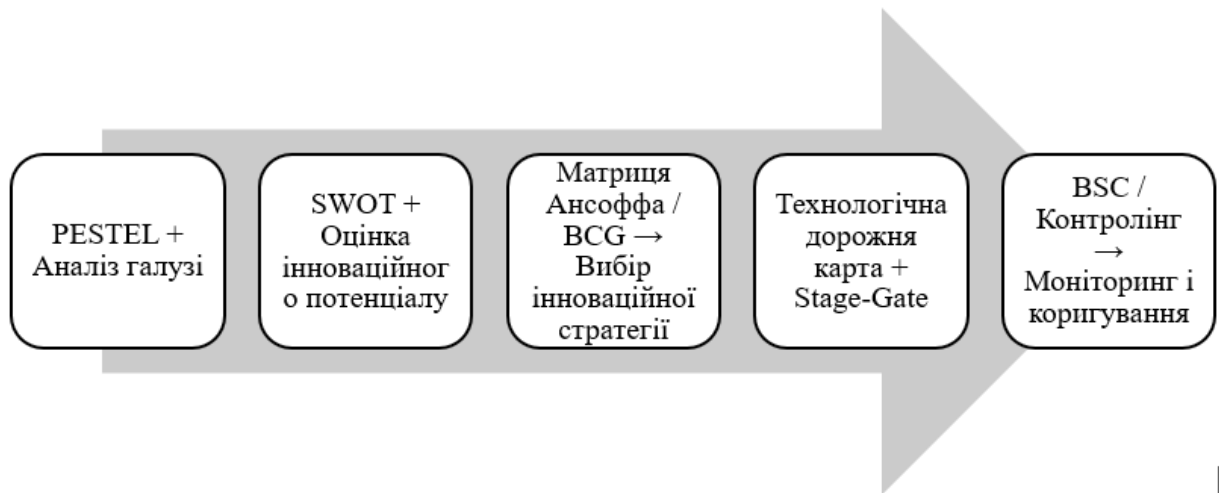


Рис. 1.2.1. Процесна модель інтеграції методичного інструментарію СУІР

Джерело: складено автором

Представлена процесна модель відображає логіку стратегічного циклу управління інноваційним розвитком: від діагностики зовнішнього середовища через оцінку внутрішнього потенціалу до вибору стратегії, її реалізації через конкретні проекти та замкненого контролю. Подібна інтеграція відповідає рекомендаціям Висторопського В. (2025) щодо доцільності застосування інтегрованих підходів до стратегічного управління в умовах сучасних викликів [4].

Іншим вектором розвитку методичного інструментарію є цифровізація аналітичних процесів. Впровадження систем business intelligence, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування технологічних трендів кардинально максимізує якість стратегічного аналізу та дозволяє переходити від ретроспективного до проактивного управління інноваційним розвитком [26; 14].

Модель стратегічної поведінки підприємства формується з урахуванням ступеня його інноваційного розвитку. Процес вибору оптимальної стратегії для стимулювання інноваційної активності наведено на рис. 1.2.2.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем інноваційного потенціалу, який формує його здатність до впровадження інновацій.

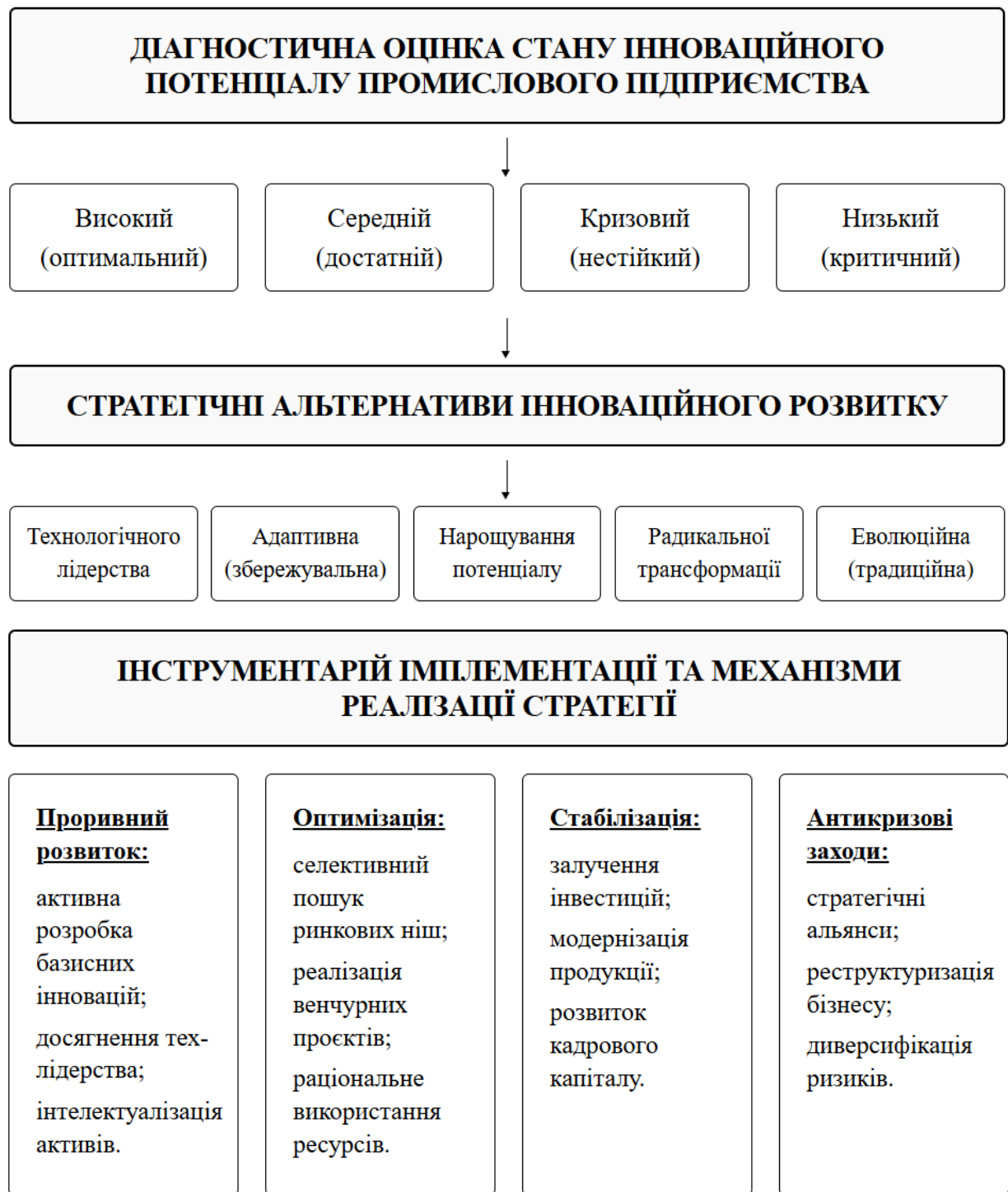


Рис. 1.2.2. Системна модель вибору та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства

Джерело: розроблено автором

Підприємства з високим рівнем інноваційного потенціалу здійснюють активну інноваційну діяльність, ефективно впроваджують нові технології та займають провідні позиції на ринку. Підприємства із достатньо розвиненим

потенціалом підтримують конкурентоспроможність шляхом модернізації продукції, удосконалення виробничих процесів і впровадження сучасних управлінських рішень. В той же час підприємства з низьким рівнем інноваційного потенціалу часто не здатні швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища через обмеженість ресурсів, недосконалість внутрішніх процесів та відсутність чіткої інноваційної орієнтації.

Ефективність реалізації інноваційної діяльності значною мірою залежить від наявного інноваційного потенціалу підприємства та обраної стратегії розвитку. Досягнення лідируючих позицій на ринку може забезпечуватися як через створення та впровадження власних інноваційних рішень, так і шляхом адаптації чи використання вже існуючих технологій. При цьому стратегія інноваційного розвитку має формуватися з урахуванням фінансових, виробничих і організаційних можливостей підприємства, забезпечуючи реалістичність та ефективність її реалізації.

Отже, за результатами проведеного теоретико-методологічного дослідження встановлено, що стратегічне управління інноваційним розвитком промислового підприємства виступає системоутворювальною підсистемою корпоративного менеджменту, яка забезпечує формування, розвиток і реалізацію інноваційного потенціалу в межах довгострокової стратегії; його теоретичну основу складають концепції позиціонування, ресурсний підхід, динамічні здатності та відкриті інновації, при цьому саме динамічні здатності визначають адаптивність стратегії в умовах невизначеності; інноваційний розвиток доцільно трактувати як безперервний цілеспрямований процес якісних змін виробничо-господарської системи через системне впровадження інновацій; водночас методичний інструментарій управління структуровано за аналітичними, діагностичними, планувальними, контрольними та мережевими групами, що в сукупності інтегруються у процесну модель замкненого стратегічного циклу «аналіз—оцінка—вибір—реалізація—моніторинг», забезпечуючи послідовність і обґрунтованість управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Аналіз стану інноваційного розвитку підприємства, характеристика його складових

Стратегічний аналіз інноваційного розвитку промислового підприємства є ключовим етапом формування обґрунтованої стратегії управління, що визначає напрями конкурентного позиціонування суб'єкта господарювання на ринку. Відповідно до концептуальних підходів, запропонованих Й. Тіддом та Дж. Бессантом (Tidd & Bessant, 2021), інноваційний розвиток підприємства розглядається як динамічний процес трансформації технологічних, ринкових та організаційних компетенцій, що забезпечує стале конкурентне лідерство [63]. На думку вітчизняних дослідників, зокрема Мікітюка П. П. та ін. (2015), інноваційний розвиток являє собою системний процес структурного вдосконалення підприємства на основі реалізації нових знань і технологічних рішень [20].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (надалі – ПрАТ «ККФ «Рошен», фабрика) є структурним підрозділом Кондитерської корпорації «Рошен» – лідера національного кондитерського ринку України. Підприємство засноване 1874 року, сучасне юридичне оформлення набуло у 1994-2009 роках. Загальну характеристику підприємства подано у Додатку В.

Підприємство входить до структури корпорації, яка охоплює виробничі потужності в Україні (Київ, Кременчук, Бориспіль, два майданчики у Вінниці), а також Клайпедську фабрику (Литва) та угорський підрозділ Bonbonetti (зупинений у 2024 р.) [22]. Ця корпоративна архітектурна екосистема надає фабриці доступ до спільних технологій, R&D-ресурсів та міжнародних каналів збуту.

Стан інноваційного розвитку підприємства доцільно оцінювати через призму комплексної класифікації, рекомендованої Керівництвом Осло (OECD/Eurostat, 2018), яке виокремлює чотири ключові типи інновацій:

продуктові, процесні (технологічні), організаційні та маркетингові [54]. Застосування цієї класифікації до ПрАТ «ККФ «Рошен» дозволяє систематизувати інноваційні заходи підприємства за останні роки у таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Класифікація та характеристика інновацій ПрАТ «ККФ «Рошен»
(2013-2025 рр.)

Тип інновації	Конкретні прояви у ПрАТ «ККФ «Рошен»	Період / Обсяг інвестицій
Продуктові	Оновлення асортименту тортів і тістечок: «Київський», «Празький» та нові лінійки; цукерки «Київ Вечірній» – брендова продукція з географічним зв'язком; понад 300 найменувань продукції	Постійно; щорічно ~5-10 нових SKU
Технологічні (процесні)	Встановлення обладнання від Anton-Olert, Nagema (Німеччина), Schoenberger (Швейцарія), Orlandi, Carle Montanari (Італія); комп'ютеризовані системи контролю якості	1998-2023; загалом 88,5 млн грн (2013-2018) на обладнання
Організаційні	Впровадження міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000; реорганізація виробничих потоків; перехід від ЗАТ до ПрАТ (2009); участь у єдиній корпоративній системі управління	2005-2024 (поетапно)
Маркетингові	Оновлення бренду Roshen (2002); мережа фірмових магазинів (123 по Україні, зокрема 44 в Києві (36%); цифровий маркетинг; ребрендинг упаковки; участь у міжнародних рейтингах (Candy Industry Top-100)	2002-2025

Продовження табл. 2.1.1

Тип інновації	Конкретні прояви у ПрАТ «ККФ «Рошен»	Період / Обсяг інвестицій
Інфраструктурні	Реконструкція виробничих корпусів: 243 млн грн (2013–2018); проєкт благоустрою прилеглої території (90 млн грн, 2018); нові логістичні рішення в рамках корпорації	2013-2023; 243+ млн грн

Джерело: складено автором на основі даних [21, 60, 55, 45, 43]

Аналіз продуктових інновацій засвідчує, що асортиментна матриця фабрики нараховує понад 300 найменувань продукції, серед яких торти «Київський» і «Празький» є флагманськими позиціями, що зберігають свою конкурентну цінність упродовж десятиліть завдяки унікальній рецептурі та брендовій значущості. Щорічне оновлення асортименту у форматі 5-10 нових SKU відповідає принципу «поступових покращень» (incremental innovation), описаному в класичній роботі П. Друкера (1985) [42].

У сфері технологічних інновацій ключовою подією стала масштабна програма технічного переоснащення виробництва 2013-2018 років: вкладено 88,5 млн грн у виробниче обладнання та 243 млн грн у реконструкцію виробничих приміщень [43]. Встановлено обладнання від Anton-Olert, Nagema (Німеччина), Schoenberger (Швейцарія), Orlandi, Carle Montanari і Masetti (Італія), що вивело фабрику на рівень передових кондитерських підприємств Центральної Європи. Такі капітальні вкладення відповідають стратегії «технологічного стрибка», яку Тідд і Бессант відносять до моделей радикальних інновацій за рахунок зовнішніх технологічних придбань [62].

Організаційні інновації виявляються насамперед у впровадженні та дотриманні міжнародних стандартів управління якістю ISO 9001 та безпечності харчових продуктів ISO 22000, а також у корпоративній реорганізації форми власності (2009) та переходу до системи управління ПрАТ. Як зазначає Геєць В. М. (2015), поєднання технологічних і

організаційних інновацій є передумовою переходу промислового підприємства на інноваційний тип розвитку [7].

Маркетингові інновації пов'язані з ребрендингом 2002 року (формування назви «Рошен» з прізвища засновника), розвитком мережі фірмових магазинів (~120 точок по Україні станом на 2025 р.), а також цифровим маркетингом і присутністю в міжнародних рейтингах (13-те місце серед 17 найпотужніших гравців світового кондитерського ринку за даними Global Growth Insights) [2].

Небанальною характеристикою інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є трансформація логістики у стратегічний інноваційний актив. Компанія розвиває власну логістичну інфраструктуру та автоматизовані системи управління товарними потоками, що дозволяє мінімізувати витрати часу та забезпечувати високу швидкість постачання продукції. У сучасних умовах саме швидкість обробки інформації та ефективність логістичних процесів стають джерелом конкурентних переваг не меншою мірою, ніж сама виробнича технологія. Такий підхід відповідає концепції data-driven management, у межах якої стратегічні рішення приймаються на основі операційної аналітики та цифрового моніторингу бізнес-процесів.

Важливим індикатором рівня інноваційного розвитку є фінансова динаміка підприємства, яка відображає як результати впровадження інновацій, так і зовнішні шоки. У таблиці 2.1.2 систематизовано основні фінансово-економічні показники ПрАТ «ККФ «Рошен» за 2021-2025 роки.

Таблиця 2.1.2

Динаміка фінансових показників ПрАТ «ККФ «Рошен»
за 2021-2025 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	979 286	903 195	1 272 251	1 467 450	1 924 466

Продовження табл. 2.1.2

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий прибуток / (збиток), тис. грн	25 779	-984	11 387	6 979	10 593
Зростання доходу, %	-	-7,77%	+40,86%	+15,34%	+31,14%
Кількість працівників	1 113	981	1 236	1 351	1 429
Дохід на працівника, ₴	879 862	920 688	1 029 329	1 086 195	1 346 722

Джерело: складено автором на основі даних OpenDataBot (код ЄДРПОУ 00382125), Zvitnist.com, офіційних повідомлень корпорації [31;55].

Різке падіння 2022 р. (-7,77%) пояснюється прямими воєнними ризиками: обмеженням логістики, перебоями у постачанні та зниженням купівельної спроможності. Відновлення 2023 р. (+40,86%) стало результатом поєднання адаптаційних заходів, зростання цін і відновлення каналів збуту, а також успішної капіталізації у розмірі 500 млн грн (додаткова емісія акцій для придбання виробничого обладнання) [45].

Таким чином, аналіз стану інноваційного розвитку ПрАТ «ККФ «Рошен» свідчить про наявність системного підходу до впровадження різних типів інновацій, зокрема в технологічній і маркетинговій сферах, проте з певними обмеженнями у фінансовій самодостатності та рівні власних R&D. Корпоративна модель управління дозволяє компенсувати ці обмеження через доступ до ресурсів та компетенцій корпорації «Рошен».

Фінансова стійкість підприємства є одним із ключових індикаторів його здатності до сталого розвитку, в тому числі в частині інноваційної діяльності. Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» здійснено на підставі даних Балансу (Звіту про фінансовий стан) станом на 31.12.2024 р. (початок звітного періоду) та 31.12.2025 р. (кінець звітного періоду). Результати розрахунків наведено в таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Динаміка показників фінансової стійкості та платоспроможності ПрАТ
«КФ «РОШЕН» у 2024–2025 рр.

Показник	Норма	На початок 2025 р. (31.12.2024)	На кінець 2025 р. (31.12.2025)	Абсолютне відхилення, +/-
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (сума позикового капіталу / сума активів)	0,4-0,6	0.29	0.42	0.13
Поточний коефіцієнт ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	1,5–3	0.24	0.18	-0.06
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання)	>= 0,5	0.21	0.17	-0.04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошові кошти та еквіваленти / поточні зобов'язання)	0,1-0,2	0.0001	0.0003	0.0002

Джерело: розраховано на основі Додатка Д.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на кінець 2025 року дорівнює 0.42, що є нормативним значенням (0,4-0,6) та вказує на зростання частки позикового фінансування в структурі активів (42%). Порівняно з початком 2025 року зростання склало 0.13 пункту, що зумовлено передусім різким збільшенням інших поточних зобов'язань – з 546 792 тис. грн до 1 175 656 тис. грн. Зростання позикового навантаження вказує на активне залучення ресурсів для розширення виробничої бази (основні засоби зросли з 2 361 445

тис. грн до 3 027 655 тис. грн), що може бути пов'язано з модернізацією та технологічним оновленням обладнання як складовою інноваційного розвитку підприємства.

Поточний коефіцієнт ліквідності на кінець 2025 року становить 0.18, що знаходиться нижче нижньої межі нормативного діапазону (1,5-3,0). На початку 2025 року значення складало 0.24, тобто протягом року ліквідність погіршилась на 0.06 пункту. Зниження спричинено більш стрімким зростанням поточних зобов'язань (з 1 003 106 тис. грн до 1 778 203 тис. грн, або на 77%) порівняно зі зростанням оборотних активів (з 237 785 тис. грн до 323 003 тис. грн, або на 36%). Такий стан потребує уваги керівництва, оскільки низький рівень поточної ліквідності може ускладнювати фінансування поточних та інноваційних витрат.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початку 2025 року він становив 0.21, а на кінець – 0.17 (зміна: -0.04 пункту). Незважаючи на зниження, значення залишається вище нормативного мінімуму (0,5), що свідчить про наявність достатнього обсягу ліквідних оборотних активів для покриття зобов'язань. Водночас тенденція до зниження цього показника є ознакою того, що темп нарощення зобов'язань випереджає темп надходження ліквідних активів. Така ситуація, характерна для підприємств, що активно реалізують інвестиційні та інноваційні програми.

На початку 2025 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0.0001, а на кінець – 0.0003. Обидва значення є надзвичайно низькими та суттєво відхиляються від нормативного діапазону (0,1-0,2). Незважаючи на зростання грошових залишків з 88 тис. грн до 616 тис. грн, питома вага коштів на рахунках залишається мізерною порівняно з поточними зобов'язаннями (1 778 203 тис. грн). Це означає, що підприємство мінімізує залишки вільних грошових коштів та спрямовує їх в операційну й інноваційну діяльність.

Узагальнюючи результати аналізу фінансової стійкості та платоспроможності ПрАТ «КФ «РОШЕН», можна констатувати, що підприємство перебуває в стані активного нарощування виробничого й

майнового потенціалу, оскільки загальна вартість активів зросла з 3 446 738 тис. грн до 4 232 136 тис. грн (на 22,8%). Це супроводжується розширенням кредиторської бази та незначним погіршенням показників ліквідності, проте не виходить за критичні межі. В контексті інноваційного розвитку зростання необоротних активів (у тому числі основних засобів на 666 210 тис. грн та інших необоротних активів на 54 779 тис. грн) свідчить про технологічне оновлення виробництва, інвестиції в інфраструктуру та модернізацію устаткування – ключові складові інноваційного потенціалу кондитерського підприємства. Збереження власного капіталу на рівні 2 446 735 тис. грн та зростання нерозподіленого прибутку (з 422 426 тис. грн до 433 019 тис. грн) підтверджує прибутковість та фінансову спроможність підприємства здійснювати інноваційну діяльність за рахунок внутрішніх джерел.

2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного клімату підприємства

Оцінювання інноваційного потенціалу є одним із ключових завдань стратегічного аналізу, оскільки дозволяє ідентифікувати внутрішні резерви підприємства для здійснення інноваційної діяльності та визначити напрями їх нарощування. У науковій літературі існують різні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу: ресурсний, результативний і комплексний (Карпець та ін., 2016) [13]. Більшість сучасних дослідників наполягають на перевазі комплексного підходу, що враховує фінансові, науково-технічні, соціальні та стратегічні аспекти (Вронський, 2024) [6].

У роботі застосовано методику багатокомпонентного зваженого оцінювання, що базується на виділенні ключових складових інноваційного потенціалу підприємства та їх бальному вимірюванні за шкалою від 1 до 5 балів (де 1 – мінімальний рівень, 5 – максимальний). Вагові коефіцієнти (w_i) встановлено методом експертних оцінок з урахуванням специфіки кондитерської галузі та стратегічних пріоритетів корпорації «Рошен». Сума

вагових коефіцієнтів дорівнює 1,0. Розрахунок інтегрального індексу інноваційного потенціалу (ІП) здійснюється за формулою:

$$ІП = \sum (P_i * w_i), (2.1)$$

де P_i – оцінка i -ї складової потенціалу,

w_i – ваговий коефіцієнт i -ї складової.

Опис складових інноваційного потенціалу та їх характеристику для ПрАТ «ККФ «Рошен» наведено у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Складові інноваційного потенціалу ПрАТ «ККФ «Рошен» та їх характеристика

Складова потенціалу	Індикатори оцінювання	Оцінка (1-5)	Вага (w_i)
Науково-технічна	Наявність власних технологів, атестованих за кордоном; R&D-підрозділи корпорації; ISO 22000; 300+ найменувань продукції	3,8	0,25
Виробничо-технологічна	Обладнання провідних виробників; добова потужність 100 т; рівень зносу ОЗ після капіталізації 2024 р.	4,2	0,20
Фінансова	2025: власний капітал: 2,0 млрд грн; відсутність кредитного навантаження; рентабельність ROS 2025 р. = 0,55%; чистий прибуток 10,6 млн	3,5	0,20
Кадрова та інтелектуальна	1429 працівників; спеціалісти, атестовані в іноземних центрах; корпоративні програми навчання; збереження штату в умовах воєнного стану	3,6	0,20
Маркетингова та ринкова	Лідер ринку України; 29-е місце у Global Top-100 Candy Companies станом на 2026 р.; присутність у 35+ країнах; сильний бренд	4,5	0,15

Продовження табл. 2.2.1.

Складова потенціалу	Індикатори оцінювання	Оцінка (1-5)	Вага (wi)
Інформаційно-комунікаційна	ERP-системи корпоративного рівня; цифровий моніторинг якості; цифровий маркетинг	3,4	0,10
Зважений інтегральний показник (ІПП)	-	3,87	1,00

Джерело: складено автором на основі методики Карпець О. С. та ін. (2016) [13], даних OpenDataBot та відкритих джерел [60, 55, 36]

Науково-технічна складова (вага 0,25) отримала оцінку 3,8 бала (76,0% від еталонного рівня). Це свідчить про наступне: є висока частка кваліфікованих технологів, атестованих у іноземних центрах, а також корпоративних R&D-ресурсів, але в той же час підкреслює відсутність власної науково-дослідної бази на рівні окремої фабрики. Відповідно до рекомендацій Ілляшенка С. М. (2003), посилення науково-технічної складової є пріоритетним напрямом нарощування інноваційного потенціалу промислових підприємств [12].

Виробничо-технологічна складова (вага 0,20) отримала найвищу серед усіх складових оцінку – 4,2 бала (84,0%). Це пояснюється масштабними інвестиціями у виробниче обладнання та проведеною у 2024 р. додатковою капіталізацією на 500 млн грн, 100% якої спрямовано на придбання виробничого обладнання [45]. Щоденна продуктивність до 100 тонн забезпечує конкурентоспроможну планку для великих кондитерських підприємств.

Фінансова складова (вага 0,20) оцінена у 3,5 бала (70,0%) – нижче за виробничо-технологічну, що зумовлено низькою рентабельністю продажів ($ROS < 1\%$), хоча відсутність кредитного навантаження є позитивним чинником фінансової стійкості. Власний капітал 2,0 млрд грн формує надійну

базу для самофінансування, однак обмежені операційні прибутки звужують можливості для значних R&D-інвестицій власними коштами.

Кадрова та інтелектуальна складова (вага 0,20) оцінена у 3,6 бала (72,0%). Зберігання штату ~1400 кваліфікованих працівників в умовах воєнного стану є суттєвим досягненням. Водночас масштабна міграція кваліфікованих кадрів з України (за різними оцінками, понад 3 млн осіб залишили країну після лютого 2022 р.) обумовлює ризик дефіциту технологів і виробничих спеціалістів у середньостроковій перспективі.

Маркетингова та ринкова складова (вага 0,15) отримала найвищу оцінку – 4,5 бала (90,0%), що відображає лідерську позицію Roshen на вітчизняному ринку, міжнародне визнання та присутність у 35+ країнах.

Інформаційно-комунікаційна складова (вага 0,10) отримала найнижчу оцінку – 3,4 бала (68,0%). Незважаючи на наявність ERP-систем корпоративного рівня та цифрового маркетингу, потенціал для поглибленого впровадження Industry 4.0 залишається значним. Дорошкевич та ін. (2024) наголошують, що цифровізація виробничих процесів є ключовим напрямом інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості у сучасних умовах [10].

Зведені розрахунки інтегрального індексу інноваційного потенціалу представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.2.2

Розрахунок інтегрального індексу інноваційного потенціалу ПрАТ «ККФ
«Рошен»

Складова	Оцінка (Pi)	Вага (wi)	Зважена оцінка (Pi × wi)	Etalon (Pmax)	Рівень реалізації, %
Науково-технічна	3,8	0,25	0,950	5,0	76,0%
Виробничо-технологічна	4,2	0,20	0,840	5,0	84,0%

Продовження табл. 2.2.2

Складова	Оцінка (P_i)	Вага (w_i)	Зважена оцінка ($P_i \times w_i$)	Etalon (P_{max})	Рівень реалізації, %
Фінансова	3,5	0,20	0,700	5,0	70,0%
Кадрова та інтелектуальна	3,6	0,20	0,720	5,0	72,0%
Маркетингова та ринкова	4,5	0,15	0,675	5,0	90,0%
Інформаційно-комунікаційна	3,4	0,10	0,340	5,0	68,0%
РАЗОМ (ІП)	–	1,00	4,225	5,0	77,6%

Джерело: розраховано автором на основі методики [13, 18] та даних з відкритих джерел

Інтегральний індекс інноваційного потенціалу (ІП) становить 4,225 бала за шкалою 1-5, що відповідає 77,6% від еталонного рівня. Це дозволяє класифікувати рівень інноваційного потенціалу ПрАТ «ККФ «Рошен» як «вище середнього» або «достатній». Орієнтуючись на класифікаційну шкалу: до 50% – низький рівень; 50-70% – середній; 70-85% – достатній; понад 85% – високий. Досягнутий рівень 77,6% засвідчує значні можливості для подальшого нарощування потенціалу, насамперед за рахунок науково-технічної, фінансової та інформаційно-комунікаційної складових.

Важливим доповненням до аналізу внутрішнього потенціалу є оцінювання інноваційного клімату підприємства – сукупності зовнішніх та внутрішньо-корпоративних факторів, що впливають на спроможність і готовність підприємства до інноваційної діяльності. За методологічним підходом Тідда та Бессанта (2018), інноваційний клімат формується у взаємодії стратегічних, організаційних, ринкових та інституційних компонентів [28].

Систематизовану оцінку інноваційного клімату для ПрАТ «ККФ «Рошен» наведено у таблиці 2.2.3. Аналіз виявляє неоднорідний характер

інноваційного клімату: поряд із значними позитивними чинниками (корпоративна інноваційна інфраструктура, споживчі тенденції) існують суттєві негативні чинники (воєнні ризики, макроекономічна нестабільність). Загальна оцінка становить +0,14 (нормалізована сума за 7 факторами), що характеризується як «помірно позитивний» клімат за умови успішної адаптації підприємства до воєнних та економічних викликів.

Особливого значення набуває фактор воєнно-політичної ситуації: підприємство функціонує в умовах повномасштабного збройного вторгнення, що безпосередньо позначилося на показниках 2022 року (зниження виручки на 37%, збиток -984 тис. грн). Проте, починаючи з 2023 р., підприємство демонструє адаптаційну резильєнтність – відновлення та зростання ключових фінансових показників. Подібний патерн «шоку та адаптації» описано в дослідженнях інноваційного менеджменту в кризових умовах (Tidd & Bessant, 2018) [28].

Таблиця 2.2.3

Оцінювання інноваційного клімату ПрАТ «ККФ «Рошен»

Фактор клімату	Зміст і прояви	Оцінка (-2/ +2)	Вплив
Воєнно-політична ситуація	Ризики збою виробництва, перебоїв з постачанням; тиск на логістику; зниження виручки 2022 р.	-2	Негативний
Макроекономічне середовище	Девальвація гривні => здорожчання сировини; водночас стимулює зростання виручки у гривнях (+113% у 2023 р.)	-1	Переважно негативний
Галузева конкуренція	Ринок з чіткими лідерами: Roshen, AVK, Konti, Biscuit-Chocolate, Kraft (Mondelez). Вхід іноземних конкурентів обмежений, проте конкуренція у нижньому ціновому сегменті посилюється	+1	Помірно позитивний (стимулює інновації)

Продовження табл. 2.2.3

Фактор клімату	Зміст і прояви	Оцінка (-2/ +2)	Вплив
Інноваційна інфраструктура	Членство в корпорації; спільні R&D зі спеціалізованими іноземними центрами; доступ до технологій литовської та угорської фабрик	+2	Позитивний
Споживчі тенденції	Зростання попиту на преміум-продукцію, «здорові» кондитерські вироби, локальні бренди з патріотичним позиціонуванням	+2	Позитивний
Нормативно-регуляторне середовище	Адаптація до стандартів ЄС (у рамках угоди про асоціацію); вимоги до маркування, харчових барвників тощо	0	Нейтральний
Державна підтримка інновацій	Обмежені механізми підтримки харчової галузі; відсутність специфічних програм для кондитерів	-1	Негативний
Загальна оцінка інноваційного клімату	$+1 / 7 = +0,14$ (помірно позитивний за умов успішної адаптації)		

Джерело: складено та розраховано автором на основі методик [62, 63, 21] та аналізу відкритих джерел

Позитивним чинником є розвиток споживчих тенденцій: зростання попиту на преміум-продукцію та патріотичне позиціонування українських брендів [25]. Після 2022 р. споживачі масово переорієнтувалися з імпортних кондитерських виробів на вітчизняні, що створило додатковий ринковий імпульс для ПрАТ «ККФ «Рошен». Аналогічно, гармонізація з нормами ЄС у рамках угоди про асоціацію відкриває нові ринкові можливості для збільшення експорту на ринки ЄС.

Окрім вищезазначеного, оцінка ПрАТ «ККФ «РОШЕН» передбачає аналіз сукупності наявних ресурсів (матеріально-технічних, фінансових,

інтелектуальних та кадрових), що забезпечують здатність підприємства до впровадження інновацій. Для комплексного аналізу застосуємо ресурсний підхід, розділивши інноваційний потенціал на чотири ключові складові. Дані для подальших розрахунків наведено в Додатку Д.

1. Матеріально-технічна складова інноваційного потенціалу

Матеріально-технічна база є фундаментом для впровадження нових виробничих ліній та технологій. Оцінка здійснюється через аналіз стану основних засобів (ОЗ) підприємства. Формули для розрахунку:

- Коефіцієнт зносу (K_{zn}) = Накопичена амортизація (знос) / Первісна вартість ОЗ;
- Коефіцієнт придатності ($K_{пр}$) = $1 - K_{zn}$;
- Коефіцієнт оновлення ($K_{он}$) = (Первісна вартість на кінець - Первісна вартість на початок) / Первісна вартість на кінець.

На початок звітного періоду (2025 рік) первісна вартість основних засобів становила 3 259 840,00 одиниць, а накопичений знос складав 898 395,00 одиниць. На кінець 2025 року первісна вартість ОЗ відчутно зросла до 4 045 653,00 одиниць, при цьому знос збільшився до 1 017 998,00 одиниць.

- K_{zn} (початок року) = $898\,395 / 3\,259\,840 = 0,275$ (27,5%);
- K_{zn} (кінець року) = $1\,017\,998 / 4\,045\,653 = 0,251$ (25,1%);
- $K_{он}$ за 2025 рік = $(4\,045\,653 - 3\,259\,840) / 4\,045\,653 = 785\,813 / 4\,045\,653 = 0,194$ (19,4%).

Як висновок, рівень зносу обладнання на підприємстві є низьким (близько 25%), що є дуже позитивним сигналом. Протягом року фабрика інвестувала значні кошти в оновлення потужностей (первісна вартість зросла майже на 20%), що свідчить про високий матеріально-технічний інноваційний потенціал та сприятливий внутрішній клімат для модернізації виробництва.

2. Фінансова складова інноваційного потенціалу

Фінансова складова визначає здатність підприємства самостійно фінансувати науково-дослідні роботи та капітальні інвестиції в інновації.

- Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (Кфн) = Власний капітал / Валюта балансу (загальні активи)

Дані та розрахунки: власний капітал ПрАТ «ККФ «РОШЕН» на початок року складав 2 436 142,00 од., а на кінець зріс до 2 446 735,00 од. (переважно за рахунок зростання нерозподіленого прибутку з 422 426,00 до 433 019,00 од.). Загальна вартість активів (валюта балансу) зросла з 3 446 738,00 до 4 232 136,00 од.

- Кфн (початок року) = $2\,436\,142 / 3\,446\,738 = 0,706$ (70,6%)
- Кфн (кінець року) = $2\,446\,735 / 4\,232\,136 = 0,578$ (57,8%)

Хоча показник фінансової автономії знизився через різке зростання поточних зобов'язань (з 1 003 106,00 до 1 778 203,00 од.), він все ще перевищує нормативне значення (0,5). Підприємство залишається фінансово стійким і має достатньо власного нерозподіленого прибутку (433 019,00 од.) для реінвестування в інновації.

3. Інтелектуальна та кадрова складова

Кадровий потенціал формують працівники фабрики, середня кількість яких становить 1429 осіб. Успішне впровадження інновацій безпосередньо залежить від їхньої кваліфікації. Водночас, критичним показником інноваційності є наявність нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау, програмного забезпечення). Згідно зі Звітом про фінансовий стан, нематеріальні активи підприємства, а також незавершені капітальні інвестиції дорівнюють нулю (0) як на початок, так і на кінець звітного періоду.

Отож, відсутність капіталізованих нематеріальних активів є слабким місцем у формальній оцінці інноваційного потенціалу. Це може свідчити про те, що всі торгові марки, патенти на рецептури та інноваційні розробки юридично належать материнській компанії корпорації, а сама фабрика функціонує суто як виробничий майданчик, або ж про специфічну облікову політику підприємства. Узагальнений профіль інноваційного потенціалу ПрАТ «ККФ «РОШЕН» наведено в таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Профіль інноваційного потенціалу ПрАТ «ККФ «РОШЕН» (2025 р.)*

Складова потенціалу	Ключовий індикатор	Значення на кінець 2025 р.	Оцінка рівня
Матеріальна	Коефіцієнт придатності ОЗ	74,9%	Високий. Обладнання нове, активно модернізується
Фінансова	Коефіцієнт автономії	57,8%	Середній/Високий. Компанія фінансово незалежна
Кадрова	Середня кількість працівників	1429 осіб	Достатній. Наявна потужна трудова база
Інтелектуальна	Частка нематеріальних активів у балансі	0,0%	Низький (формально). Відсутність власних патентів на балансі фабрики

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Інноваційний клімат ПрАТ «ККФ «РОШЕН» можна охарактеризувати як сприятливий для технологічних (процесних) інновацій. Керівництво підприємства (на чолі з Цибою С.В.) активно інвестує у розширення та оновлення матеріальної бази, про що свідчить нарощення первісної вартості основних засобів на понад 785 млн одиниць за рік. Проте, з точки зору створення продуктових інновацій (науково-дослідних розробок), фабрика демонструє нульовий баланс нематеріальних активів, що свідчить про делегування цієї функції на рівень корпоративного центру.

Для завершення стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємства проведено SWOT-аналіз, що дозволяє звести воедино результати оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього клімату (таблиця 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

SWOT-аналіз інноваційного розвитку компанії*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Сильний впізнаваний бренд «Рошен» і «Київ Вечірній»	W1. Посередня рентабельність продажів (0,55% у 2025 р.)

Продовження табл. 2.2.5

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S2. Диверсифікований асортимент (100+ найменувань) S3. Сертифікація ISO 9001, ISO 22000 S4. Сучасне технологічне обладнання провідних виробників S5. Відсутність кредитного навантаження S6. Доступ до ресурсів корпорації (технологічний, фінансовий)	W2. Волатильна динаміка виручки W3. Обмеженість власного R&D на рівні фабрики W4. Залежність від постачання імпоротної сировини (какао, ароматизатори) W5. Вузкий профіль виробництва (переважно преміум-сегмент)
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Зростання попиту на преміум і «здорові» продукти O2. Розширення експортних ринків (ЄС після деокупації РФ-ринку) O3. Гармонізація з нормами ЄС (доступ до європейського ринку) O4. Цифровізація виробничих процесів (Industry 4.0) O5. Патріотичний маркетинг: зростання привабливості укр. брендів	T1. Воєнні ризики: ракетні удари, перебої з електропостачанням T2. Зростання цін на імпорту сировину та енергоресурси T3. Посилення конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних гравців T4. Зниження купівельної спроможності населення T5. Дефіцит кваліфікованих кадрів (міграція)

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Аналіз матриці SWOT засвідчує, що підприємство має міцний фундамент для інноваційного розвитку: сильний бренд, сучасне обладнання, сертифікація міжнародного рівня та корпоративна підтримка. Водночас структурні слабкості, такі як низька рентабельність і обмеженість власного R&D, вимагають цілеспрямованих стратегічних рішень щодо підвищення ефективності інноваційних інвестицій.

З точки зору стратегічних альтернатив, у контексті розробки стратегії «S–O» (сила + можливість): використання сильного бренду та ринкового лідерства для виходу на нові ринки ЄС із розширеним преміум-асортиментом

є найбільш перспективним напрямом. Стратегія «W–T» (слабкість + загроза) передбачає мінімізацію ризиків через диверсифікацію постачальників сировини та підвищення енергетичної незалежності виробництва.

Таким чином, проведений стратегічний аналіз інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» засвідчив, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем інноваційної активності та має сформований потенціал для подальшого технологічного й ринкового розвитку. Встановлено, що фабрика системно впроваджує продуктивні, технологічні, організаційні та маркетингові інновації, активно модернізує виробничі потужності, використовує сучасне обладнання провідних світових виробників та дотримується міжнародних стандартів якості й безпечності харчової продукції. Проведене оцінювання інноваційного потенціалу показало, що інтегральний індекс становить 77,6% від еталонного рівня, що відповідає достатньому рівню розвитку та свідчить про значні можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проєктів. Найсильнішими складовими потенціалу визначено виробничо-технологічну та маркетингову, тоді як слабшими залишаються науково-технічна й інформаційно-комунікаційна складові через обмеженість власної R&D-бази та недостатній рівень цифровізації Industry 4.0. Аналіз інноваційного клімату продемонстрував його помірно позитивний характер: попри негативний вплив воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та зростання цін на імпортовану сировину, підприємство зберігає фінансову стійкість, адаптивність та здатність до відновлення. SWOT-аналіз підтвердив наявність у ПрАТ «ККФ «Рошен» вагомих конкурентних переваг у вигляді сильного бренду, сучасної матеріально-технічної бази, широкого асортименту та підтримки корпоративної структури, що створює передумови для подальшого розширення експортної діяльності, розвитку преміального сегмента та цифровізації виробничих процесів. Водночас підприємству доцільно посилити власну науково-дослідну діяльність, диверсифікувати постачання сировини та

підвищувати ефективність інноваційних інвестицій з метою зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сучасне конкурентне середовище в кондитерській галузі характеризується швидкими змінами споживчих уподобань, посиленням тиску з боку міжнародних гравців та наслідками повномасштабного вторгнення Росії в Україну, яке кардинально переорієнтувало ринки збуту та логістику.

Для розробки ефективного організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно враховувати фактори непрямого впливу, що формують макроекономічний клімат функціонування підприємства [таблиця 3.1.1].

Таблиця 3.1.1

PEST-аналіз факторів інноваційної активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Категорія факторів	Фактори впливу та їх характеристика	Вплив на інноваційну активність підприємства
Політико-правові	Державне регулювання інновацій, впровадження податкових стимулів для бізнесу, законодавче забезпечення захисту інтелектуальної власності	Стимулює розвиток НДДКР; вимагає суворої відповідності правовим нормам та державним програмам підтримки.
Економічні	Економічна рецесія, волатильність курсу валют, подорожчання імпортової сировини та обладнання, дефіцит обігових коштів	Обмежує інвестиційний бюджет; змушує переходити до стратегій раціонального використання ресурсів та самофінансування.

Продовження табл. 3.1.1

Категорія факторів	Фактори впливу та їх характеристика	Вплив на інноваційну активність підприємства
Соціально-культурні	Зміна споживчого попиту, вимоги до якості та безпеки, організаційна культура населення та норми поведінки споживачів	Зумовлює необхідність оновлення асортименту та впровадження нових рецептур з підвищеними споживчими властивостями
Технологічні	Прискорення науково-технічного прогресу (НТП), доступ до новітніх технологій, необхідність заміни зношеного обладнання	Відкриває можливості для технологічного переоснащення та впровадження унікальних виробничих ліній

**Джерело: складено автором*

Ринок здорового харчування в Україні щорічно зростає на 10-12%, у тому числі через зміну харчових звичок споживачів, вплив пандемічного досвіду та зростання доходів у перспективі відновлення. Це формує незаповнену нішу, в якій «Рошен» має структурні переваги: впізнаваний бренд, власну виробничу базу, дистрибуційну мережу та накопичену технологічну компетентність [44].

Обґрунтування вибору інноваційної стратегії ґрунтується на синтезі ресурсно-орієнтованого підходу Дж. Барні [37] та концепції динамічних здібностей Д. Тіса [16]. Відповідно до RBV (Resource-Based View), конкурентна перевага є стійкою за умови, що ресурси підприємства мають характеристики VRIO: цінність (Valuable), рідкісність (Rare), некопійованість (Inimitable) та організованість (Organized). Застосований VRIO-аналіз ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє констатувати: бренд «Рошен», рецептурні секрети флагманських продуктів (торт «Київський», цукерки «Київ Вечірній») та виробнича інфраструктура відповідають усім чотирьом критеріям, тоді як технологічна гнучкість і R&D-потенціал перебувають у стадії формування.

Базовою теоретичною рамкою для структурування інноваційної стратегії обрано модель «Відкритих інновацій» Г. Чесбро (Open Innovation), адаптовану до умов виробничого підприємства харчової галузі [40]. Модель передбачає залучення зовнішніх ідей та технологій (університети, стартапи, міжнародні постачальники), паралельно з розвитком внутрішніх R&D-компетенцій. Вітчизняний досвід, зокрема досвід Київського молочного комбінату та МХП, підтверджує ефективність такого підходу для підприємств з обмеженими R&D-бюджетами.

Додатково, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда обґрунтовують необхідність поєднання інноваційної та цифрової стратегій в умовах Industry 4.0, наголошуючи на ролі Big Data, автоматизації та e-commerce як ключових драйверів конкурентоспроможності. В умовах цифровізації торгівлі, кількість онлайн-покупок продуктів харчування в Україні зросла на 50% в 2025 р. порівняно з 2024 р. [27], ігнорування цифрового каналу збуту є критичним стратегічним ризиком для будь-якого виробника FMCG-категорій.

Інноваційна стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» структурована за п'ятьма взаємопов'язаними векторами розвитку.

Перший вектор – продуктові інновації. Передбачає розробку нових категорій кондитерських виробів: функціональних продуктів зі зниженим вмістом цукру, органічних та веганських виробів, а також лінійки преміум-шоколаду з сертифікованим бельгійським какао Rainforest Alliance. Попит на «краще для здоров'я» (Better-for-You) продукти у сегменті кондитерських виробів у Західній Європі становить вже 31% обороту та динамічно зростає [41].

Другий вектор – технологічні інновації. Охоплює впровадження AI-систем контролю якості на виробничих лініях (технологія Machine Vision), інтеграцію системи ERP SAP S/4HANA для управління ланцюгами постачання та поетапну автоматизацію пакувальних ліній. За оцінками McKinsey [63], впровадження AI-контролю якості у харчовій промисловості скорочує брак на

28-40%, що для підприємства рівня «Рошен» еквівалентно економії 0,3-0,5 млн грн на рік.

Третій вектор – інновації каналів збуту. Пов'язаний із розвитком корпоративних продажів через маркетплейси Rozetka, Zakaz.ua, а також виходом на Amazon і OTTO для охоплення європейського ринку. Аналогічний підхід компанії Ferrero призвів до зростання онлайн-продажів на 42% за перші два роки роботи власної платформи [64].

Четвертий вектор – пакувальні інновації. Передбачає поступовий перехід на екологічні матеріали (BPE-плівка, паперові коробки FSC-сертифіковані) відповідно до Директиви ЄС 94/62/ЕС про упаковку та відходи від упаковки, яка вже транспонується в законодавство України в рамках переговорів про асоціацію [9].

П'ятий вектор – організаційні та процесні інновації. Включає створення R&D-лабораторії у Києві, впровадження методологій Agile та Design Thinking у процес розробки нових продуктів, а також формування системи управління знаннями (Knowledge Management System) для акумулювання та тиражування інноваційних практик у межах корпорації [6; 28].

Узагальнюючи, систему стратегічних інноваційних ініціатив та потенційні проєкти з відповідним фінансовим обґрунтуванням наведено у табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Портфель інноваційних проєктів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» на 2026–2028 рр.*

Проєкт	Напрямок інновацій	Строк реалізації	Бюджет, млн грн	Очікуваний ефект
Лінійка «Здорові солодощі»	Продуктова інновація (зниж. вміст цукру, без лактози)	2026–2028	1,80	Зростання продажів у сегменті ЗОЖ на 12%

Продовження табл. 3.1.2

Проект	Напрямок інновацій	Строк реалізації	Бюджет, млн грн	Очікуваний ефект
Впровадження AI-контролю якості	Технологічна інновація (машинне зір)	2026	1,70	Зниження браку на 35%, економія 0,4 млн грн/рік
Цифрова платформа продажів	Інновація каналів збуту (e-commerce)	2026–2028	0,90	Додатковий дохід 2,5 млн грн/рік
«Преміум-шоколад» з бельгійського какао	Продуктова інновація	2026–2027	1,40	Зростання маржі на 18–22% у преміум-сегм.
Eco-packaging	Упакувальна інновація	2026	0,90	Зниження пластику на 30%, PR-ефект
ERP-модуль Supply Chain Planning	Процесна інновація (цифровізація логістики)	2026–2028	3,10	Скорочення логістичних витрат на 8-10%
РАЗОМ	-	-	8,00	Чистий прибуток +6,5 млн грн

**Джерело: розраховано автором*

Розподіл бюджету за напрямками унаочнено на рис. 3.1.1.

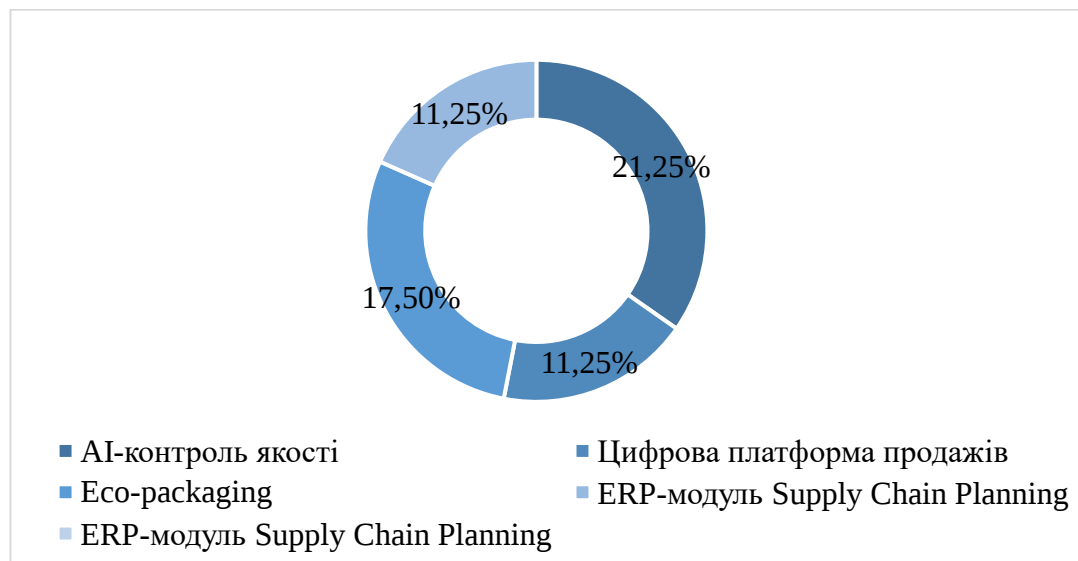


Рис. 3.1.1. Частки інвестицій за кожним напрямом, %

Економічне обґрунтування інноваційної стратегії ґрунтується на порівняльному аналізі трьох альтернатив, Інноваційна стратегія забезпечує найвищий очікуваний чистий прибуток – 6,5 млн грн (при загальних витратах 8,0 млн грн), що значно перевершує стратегію розширення експорту (4,1 млн грн) та стратегію адаптованого маркетингу (4,5 млн грн).

Цільові показники (KPI) наведено в таблиці 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Цільові показники (KPI) інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник / KPI	Базовий рівень (2026)	Цільовий рівень (2028)	Темп зростання, %
Кількість нових продуктів (найменувань/рік)	12	25	+108%
Частка інноваційних продуктів у виручці, %	8%	22%	+175%
Витрати на НДДКР від виручки, %	0,6%	2,5%	+317%
Частка ринку в Україні, %	25%	30%	+5 п.п.
Обсяг доходу, тис. грн	1 924 466	2 500 000	+29,9%
Чистий прибуток, тис. грн	10 593	17 100	+61,4%
Рентабельність продажів, %	0,55%	0,68%	+0,13 п.п.
Вихід на нові географічні ринки (кількість нових країн)	35+	40+	+5 ринків

Джерело: розраховано та прогнозовано автором на основі [31]

Для обґрунтування фінансової доцільності стратегії застосовано метод NPV (чистої приведеної вартості) та аналіз терміну окупності. При середньозваженій вартості капіталу (WACC) 18% (характерній для

українських підприємств харчової промисловості у 2025-2026 рр. та горизонті планування 3 роки:

$$NPV = -8,0 + 2,5/(1+0,18) + 4,5/(1+0,18)^2 + 6,5/(1+0,18)^3 = -8,0 + 2,12 + 3,23 + 3,95 = +1,307 \text{ млн грн.}$$

Позитивне значення NPV підтверджує економічну доцільність реалізації стратегії. Термін окупності (Payback Period) складає близько 2,3 року. Внутрішня норма прибутковості (IRR) проекту оцінюється на рівні 27,4%, що перевищує WACC на 9,4 п.п., що відповідає критерію прийнятності інвестиційних рішень.

Таким чином, обґрунтована інноваційна стратегія відповідає стратегічним цілям підприємства, враховує ринкові тенденції та внутрішні компетенції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а її реалізація здатна забезпечити стійкі конкурентні переваги в середньостроковій перспективі.

3.2. Організаційно-економічні заходи щодо реалізації стратегічних векторів інноваційного розвитку підприємства

Організаційна складова є визначальним чинником успішної реалізації будь-якої стратегії: навіть найбільш обґрунтована концепція залишається декларацією без належного організаційного механізму її впровадження. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організаційне забезпечення інноваційної стратегії охоплює п'ять взаємопов'язаних елементів: (1) портфель інноваційних проєктів; (2) ресурсне забезпечення; (3) організаційну структуру управління інноваціями; (4) систему стратегічного контролю; (5) систему управління ризиками.

Відповідно до методології Stage-Gate Process Р. Купера [41], впровадження інноваційних проєктів здійснюється поетапно – через «ворота» затвердження (Gate Reviews), що мінімізує фінансові ризики та забезпечує

гнучкість управління портфелем. Кожен проєкт проходить шість стадій: ідея => концепція => розробка => тестування => запуск => масштабування.

Ресурсне забезпечення є ключовою умовою реалізації інноваційної стратегії. Загальний бюджет проєктів становить 8,0 млн грн. Структуру ресурсного забезпечення відображено у табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Ресурсне забезпечення реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Вид ресурсу	Потреба / захід	Джерело / відповідальний
Фінансові ресурси	8 млн грн – НДДКР, модернізація, маркетинг	Власний прибуток, залучені інвестиції, кредитна лінія
Кадрові ресурси	Наймання 15 R&D-фахівців, 5 IT-спеціалістів; навчання 120 працівників	HR-відділ; партнерство з КНУ, КПП та НУБіП
Технологічні ресурси	Придбання пілотної лінії AI-контролю; ліцензія ERP SAP S/4HANA	Постачальники: Bosch Rexroth, SAP SE
Інформаційні ресурси	Маркетингові дослідження, споживчі панелі, BigData-платформа	Дослідницьке агентство Nielsen + внутрішній аналітичний відділ
Матеріальні ресурси	Сертифіковані інгредієнти (бельгійське какао, стевія, рослинний жир)	Постачальники: Barry Callebaut, AAK AB

**Джерело: розроблено автором*

Для реалізації інноваційної стратегії пропонується часткова модифікація організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – без кардинальної реструктуризації, але з утворенням двох нових підрозділів у підпорядкуванні Директора з розвитку:

– Відділ досліджень і розробок (R&D Department): 12 осіб (8 технологів, 2 харчових хіміки, 2 аналітики ринкових тенденцій); відповідає за розробку нових рецептур, технологічне тестування та патентування.

– Відділ цифрового розвитку (Digital & E-Commerce Unit): 8 осіб (3 веб-розробники, 2 UX-дизайнери, 2 digital-маркетологи, 1 data-аналітик); відповідає за платформу «Roshen Direct», управління маркетплейсами та CRM.

Такий підхід відповідає концепції «Ambidextrous Organization» (організація-амбідекстер) Ч. О'Райлі та М. Ташмена [58], яка передбачає здатність одночасно ефективно управляти поточним бізнесом (exploitation) та розвивати нові можливості (exploration). Обидва нові підрозділи функціонують на засадах проєктної культури та підзвітні Директору з розвитку, зберігаючи горизонтальні зв'язки з виробничим відділом, маркетингом та бухгалтерією.

Система фінансового планування та бюджетування передбачає трирічний горизонт із щорічним переглядом у рамках rolling forecast.

Для забезпечення прозорості та підзвітності в процесі реалізації стратегії запроваджується матриця відповідальності RACI (Responsible – Accountable – Consulted – Informed), розроблена відповідно до стандарту PMBOK 7 [57]. Матриця визначає чіткі зони відповідальності для кожного учасника стратегічного процесу (табл. 3.2.3).

Таблиця 3.2.3

Матриця відповідальності RACI для реалізації інноваційної стратегії ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Завдання / функція	Генеральний директор	Директор з розвитку	R&D відділ	ІТ-відділ	HR-відділ
Затвердження стратегії	A	R	C	I	I
Розробка нових продуктів	I	A	R	C	I

Продовження табл. 3.2.3

Завдання / функція	Генеральний директор	Директор з розвитку	R&D відділ	IT-відділ	HR-відділ
Впровадження AI-контролю	I	A	C	R	I
Розробка e-commerce платформи	I	A	I	R	I
Підбір та навчання персоналу	C	I	C	I	R
Бюджетний контроль	A	R	I	I	I
Маркетингові кампанії	I	A	C	I	I
Звітність та моніторинг KPI	A	R	C	C	I

Умовні позначення: R – Responsible; A – Accountable; C – Consulted; I – Informed

*Джерело: розроблено автором

Система стратегічного контролю побудована на основі збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортон [22], адаптованої до специфіки кондитерської галузі. Контроль здійснюється за чотирма перспективами: Фінанси, Клієнти, Внутрішні процеси, Навчання та розвиток. Моніторинг KPI, наведених у табл. 3.11, проводиться щоквартально на засіданнях Ради з інновацій (Innovation Council), яка формується з Директора з розвитку, керівника R&D-відділу та фінансового директора.

Система управління ризиками підприємства побудована відповідно до вимог стандарту ISO 31000:2018 і передбачає постійний процес виявлення, аналізу та контролю ризиків, які можуть впливати на реалізацію стратегічних і операційних цілей компанії. Основою системи є принцип превентивного

управління, що дозволяє не лише реагувати на ризики, а й завчасно прогнозувати можливі загрози. Оцінювання ризиків здійснюється за матрицею «Ймовірність × Вплив», де кожному ризику присвоюється рівень критичності залежно від частоти виникнення та масштабу потенційних наслідків для діяльності підприємства (таблиця 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Реєстр ризиків стратегічного інноваційного розвитку підприємства та заходи з їх мінімізації*

Ризик	Й-сть (1–5)	Вплив (1–5)	Рейтинг (P×I)	Захід з мінімізації
Низький попит на нові продукти	3	4	12	Тестові продажі (А/В-тести), фокус-групи перед запуском
Перевищення R&D-бюджету	4	3	12	Поетапне фінансування; Stage-Gate процес затвердження
Нестача кваліфікованих кадрів	3	4	12	Партнерство з ВНЗ, внутрішні програми навчання
Збої у впровадженні ERP	3	5	15	Пілотне впровадження, резервна ІТ-інфраструктура
Загострення конкуренції	4	4	16	Патентування рецептур, агресивний маркетинг
Зростання цін на сировину	4	4	16	Диверсифікація постачальників, хеджування
Нові регуляторні вимоги ЄС	2	3	6	Моніторинг законодавства, ISO/FSSC оновлення
Кіберзагрози (хакерські атаки)	2	5	10	SOC-центр, шифрування даних, BCP-план

Умовні позначення: колір клітинки – рівень ризику: червоний ≥ 15 (критичний), жовтий 10-14 (суттєвий), зелений ≤ 9 (прийнятний)

*Джерело: розроблено автором

Критичним чинником успіху є розвиток організаційної культури інновацій (Innovation Culture). За оцінками Deloitte [53], підприємства з високим рівнем інноваційної культури демонструють на 37% вищу продуктивність НДДКР, ніж аналоги з традиційною корпоративною культурою. Для «Рошен» розвиток інноваційної культури передбачає:

1. Впровадження програми «Ідеї від команди» (краудсорсинг інноваційних ідей від 1200+ працівників підприємства з преміюванням авторів реалізованих ідей).
2. Регулярні Innovation Days (щоквартальні заходи, де команди презентують прототипи нових продуктів топ-менеджменту).
3. Партнерство з КНУ ім. Тараса Шевченка, НУБіП України, КПІ ім. Ігоря Сікорського – спільні дослідницькі проєкти та стажування студентів.
4. KPI для R&D-відділу: частка нових продуктів у виручці, час виведення на ринок (Time-to-Market), індекс задоволеності споживачів новинками (NPS).

Важливим елементом організаційного забезпечення є дорожня карта реалізації інноваційної стратегії (Innovation Roadmap). Вона відображає послідовність та часові рамки ключових заходів у розрізі кварталів (табл. 3.2.5).

Таблиця 3.2.5

Дорожня карта реалізації стратегічних векторів інноваційного розвитку

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2025–2027 рр.

Захід / Ключовий результат	Q3–Q4 2025	Q1–Q2 2026	Q3–Q4 2026	2027
Відкриття R&D-лабораторії	✓			
Запуск лінійки «Здорові солодощі»	✓			

Продовження табл. 3.2.5

Захід / Ключовий результат	Q3–Q4 2025	Q1–Q2 2026	Q3–Q4 2026	2027
Впровадження AI-контролю якості	✓	✓		
Перехід на Eco-packaging	✓	✓		
Запуск e-commerce		✓		
Вихід на нові ринки		✓	✓	
Запуск лінійки «Преміум-шоколад»			✓	
Повне впровадження ERP SAP S/4HANA			✓	✓
Досягнення 30% частки ринку України				✓
Сертифікація B Corp				✓

Умовні позначення: ✓ – запланований захід у відповідному кварталі

Джерело: розроблено автором

Окремим аспектом організаційного забезпечення є управління інтелектуальною власністю (IP Management). Враховуючи, що інноваційна активність підприємства зростатиме, доцільно розробити корпоративну IP-стратегію, яка включає патентування унікальних рецептур і виробничих методів, реєстрацію торговельних марок для нових продуктових ліній та захист комерційної таємниці. Це особливо актуально в контексті виходу на ринки ЄС та США, де захист прав інтелектуальної власності є обов'язковою умовою ведення бізнесу [64].

Зовнішнє середовище також формує ряд організаційних вимог. Для виходу на ринки ЄС необхідно пройти відповідну сертифікацію: IFS Food (International Featured Standards), BRC Global Standard for Food Safety та FSSC

22000 (вищий рівень). Ці сертифікати є «квитком» для постачання до мереж Lidl, Aldi, Tesco, Rewe та інших великих ритейлерів. Паралельно реалізується оновлення сертифікатів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018, вже наявних у підприємства.

Ефективна реалізація організаційної складової передбачає тісну координацію між усіма структурними підрозділами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» під загальним керівництвом Директора з розвитку. Регулярний моніторинг у форматі щоквартальних стратегічних сесій та щомісячних операційних нарад забезпечить оперативне виявлення відхилень і своєчасне коригування планів.

Успішні аналоги у харчовій галузі Nestlé з її Accelerator програмою, Mondelez із платформою SnackFutures підтверджують, що впровадження структурованого організаційного механізму управління інноваціями здатне підвищити ROI від НДДКР на 25-40% порівняно з неструктурованим підходом [53]. Для «Рошен» це означає перетворення інновацій із ситуативної активності на системний процес, інтегрований у корпоративну стратегію та операційну діяльність.

Таким чином, організаційна складова реалізації стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являє собою комплексну систему, що включає структурований портфель проєктів, чітке ресурсне планування, модифіковану організаційну структуру, систему RACI-відповідальності, KPI-орієнтований контроль та проактивне управління ризиками. Реалізація цього комплексу організаційних заходів у 2025-2027 рр. дозволить підприємству трансформуватися з традиційного виробника у технологічно прогресивну FMCG-компанію, здатну конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках кондитерських виробів.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління інноваційним розвитком компанії – це системоутворююча підсистема корпоративного управління з горизонтом планування від трьох до десяти років і більше. Вона зосереджена на збалансованому портфелі інновацій, інтегрованих у загальну стратегію. Її теоретичну основу складають концепції позиціонування, ресурсного підходу, динамічних можливостей та відкритих інновацій. Динамічні можливості визначають адаптивність стратегії в умовах невизначеності.

Методичний інструментарій СУІР структуровано за п'ятьма функціональними групами: аналітичною (SWOT, PESTEL, модель п'яти сил Портера), діагностичною (інтегральний індекс інноваційного потенціалу, метод експертних оцінок, аналітико-контролінговий підхід), планувальною (технологічна дорожня карта, сценарне планування, матриця Ансоффа, BCG), контрольною (BSC, KPI-дашборди) та мережевою (відкриті інновації, інноваційна екосистема). Ефективність СУІР забезпечується не механічним застосуванням окремих методів, а їх послідовним об'єднанням в єдиний замкнений стратегічний цикл «аналіз-оцінка-вибір-реалізація-моніторинг».

Аналіз стану інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2025 рр. засвідчив системний підхід до впровадження продуктових, технологічних, організаційних і маркетингових інновацій. Ключовою подією стала масштабна програма технічного переоснащення 2013-2018 рр. (88,5 млн грн на обладнання, 243 млн грн на реконструкцію), а також капіталізація 500 млн грн у 2024 р. Фінансова динаміка підтвердила адаптаційну резильєнтність підприємства: після падіння виручки у 2022 р. на 7,77% підприємство забезпечило відновлення у 2023 р. (+40,86%) та стабільне зростання до 1 924 466 тис. грн у 2025 р.

Інтегральний індекс інноваційного потенціалу становить 77,6% від еталонного рівня, що відповідає достатньому рівню розвитку. Найсильнішими складовими є маркетингова та ринкова (90,0%) і виробничо-технологічна (84,0%); резервами для зростання – інформаційно-комунікаційна (68,0%) та

фінансова (70,0%). Інноваційний клімат підприємства охарактеризовано як помірно позитивний: попри негативний вплив воєнних ризиків і макроекономічної нестабільності, підприємство спирається на потужну корпоративну інфраструктуру та зростаючий попит на вітчизняні преміальні бренди.

Обґрунтовані заходи щодо реалізації інноваційного розвитку структурована за п'ятьма векторами: продуктовим (суббренд «Roshen Light», преміум-шоколад), технологічним (AI-контроль якості, ERP SAP S/4HANA), збутовим (D2C-платформа «Roshen Direct», вихід на Amazon), пакувальним (80% перероблювана упаковка) та організаційним (R&D-лабораторія, Agile, Knowledge Management System). Загальний обсяг інвестицій становить 8,0 млн грн; NPV стратегії – +1,30 млн грн, IRR – 27,4%, термін окупності – 2,3 року, що підтверджує фінансову доцільність запропонованих рішень.

Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії охоплює структурований портфель інноваційних проєктів на 2025-2027 рр., матрицю відповідальності RACI, BSC-систему контролю KPI та реєстр ризиків за ISO 31000:2018. Дорожня карта включає десять ключових результатів, зокрема відкриття R&D-лабораторії та досягнення 30% частки ринку України до 2027 р. Реалізація запропонованого комплексу заходів сприятиме підприємству у перетворенні з традиційного виробника у технологічно прогресивну компанію, здатну ще більше конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках кондитерських виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану інноваційного розвитку підприємства (навчальний посібник) / за ред. Мікітюк П. П. Тернопіль: ТНЕУ, 2015.
2. Анастасія Лукашевська. Roshen посіла 13-те місце у світовому рейтингу виробників солодошів. URL: https://zaxid.net/roshen_posila_13_te_mistse_u_svitovomu_reytingu_konditerskih_kompaniy_n1631592 (дата звернення: 22.04.2026).
3. Артеменко І., Книш Н. Особливості стратегічного маркетингу на підприємствах харчової галузі України. Науковий вісник ПУЕТ. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/450/public/450-1468-1-PB.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-54.
5. Вороніна В., Захарова Л. С. Стратегічне управління роботою команд в умовах сучасних викликів наукового, інноваційного та бізнес-середовища. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. № 4. С. 613–622. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/141/138> (дата звернення: дата звернення: 20.04.2026).
6. Вронський І. М. Оцінка ефективності інноваційного розвитку підприємства при умові забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Економіка і управління. 2024. Вип. 3. С. 1–12.
7. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2015. № 1. С. 4–25.
8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 12.05.2026).

9. Директива ЄС 94/62/ЄС про упаковку та відходи від упаковки.
URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31994L0062>
(дата звернення: 28.04.2026).
10. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір. 2024. № 190. С. 8–14.
11. Єрмакова О. Світовий досвід інноваційного розвитку в інтересах інноваційної безпеки України. Приазовський економічний вісник. 2017. Вип. 5 (05). С. 16–21. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5.pdf (дата звернення: дата звернення: 26.04.2026).
12. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.
13. Карпець О. С., Чуйко І. М., Чухлебowa Т. А. Удосконалення методології оцінки інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням синергетичного ефекту. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2016. Т. 2. № 21. С. 116–128. DOI: 10.18371/fcaptp.v2i21.91751.
14. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1 (73). С. 158–165. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165> (дата звернення: дата звернення: 05.04.2026).
15. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. Київ: Університет КРОК, 2021. 368 с.
16. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33> (дата звернення: 11.04.2026).

17. Ковтуненко К., Пар'єва О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 128–139.
18. Методичні засади оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств: аналітико-контролінговий підхід. Управління змінами та інновації. 2025. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/208> (дата звернення: 11.04.2026).
19. Методологія економічного аналізу інноваційної поведінки підприємств в глобальному економічному середовищі. Economic Space. 2026. № 209. ISSN 2224-6282.
20. Мікітюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
21. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. DOI: doi.org/evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/293.
22. Офіційний вебсайт корпорації Roshen. URL: <https://www.roshen.com/en> (дата звернення: 26.03.2026).
23. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [офіційний сайт фабрики]. URL: <http://kcf.roshen.com> (дата звернення: 26.03.2026).
24. Сало А. Я., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3 (33). С. 45–50. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.034550.
25. Смірнова Д. Використання інструментів стратегічного планування для оцінки інноваційного потенціалу вагонобудівних підприємств. Молодий вчений. 2023. № 10 (122). С. 237–240. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-10-122-47.
26. Тарасюк Г., Лагута Я. Еволюція підходів до стратегічного управління інноваціями: від класичних теорій до сучасних парадигм

інноваційного стратегування. Ефективна економіка. 2025. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.11.21.

27. Тетяна Антонюк. Українці за 2025 рік витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн – Prom. URL: <https://forbes.ua/news/ukraintsi-vitratili-na-onlayn-pokupki-256-mlrd-grn-prom-21012026-35702> (дата звернення: 26.04.2026).

28. Тідд Дж., Бессант Дж. Управління інноваціями: інтегрування технологічних, ринкових і організаційних змін / пер. з англ. 6-те вид. Hoboken: Wiley, 2018. 656 с.

29. Тідд Дж., Бессант Дж. Управління інноваціями. 7-е вид. Hoboken: Wiley, 2021. 680 с.

30. Федулова Л. І. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 844 с.

31. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2025 рік. Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8266672&tb=financial-statements&back=10200874 (дата звернення: 27.03.2026).

32. Ширінов Б. Х., Абдуллаєва Н. З. Оцінка ефективності інноваційного потенціалу промислових підприємств. Економіка і регіон. 2025. № 4(99). С. 99–105. DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4160.

33. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 16(32). DOI: 10.33296/2707-0654-16(32)-10.

34. Юринець З., Гнилянська Л., Юринець Р. Управління інноваційним розвитком: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.

35. Юринець З. В., Юринець Р. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 348 с.

36. Baltimore Chronicle. Confectionery giant ROSHEN: who owns the business and how much it earns. URL: <https://baltimorechronicle.com/society/2025/03/12/confectionery-giant-roshen-who-owns-the-business-and-how-much-it-earns/> (дата звернення: 26.03.2026)
37. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage: international edition. Pearson Education, Limited, 2006. 592 p.
38. Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D. J. Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. California Management Review. 2019. Vol. 62 (1). P. 77–94. DOI: 10.1177/0008125619885150.
39. Candy Industry. 2026 Global Top-100 Candy Companies [рейтинг]. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2026/global-top-100-candy-companies>.
40. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
41. Cooper R. G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 5th ed. New York : Basic Books, 2017. 374 p.
42. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
43. Elevatorist.com. Кондитерська корпорація Рошен: хронологія розвитку. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/523-roshen-korporatsiya>. (дата звернення: 04.03.2026)
44. Global Confectionery Market Report 2024. Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/confectionery-market> (дата звернення: (дата звернення: 26.03.2026).
45. International Confectionery. Roshen Kyiv confectionery factory increases capital by 33% (08.07.2024). URL: <https://in-confectionery.com/roshen-kyiv-confectionery-factory-increases-capital-by-33/> (дата звернення: 28.03.2026)
46. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements; ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements. International

Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 05.05.2026).

47. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy: Text and Cases. 11th ed. Pearson Education, 2017. 672 p.

48. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

49. Kuzminchuk N., Fedorenko I., Kutsenko T., Alosyn S. Management and controlling of processes in the field of energy saving on the basis of Industry 4.0. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2024. Vol. 1429(1).

50. Kyiv Post. Ukraine's Manufacturers in 2023 (30.07.2024). URL: <https://www.kyivpost.com/post/36615> (дата звернення: 16.03.2026).

51. Lavrenenko V., Makhova H., Vostriakova V. Development of Innovative Potential of Enterprise Based on Resource Theory. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 3 (38). P. 397–408. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i38.237473.

52. Li Y. et al. Balanced Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions. Review of Managerial Science. 2024. DOI: 10.1007/s11846-023-00700-6.

53. McKinsey & Company; Deloitte. Analytical reports on FMCG innovations. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights> (дата звернення: 30.04.2026)

54. OECD/Eurostat. Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

55. Opendatabot. Official Data: PrAT «KKF Roshen», EDRPOU 00382125. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125?from=search> (дата звернення: 12.03.2026).

56. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Stanford : Stanford Business Books, 2016. 280 p.

57. Pereira V. et al. Integrated Business Analysis Based on the Balanced Scorecard. Discover Sustainability. 2025. DOI: 10.1007/s43621-024-00758-6.
58. Phaal R., Farrukh C. J. P., Probert D. R. Technology Roadmapping – A Planning Framework for Evolution and Revolution. Technological Forecasting & Social Change. 2004. Vol. 71. P. 5–26.
59. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
60. Roshen Confectionery Corporation. About Roshen [official website]. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen> (дата звернення: 06.03.2026).
61. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18 (7). P. 509–533.
62. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2018. 656 p.
63. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2021. 680 p.
64. World Trade Organization. WTO Trade Rules. URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm1_e.htm (дата звернення: 24.04.2026).
65. Jakubek, P., Marhasova, V., Skoryk, H., Herasymenko, T., & Polishchuk, A. (2025). Strategic Management of Innovative Development of Enterprise Using Foresight Technologies as Part of Digitalization. Pacific Business Review International, 17(9), 145-153. URL: <http://www.pbr.co.in/2025/March11.aspx> (дата звернення: 07.03.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А1

Тези на наукову конференцію «Шевченківська весна 2026» за темою
магістерської роботи



Джерело: <https://surl.lt/yxitttd>

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Заковорота Наталія Юрївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісасіно Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафілов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєвська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макаренко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Танасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольня Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВІЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Костик Ольга Василівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Корнілова І.М.

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITALIZATION AS A FACTOR OF ENTERPRISE INNOVATIVE GROWTH

This study substantiates digitalization as a strategic management process that determines innovative growth of enterprises. Based on recent global statistics and analytical reports, the study confirms a positive correlation between digital maturity, productivity growth, and innovation performance.

Сучасний стан розвитку світової економіки характеризується структурною цифровою трансформацією бізнесу. За даними OECD, частка підприємств, що впроваджують цифрові технології в управлінські та виробничі процеси, становить 74% у країнах ЄС, а використання хмарних сервісів зросло більш ніж удвічі за останні п'ять років [1]. Флетчер і Гріффітс зазначають, що підприємства з високим рівнем цифрової інтеграції демонструють на 20-25% вищу продуктивність праці порівняно з компаніями з низьким рівнем цифрової інтеграції [2].

Статистичні дослідження свідчать, що у 2023 р. понад 90% великих компаній використовували хмарні рішення, 70% – аналітику великих даних, а понад 50% – інструменти штучного інтелекту у стратегічних або операційних процесах [3]. Водночас лише близько половини цифрових ініціатив досягають очікуваного економічного ефекту, що вказує на проблему не технологічного, а управлінського характеру цифровізації [4].

Аналіз сучасних досліджень підкреслює той факт, що діджиталізація стає фактором інноваційного зростання лише за умови її стратегічної інтеграції в систему управління підприємством. Ідеться не про окремі IT-проекти, а про трансформацію бізнес-моделі, ланцюгів створення вартості та управлінської логіки [5].

На основі узагальнення статистичних даних і теоретичних положень запропоновано структурну модель стратегічного управління діджиталізацією (рис. 1).

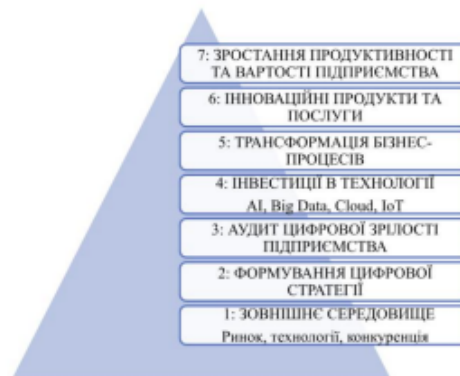


Рис. 1. Структурна модель стратегічного управління діджиталізацією підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [1-6]

Стратегічне управління діджиталізацією можливе через формування цифрового бачення, що визначає трансформацію бізнес-моделі (до прикладу, перехід до e-комерції); інтеграцію в загальну стратегію, де цифровізація виступає «двигуном» розвитку, фокусуючись на аналітиці (NPS, CRM) та клієнтському досвіді (CX); управління портфелем цифрових активів, що передбачає пріоритетизацію інвестицій у технології (як приклад, вибір між Big Data та автоматизацією логістики); а також зміну організаційної культури, спрямовану на розвиток «цифрового мислення» персоналу та готовність до роботи з новими інструментами.

Емпіричні дані підтверджують взаємозв'язок між рівнем цифрової інтеграції та інноваційною активністю. У країнах ЄС підприємства з високим індексом цифрової зрілості у 2 рази частіше впроваджують продуктові інновації. McKinsey Global Institute зазначає, що компанії-лідери цифрової трансформації мають на 30% вищий показник EBITDA порівняно з галузевими конкурентами [4].

Узагальнення глобальної статистики дозволяє відобразити рівень впровадження цифрових технологій серед підприємств (рис. 2).

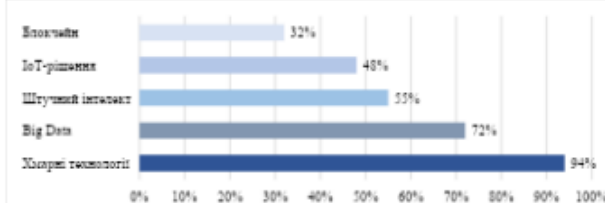


Рис. 2. Рівень впровадження цифрових технологій підприємствами у світі, 2024 р. (%)

Джерело: складено автором на основі даних [1,3,4]

Констатовано, що цифровізація забезпечує:

- скорочення операційних витрат на 10-30% [2];
- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- зростання інноваційної активності підприємств;
- формування нових бізнес-моделей (платформізація, сервіталізація).

Водночас стратегічне управління діджиталізацією передбачає подолання внутрішніх бар'єрів: дефіциту цифрових компетенцій, фрагментарності даних та відсутності інтегрованої системи KPI [5].

1.Share of firms implementing new digital technologies 2024, by country. *Statista*. URL: https://www.statista.com/statistics/1372338/eu-digitalization-digital-technologies-work-process/?srsltid=AfmBOort0jdu3lyGd8ynxRtl9T2VtCesW69aAVUBGg3Yp8NHrHW_CTW1

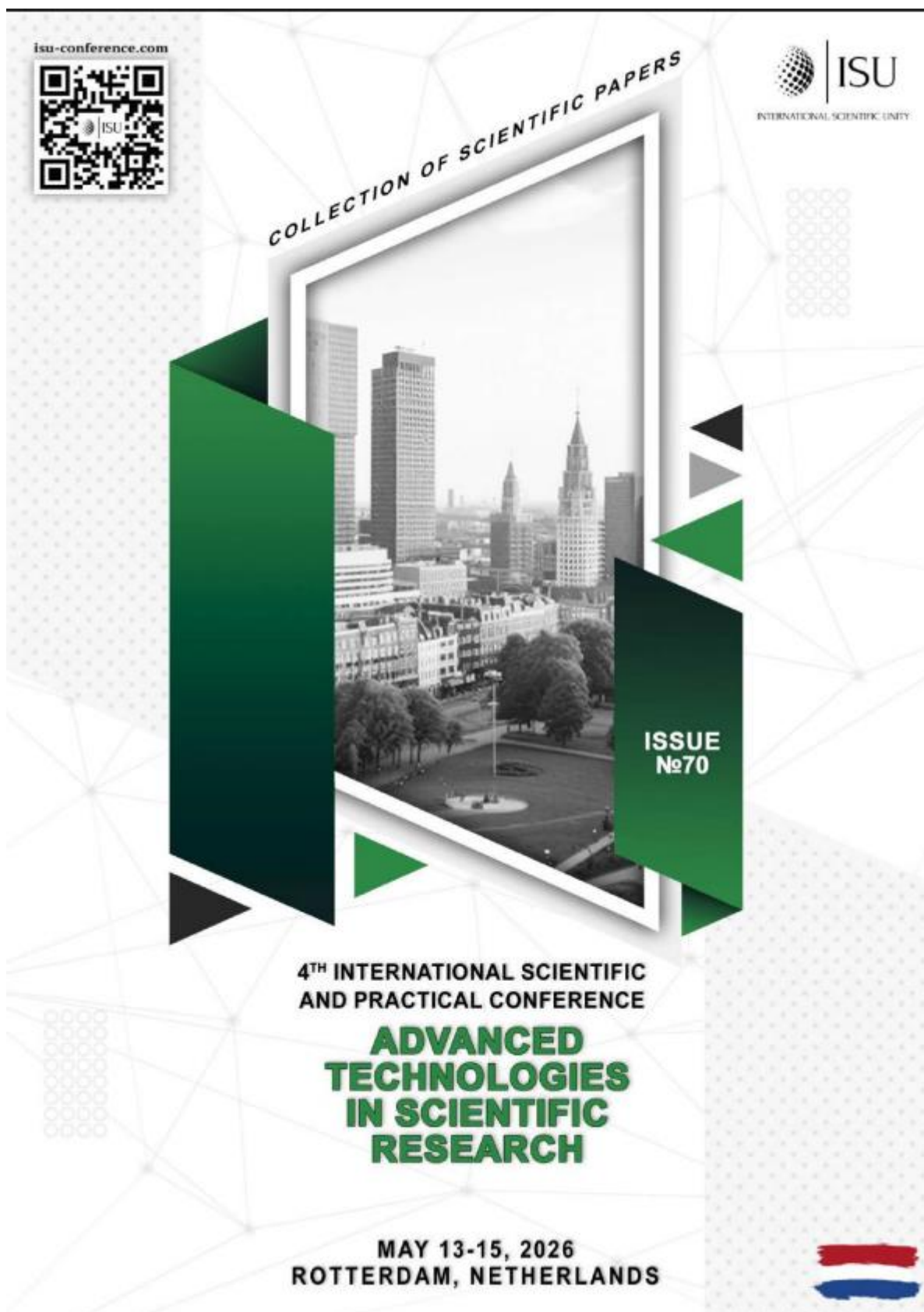
2.Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

3.Report on the state of the Digital Decade 2024. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024>

4.The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

5.Перевозова, І.В., Земляков, І.С., П'яста, А.Р., & Драганчук, Н.Я. (2024). Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*, (32). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1234>

Тези на наукову конференцію «Advanced Technologies in Scientific Research»
за темою магістерської роботи



Джерело: <https://surl.lt/jjjjin>

SECTION: MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION

Advanced Technologies in Scientific Research

Бех І.Л. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	518
Корнілова І.М., Костик О.В. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	521
Кулібаба Є.О. ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА СОЦІАЛЬНУ СПРАВЕДЛИВІСТЬ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	525
Шафоренко С.Ю. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА ІТ СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ.....	527
Коваленко Д.О. МЕТОДИЧНА РАМКА АНАЛІЗУ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	531

SECTION: MARKETING AND ADVERTISING

Yerezhep M.M., Turekhanova A. THE ROLE OF ESG FACTORS IN CONSUMER DECISION-MAKING: EVIDENCE FROM KAZAKHSTAN'S RETAIL SECTOR.....	535
Zvarych I.M., Sukova K. THE IMPACT OF CLIP THINKING ON CONSUMER BEHAVIOR IN DIGITAL MARKETING.....	539
Тищенко Д.В. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	541
Котенко К.О. РЕКЛАМА, ВИДИ РЕКЛАМИ ТА ЇЇ ВПЛИВ.....	545
Макоєдова В.О., Голиш А.В. АНАЛІТИКА СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ЗАСОБАМИ BIG DATA...	549
Сєвонькаєва О.О. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	552

4. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2021. 275 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.
5. Bartlett, C. A., Beamish P. W. Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management. 8th ed. Cambridge: Cambridge University Press. 2018. 570 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108500067>;
6. Digital economy report pacific edition 2022. Towards value creation and inclusiveness. United Nations Conference on Trade and Development. 2022. 131 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecdc2022d4_en.pdf

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Корнілова І.М.

к.е.н., доцент

Костик О.В.

здобувачка вищої освіти магістерського рівня

Економічний факультет

Київський національний університет

імені Тараса Шевченка, Україна

В умовах прискорення науково-технологічного прогресу, загострення глобальної конкуренції та цифровізації економіки питання формування дієвої стратегії інноваційного розвитку набуває першочергового значення для промислових підприємств. Здатність підприємства своєчасно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації стає визначальним чинником його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Як зазначають Agazu і Kero (2024), «інноваційна стратегія є однією з найбільш впливових детермінант конкурентоспроможності фірми, забезпечуючи стійкі переваги на динамічних ринках» [1, с. 5]. Водночас більшість вітчизняних промислових підприємств стикаються зі значними труднощами у формуванні системних підходів до управління інноваціями, що зумовлено недостатністю ресурсного забезпечення, відсутністю ефективних механізмів трансферу знань та несформованістю інституційного середовища.

Поняття «інноваційна стратегія» охоплює систему цілей, принципів, пріоритетів і методів управління інноваційною діяльністю, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Відповідно до методології OECD Oslo Manual, інновація – це «новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх поєднання), що суттєво відрізняється від попередніх продуктів чи процесів одиниці і стає доступним потенційним користувачам або впроваджується в практику» [9, с. 20].

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до класифікації інноваційних стратегій. Otenko і Kvashyna (2024) пропонують методичний

підхід, що базується на поєднанні ресурсної концепції та портфельного аналізу, виділяючи стратегії за рівнем інноваційної активності та типом цільових ринків [9]. Kwiliński (2018) розглядає механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства в інформаційній економіці крізь призму синергетичного управління знаннями [6].

Bogetoft et al. (2024) на основі обширної вибірки датських підприємств емпірично доводять, що «підприємства, які дотримуються проактивних інноваційних стратегій із чіткою орієнтацією на продуктивні інновації, демонструють вищу продуктивність порівняно з підприємствами, що обирають адаптивні або захисні підходи» [2, с. 14]. Це підкреслює важливість вибору адекватної стратегічної орієнтації з урахуванням специфіки галузі та конкурентного середовища. У таблиці 1 систематизовано основні види інноваційних стратегій, які застосовуються на промислових підприємствах».

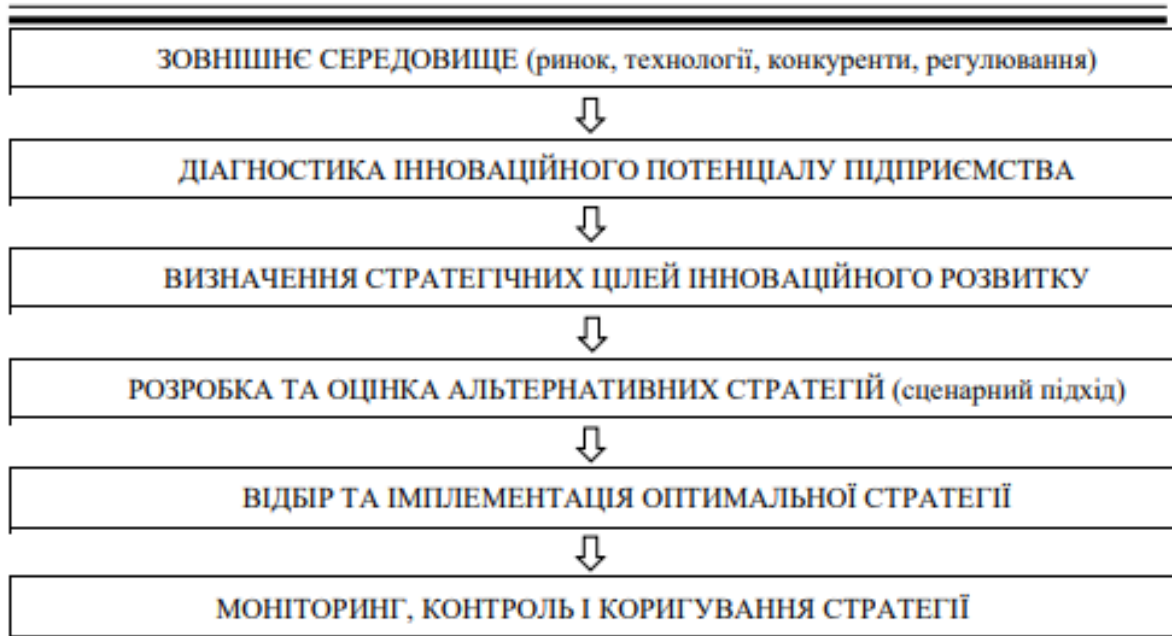
Таблиця 1. Класифікація інноваційних стратегій промислового підприємства

Тип стратегії	Характеристика	Умови застосування
Лідерства (проактивна)	Власні R&D, першовихід на ринок, висока конкурентоспроможність	Стабільне фінансування, сильна науково-технічна база, зрілий ринок
Наслідкування (адаптивна)	Швидке копіювання чужих інновацій, мінімізація ризиків	Обмежені ресурси, висока невизначеність, динамічний ринок
Захисна (оборонна)	Збереження ринкових позицій через поступове вдосконалення	Зрілі технології, стабільна галузь, помірна конкуренція
Наступальна	Агресивне захоплення нових ринків з допомогою інновацій	Наявність вільного капіталу, чітка ринкова ніша, технологічна готовність
Екосистемна	Взаємодія з партнерами, стартапами, університетами в мережі	Цифрова трансформація, висока взаємозалежність суб'єктів

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 7; 10]

Вибір між цими конфігураціями не є довільним: він детермінується сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників. Серед зовнішніх – інтенсивність технологічних змін у галузі, стан конкурентного середовища, регуляторний клімат і доступність зовнішнього фінансування. Регіональна диференціація інноваційної активності в Україні та хронічна недофінансованість НДДКР залишаються серйозними структурними обмеженнями для більшості вітчизняних підприємств [4]. До ключових внутрішніх чинників належать якість R&D-підрозділів, рівень цифровізації виробничих процесів, кваліфікація персоналу та організаційна культура, що підтримує інновації. Стале інноваційне управління на промислових підприємствах потребує узгодженості цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному [3, с. 15], а обґрунтованість стратегічного вибору є передумовою ефективного використання обмежених ресурсів [11, с. 48].

Запропонована послідовність формування інноваційної стратегії, що включає шість взаємопов'язаних етапів, наочно представлена на рис.1.



↺ Зворотний зв'язок: коригування на всіх рівнях

Рис 1. Концептуальна модель формування стратегії інноваційного розвитку
Джерело: розроблено авторами на основі [3; 6; 9]

Методичний алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку доцільно представити як послідовність шести взаємопов'язаних етапів. Перший – діагностика інноваційного потенціалу підприємства (SWOT, PEST, аудит ресурсів, патентний аналіз). Другий – визначення цілей та пріоритетів інноваційного розвитку (BSC, бенчмаркінг, форсайт-методологія). Третій – розробка альтернативних стратегічних сценаріїв (сценарний аналіз, матриця BCG, модель McKinsey 7S). Четвертий – оцінка та відбір оптимальної стратегії (метод аналізу ієрархій, NPV, IRR, дерево рішень). П'ятий – імплементація та операціоналізація стратегії (дорожня карта, OKR, Agile/Scrum). Шостий – моніторинг і коригування (KPI-дашборди, системи раннього попередження, BSC-контроль). Ця логіка відповідає концепції замкненого стратегічного циклу, де результати моніторингу ініціюють перегляд діагностичних припущень [6; 8; 9].

Особливо продуктивним для умов невизначеності є застосування нечіткої логіки при моделюванні вибору стратегії: використання системи лінгвістичних змінних для оцінки рівня інноваційного потенціалу та привабливості ринку дозволяє враховувати варіативність середовища без зведення його до жорстких кількісних меж [7]. Це суттєво підвищує якість стратегічного рішення в умовах, коли повна інформація є недоступною або ненадійною.

Цифрова трансформація формує принципово новий контекст для всього описаного алгоритму. Технології Індустрії 4.0 (Інтернет речей, штучний інтелект, цифрові двійники, адитивне виробництво) докорінно змінюють конфігурацію ланцюгів створення цінності та відкривають нові можливості для диференціації. Виокремлюють три стратегічні вектори цифровоорієнтованого інноваційного розвитку: цифровізація продукту (smart-продукти та сервіси), цифровізація процесів (автоматизація та роботизація) і цифровізація бізнес-

моделі (платформізація, підписна модель) [5, с. 59]. Вибір вектора залежить від зрілості цифрової інфраструктури підприємства та специфіки галузевого конкурентного середовища. При цьому в інформаційній економіці базовим ресурсом інноваційного розвитку стає не капітал чи праця, а знання та здатність підприємства до навчання [6, с. 17], що зумовлює необхідність формування підсистеми управління знаннями в структурі стратегічного управління.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку є базовим компонентом загальної стратегії підприємства, що визначає довгострокові орієнтири інноваційної діяльності. Її вибір базується на аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Запропонований шестиступінний алгоритм управління використовує сучасні методи нечіткої логіки та сценарного аналізу, що в умовах цифровізації забезпечує перехід до платформених і колаборативних моделей розвитку. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку та емпіричну перевірку кількісних моделей оцінки ефективності таких стратегій.

Список використаних джерел

1. Agazu B., Kero C. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00388-4>
2. Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A., Sørensen A. Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis*. 2024. Vol. 61. P. 1–22.
3. Dimitrova T., Komandrovska V., Marinov M., Taranenko A. Strategic Innovative Management and Sustainable Development of Industrial Enterprises. *Economics Ecology Socium*. 2025. Vol. 9, No. 1. P. 11–22.
4. Ishchuk S., Sozansky L. Comparative Statistical Assessment of Innovation Activity of the Industrial Sector of the Economy of Ukraine (Regional Context). *Statistics of Ukraine*. 2022. No. 1. P. 28–39.
5. Ivanova N., Kryvko D. Strategic guidelines for innovative development of industrial enterprises in the conditions of digital transformation. *Problems and prospects of economics and management*. 2025. No. 1(41). P. 55–63.
6. Kwiliński A. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1, No. 1. P. 7–25.
7. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A., Chernyak D. Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1834–1846.
8. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 258 p.
9. Otenko I. P., Kvashyna Y. A. Methodical Approach to the Formation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise. *Business Inform*. 2024. No. 4(543). P. 212–219.
10. Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30, No. 2. P. 256–270.

11. Коротасєва О. В. Substantiation of the strategy forming practicability for the innovative activity of industrial enterprises. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2(62). С. 45–5.

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автор / джерело	Визначення	Акцент
Ілляшенко С.М. (2003)	Цілеспрямований безперервний процес переходу підприємства до якісно нового стану на основі впровадження інновацій	Процесний
Федулова Л.І. (2014, 2015)	Динаміка переходу до інноваційного типу виробництва завдяки реалізації накопиченого потенціалу	Ресурсний / потенціальний
Ковтуненко К., Пар'єва О. (2020)	Системна зміна стану підприємства під впливом запровадження нових продуктів, технологій та управлінських рішень	Системний
Юринець З. та ін. (2021)	Формування інноваційних стратегій як основи забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств	Стратегічний
Лаврененко В., Махова Г. (2021)	Сукупність інтегральних характеристик (ресурси, компетенції, здатності, проекти) для реалізації інноваційної діяльності	Ресурсно-компетентнісний
Дорошкевич К. та ін. (2024)	Зміна стану підприємства на основі реалізації інноваційного потенціалу з метою досягнення позитивних якісних змін	Результативний

Джерело: складено автором на основі [12;30;17;35;51;10]

Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Характеристика
Повна назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
ЄДРПОУ	00382125
Рік заснування	1874 (приватизація і вхід до «Рошен» – 1996)
Юридична адреса	03039, м. Київ, просп. Науки, 1
Основний КВЕД	10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; борошняних кондит. виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Статутний капітал	2 005 833 098 грн (після додаткової емісії 2024 р.)
Чисельність персоналу	1 429 (2025 р.)
Виробнича потужність	До 100 тон продукції на добу
Сертифікація	ISO 9001:2015, ISO 22000:2018 (безпечність харчових продуктів)
Ринки збуту	Україна та 35+ країн: США, ЄС, Канада, Ізраїль, Австралія, Японія, Корея, Казахстан та ін.

Джерело: складено автором на основі даних офіційного реєстру ЄДРПОУ, OpenDataBot, офіційного сайту ПрАТ «ККФ «Рошен»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	2 361 445,00	3 027 655,00
первісна вартість	1011	3 259 840,00	4 045 653,00
знос	1012	898 395,00	1 017 998,00
Інвестиційна нерухомість	1015	766 336,00	745 527,00
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	878 611,00	873 846,00
знос інвестиційної нерухомості	1017	112 275,00	128 319,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	81 172,00	135 951,00
Усього за розділом I	1095	3 208 953,00	3 909 133,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	27 689,00	29 127,00
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене будівництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-

Продовження додатка Д

Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178 878,00	268 266,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	19 613,00	15 917,00
з бюджетом	1135	10 912,00	8 272,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	10 912,00	8 272,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	88,00	616,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	605,00	805,00
Усього за розділом II	1195	237 785,00	323 003,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	3 446 738,00	4 232 136,00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	2 005 833,00	2 005 833,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	7 883,00	7 883,00
Резервний капітал	1415	7 883,00	7 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422 426,00	433 019,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	2 436 142,00	2 446 735,00

Продовження додатка Д

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7 490,00	7 198,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	7 490,00	7 198,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 055,00	8 029,00
товари, роботи, послуги	1615	340 362,00	462 423,00
розрахунками з бюджетом	1620	14 887,00	26 823,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	9 122,00	13 202,00
розрахунками з оплати праці	1630	32 547,00	47 064,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 133,00	1 137,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	29 208,00	43 869,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	546 792,00	1 175 656,00
Усього за розділом III	1695	1 003 106,00	1 778 203,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	3 446 738,00	4 232 136,00

АНОТАЦІЯ

Костик О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком промислового підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є комплексне вивчення теоретико-методичних засад та практичних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства для обґрунтування напрямів його вдосконалення.

У роботі розкрито сутність стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, систематизовано концептуальні підходи до його розуміння та охарактеризовано методичний інструментарій реалізації.

Проведено стратегічний аналіз інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», оцінено інноваційний потенціал та інноваційний клімат підприємства, виявлено ключові сильні сторони та обмеження.

Обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства та розроблено організаційно-економічні заходи її реалізації, що охоплюють портфель інноваційних проєктів, механізм управління ризиками та дорожню карту впровадження.

Ключові слова: інноваційна стратегія, стратегічне управління інноваційним розвитком, інноваційний потенціал, цифрова трансформація, промислове підприємство, кондитерська галузь.

SUMMARY

Kostyk O. Strategic Management of Innovative Development in an Industrial Enterprise. – Manuskript.

Qualification work of the Master of Management in the specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovation". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The aim of the work is a comprehensive study of the theoretical and methodological principles and practical aspects of strategic management of innovative development of an enterprise in order to substantiate directions for its improvement.

The work defines the essence of strategic management of innovative development, systematizes conceptual approaches to its interpretation and characterizes the methodological toolkit for its implementation.

In addition, the work analyzes the innovative development of PJSC "Kyiv Confectionery Factory Roshen", evaluates the enterprise's innovation potential and innovation climate, and identifies key strengths and limitations.

The innovation development strategy of the enterprise is substantiated and organizational and economic measures for its implementation are developed, including a portfolio of innovation projects, a risk management mechanism and an implementation roadmap.

Keywords: innovation strategy, strategic management of innovative development, innovation potential, digital transformation, industrial enterprise, confectionery industry.