МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

(на прикладі ТОВ «Namelaka»)

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент: бізнес-адміністрування»
Константиновой Олександри Віталіївни
Керівник : д.е.н., проф. Коваль В.В.
Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., проф.
кафедри міжнародного
менеджменту та інновацій
НУ «Одеська політехніка»

ІЗМАЇЛ – 2026

Сканировано с CamScanner

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри

Метіль Ю. К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«25» червня 2026 р.

Оцінка 94 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т. С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Сканировано с CamScanner

ЗМІСТ

ЗМІСТ	**Стор.**
ВСТУП……..	**4**
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….	**8**
1.1. Сутність і класифікація інновацій: поняття, види, функції в системі управління підприємством ……	**8**
1.2. Управління інноваційною діяльністю як складова стратегічного менеджменту підприємства……	**12**
1.3. Особливості інноваційної діяльності підприємств в умовах кризових ситуацій: світовий досвід та вітчизняна практика …….	**16**
Висновки до розділу 1……	**21**
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «NAMELAKA»…….	**23**
2.1 Загальна характеристика підприємства: організаційно-економічний профіль та ринкова позиція……	**23**
2.2. Аналіз інноваційної активності підприємства в умовах воєнного стану: досягнення, проблеми, втрати ……	**29**
2.3. SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Namelaka»: можливості та загрози в умовах воєнного стану ……	**36**
Висновки до розділу 2……	**39**
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «NAMELAKA» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ……	**41**
3.1. Стратегія інноваційного розвитку підприємства в умовах воєнного стану: пріоритети та обмеження ……	**41**
3.2. Розробка та обґрунтування інноваційних заходів для ТОВ «Namelaka»: конкретні рішення та план впровадження ……	**47**
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів: витрати, очікувані результати та оцінка ризиків ……	**50**
Висновки до розділу 3……..	**55**
ВИСНОВКИ……..	**57**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….	**61**
ДОДАТКИ……..	**67**

ВСТУП

Інноваційна діяльність є одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах ринкової економіки здатність впроваджувати нові рішення — у продукті, технологіях, управлінні чи способах просування — визначає, чи зможе підприємство утримати свої позиції та розвиватися. Для харчової та кондитерської промисловості це питання є особливо актуальним: споживчі вподобання змінюються швидко, конкуренція зростає, а ринок вимагає постійного оновлення асортименту та пошуку нових каналів збуту.

Воєнний стан, що триває в Україні з лютого 2022 року, докорінно змінив умови ведення бізнесу. Підприємства зіткнулися з руйнуванням логістичних ланцюгів, нестабільністю постачань, відтоком кадрів, зниженням купівельної спроможності населення та загальною економічною невизначеністю. Водночас саме в цих умовах окремим підприємствам вдалося знайти нові можливості для розвитку: перебудувати канали збуту, освоїти нові ринки, впровадити нові форми роботи з клієнтами. Це свідчить про те, що інноваційна діяльність в умовах кризи не втрачає значення — вона лише набуває нових форм і пріоритетів.

ТОВ «Namelaka» — підприємство кондитерської галузі, яке в умовах воєнного стану продовжує операційну діяльність та шукає шляхи адаптації до змінених ринкових умов. Досвід цього підприємства є показовим для малого та середнього бізнесу харчової промисловості, що прагне зберегти стійкість та розвиватися попри зовнішні виклики.

Актуальність теми роботи зумовлена поєднанням двох чинників: з одного боку — об'єктивною потребою українських підприємств у пошуку нових підходів до управління інноваціями в нестандартних умовах; з іншого — недостатньою опрацьованістю цієї проблематики стосовно підприємств харчової галузі малого та середнього масштабу в умовах воєнного стану.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства досліджувалися в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні положення теорії інновацій заклали Й. Шумпетер [59], П. Друкер [50] та Г. Тідд і Д. Бессант [60], які обгрунтували природу інноваційного процесу та його роль в економічному розвитку. Проблеми стратегічного управління інноваціями розглянуто в працях А. Ансоффа [46], М. Портера [57] та Г. Чесбру [48]. Серед вітчизняних авторів вагомий внесок зробили С. М. Ілляшенко [13; 14], Н. В. Краснокутська [18], З. Є. Шершньова [39], Л. І. Федулова [33; 34], М. А. Йохна і В. В. Стадник [40] та інші, які досліджували управління інноваційним розвитком підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Інноваційну адаптацію підприємств в умовах кризових ситуацій досліджували Н. Джіші [55], Д. Брезніц [47], Н. Раджу та Д. Прабху [58]. Особливості інноваційної діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану вивчали М. П. Войнаренко та О. К. Єлісєєва [4], Л. В. Бережна [42], М. В. Бойченко [2]. Проблематика цифрового маркетингу та СММ у харчовій галузі висвітлена в працях Е. Цибульської [37], А. Каплана та М. Гаенлайна [52].

Водночас питання управління інноваційною діяльністю малих підприємств кондитерської галузі в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченим: наявні дослідження зосереджені переважно на великих підприємствах або виробничо-технологічних інноваціях, тоді як маркетингові та організаційні інновації малого кондитерського бізнесу в умовах воєнного часу залишаються поза межами спеціальних наукових розвідок. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження цієї проблематики на конкретному практичному прикладі — що і визначає наукову новизну та практичну цінність цієї роботи.

Мета роботи — дослідити особливості управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану та розробити практичні рекомендації для ТОВ «Namelaka» щодо її вдосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності інновацій та їх класифікації;
- розкрити особливості управління інноваційною діяльністю як складової стратегічного управління підприємством;
- дослідити вітчизняний і світовий досвід інноваційної діяльності підприємств в умовах кризових ситуацій;
- надати загальну характеристику ТОВ «Namelaka» та оцінити його інноваційний потенціал;
- проаналізувати інноваційну активність підприємства в умовах воєнного стану;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські підходи до здійснення інноваційної діяльності ТОВ «Namelaka» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: аналіз і синтез наукової літератури — для формування теоретичної бази; порівняльний аналіз — для оцінки досвіду інших підприємств; SWOT-аналіз — для визначення інноваційних можливостей і загроз; економічний аналіз — для оцінки результатів інноваційної діяльності; узагальнення та систематизація — для формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу роботи склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління інноваціями, нормативно-правові акти України у сфері інноваційної діяльності, статистичні матеріали, а також внутрішня інформація ТОВ «Namelaka».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані підприємством для

вдосконалення управління інноваційною діяльністю, зокрема у частині маркетингових інновацій та пошуку нових каналів просування продукції.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювались на:

− XV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції», яку проводить Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна з доповіддю на тему «Роль людського капіталу у розвитку інноваційної діяльності підприємств під час війни» (07.04.2026, м. Харьків, Україна);

− VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України», з доповіддю на тему «Розробка антикризової стратегії управління ЗЕД підприємства» (15.04.2026, м. Ізмаїл, Україна);

За результатами дослідження опубліковано 2 наукових праць загальним обсягом 6 сторінок, зокрема:

Константинова О.В. Роль людського капіталу у розвитку інноваційної діяльності підприємств під час війни. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: матеріали XV Міжнародної науково-практичній конференції молодих учених та студентів, м. Харьків, 07.04.26 С.276-279.

Константинова О.В.. Ризики управління інноваційною діяльністюпідприємства в умовах воєнного стану. Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України. Збірник наукових праць за матеріалами VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2026. 139 с. С.52-55. https://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/05/Priority_Vypusk_8.pdf

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і класифікація інновацій: поняття, види, функції в системі управління підприємством

Поняття «інновація» є одним із центральних у сучасній економічній науці та практиці управління. Незважаючи на широке вживання цього терміну, у науковій літературі досі немає єдиного підходу до його визначення — різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах інноваційної діяльності.

Першим, хто системно дослідив природу інновацій в економічному контексті, був австрійський економіст Йозеф Шумпетер. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1911) він визначив інновацію як «нову комбінацію виробничих факторів», виокремивши п'ять її основних форм: впровадження нового товару; застосування нового методу виробництва; освоєння нового ринку збуту; використання нового джерела сировини; проведення реорганізації у галузі. Шумпетер вважав інновації головним рушієм економічного прогресу, а підприємця-новатора — центральною фігурою ринкової економіки.

У сучасній українській науці інновації розглядаються у кількох вимірах. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» (2002), інновації — це «новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери». Це визначення є широким і охоплює як технологічні, так і організаційні та маркетингові перетворення.

Дослідники Йохна М. А. та Стадник В. В. трактують інновацію як «кінцевий результат творчої діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, який

використовується у практичній діяльності». Близьким за змістом є підхід Фатхутдінова Р. А., який визначає інновацію як «кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання економічного, соціального, екологічного або іншого виду ефекту».

Важливо розмежувати поняття «нововведення» та «інновація», які часто вживаються як синоніми, проте мають різне змістове навантаження. Нововведення — це ідея, розробка або проєкт, тобто результат наукової чи творчої діяльності. Інновація — це нововведення, впроваджене у практику та таке, що принесло реальний результат. Таким чином, не кожне нововведення стає інновацією — лише те, що пройшло практичну перевірку та довело свою ефективність.

Класифікація інновацій є необхідним інструментом для їх системного вивчення та управління. У науковій літературі запропоновано численні класифікаційні підходи, що відображають різні аспекти інноваційної діяльності. Узагальнення основних підходів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій

Критерій класифікації	Вид інновації	Характеристика
За сферою застосування	Продуктова	Створення нового або вдосконалення існуючого товару чи послуги
	Технологічна (процесна)	Впровадження нових або вдосконалених методів виробництва
	Управлінська	Нові методи організації та управління підприємством
	Маркетингова	Нові методи просування, ціноутворення, збуту, позиціонування
За ступенем новизни	Радикальна (базова)	Принципово нові рішення, що змінюють галузь
	Поліпшуюча	Вдосконалення існуючих продуктів, процесів або методів
	Псевдоінновація	Незначні зміни, що не несуть реальної новизни
За масштабом впливу	Локальна	Стосується окремого підрозділу або процесу
	Галузева	Поширюється на галузь у цілому
	Глобальна	Змінює підходи в економіці або суспільстві загалом
За джерелом виникнення	Внутрішня	Ініційована всередині підприємства

Продовження табл. 1.1

	Зовнішня	Запозичена або придбаназзовні
За характером потреби	Реактивна	Відповідь на зміни зовнішнього середовища
	Стратегічна	Випереджальні дії для здобуття конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі опрацьованої літератури

Для кондитерського підприємства, такого як ТОВ «Namelaka», особливої ваги набувають продуктові та маркетингові інновації. Продуктові інновації у харчовій галузі охоплюють розробку нових рецептур, використання нових інгредієнтів, зміну складу, смакових характеристик або упаковки продукту. Маркетингові інновації — це нові способи доведення продукту до споживача, зокрема через соціальні мережі, онлайн-торгівлю, нові формати взаємодії з покупцем.

Окремої уваги заслуговує класифікація інновацій за ступенем новизни, оскільки вона безпосередньо пов'язана з рівнем ризику та обсягом ресурсів, необхідних для впровадження. Радикальні інновації — це принципово нові рішення, які кардинально змінюють продукт або процес і потребують значних інвестицій. Поліпшуючі інновації спираються на вже існуючу базу і передбачають поступове вдосконалення. Для малого та середнього бізнесу в умовах обмежених ресурсів і нестабільного середовища саме поліпшуючі інновації є найбільш доступними та практично виправданими.

Поряд із класифікацією важливо розуміти функції, які інновації виконують у системі управління підприємством. Виокремлюють такі основні функції:

Відтворювальна функція полягає у тому, що інновації є джерелом доходу, який забезпечує подальший розвиток підприємства. Прибуток від реалізації інноваційного продукту чи послуги може бути спрямований на нові дослідження та розробки, формуючи безперервний цикл оновлення.

Інвестиційна функція означає, що дохід від інновацій може використовуватися як джерело фінансування інших напрямів діяльності

підприємства — оновлення обладнання, навчання персоналу, розширення виробництва.

Стимулювальна функція виражається у тому, що успішне впровадження інновацій спонукає підприємство до подальшого пошуку нових рішень, формує інноваційну культуру та готовність до змін.

Адаптаційна функція є особливо значущою в умовах нестабільності. Саме через інновації підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища — нових запитів споживачів, зміни ринкової кон'юнктури, появи нових конкурентів або обмежень.

Конкурентна функція полягає у тому, що інновації є одним із головних інструментів здобуття та утримання конкурентних переваг. Підприємство, що систематично впроваджує інновації, випереджає конкурентів та зміцнює свої ринкові позиції.

В умовах воєнного стану адаптаційна та конкурентна функції інновацій набувають особливого значення. Коли зовнішнє середовище стає непередбачуваним, а традиційні канали збуту — нестабільними, здатність швидко змінюватися стає не перевагою, а умовою виживання. Підприємства харчової галузі, зокрема кондитерські виробники, у цей період змушені шукати нові форми роботи з клієнтами, освоювати онлайн-продажі, перебудовувати логістику та адаптувати асортимент до змінених можливостей і потреб ринку.

Таким чином, інновація є складним багатовимірним явищем, що охоплює не лише технічні та технологічні зміни, а й нові підходи до управління, збуту та взаємодії зі споживачем. Класифікація інновацій дозволяє структурувати підходи до управління ними залежно від сфери застосування, ступеня новизни та масштабу впливу. Функції інновацій у системі управління підприємством є взаємопов'язаними та спрямованими на забезпечення його стійкості, розвитку та конкурентоспроможності — що є особливо актуальним для підприємств, що працюють в умовах воєнної економіки.

1.2. Управління інноваційною діяльністю як складова стратегічного менеджменту підприємства

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін — технологічних, ринкових, соціальних. Здатність своєчасно реагувати на ці зміни та випереджати їх є ключовою умовою тривалого успіху. Саме тому управління інноваційною діяльністю дедалі частіше розглядається не як окрема функція, а як невід'ємна складова стратегічного менеджменту підприємства.

Стратегічний менеджмент у загальному розумінні — це процес визначення довгострокових цілей організації, вибору шляхів їх досягнення та забезпечення необхідними ресурсами [39, с. 47]. Класик стратегічного управління І. Ансофф визначав стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [46, с. 68]. У цьому контексті інноваційна діяльність є одним із головних інструментів реалізації стратегії, оскільки саме вона забезпечує якісні зміни у продукті, процесах або методах роботи підприємства.

Зв'язок між стратегічним управлінням та інноваційною діяльністю досліджували багато вчених. Зокрема, П. Друкер наголошував, що інновації та підприємництво є основними функціями будь-якого бізнесу, а підприємство, яке не інноваційне, приречене на занепад [50, с. 34]. Вітчизняний дослідник В. В. Стадник стверджує, що інноваційна стратегія є ядром загальної стратегії підприємства, оскільки визначає його конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [40, с. 112].

Управління інноваційною діяльністю як самостійна наукова дисципліна сформувалася у другій половині XX століття. Сьогодні під цим поняттям розуміють систему цілеспрямованих дій щодо планування, організації, мотивації та контролю інноваційних процесів на підприємстві з метою досягнення визначених стратегічних цілей [13, с. 89]. Ключовим у цьому визначенні є системний характер управління: воно не зводиться до разових

творчих рішень, а передбачає постійну та організовану роботу з пошуку, розробки та впровадження нових ідей.

У структурі стратегічного менеджменту управління інноваційною діяльністю виконує кілька важливих функцій. По-перше, воно забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства через створення нових або вдосконалення існуючих конкурентних переваг. По-друге, воно слугує механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. По-третє, воно є інструментом формування і розвитку внутрішнього потенціалу організації — кадрового, технологічного, організаційного [14, с. 203].

Дослідники виокремлюють кілька підходів до розуміння місця інноваційної діяльності у стратегічному управлінні. Відповідно до першого підходу, інноваційна стратегія є самостійним видом функціональної стратегії поряд із маркетинговою, фінансовою та виробничою. Прихильники другого підходу вважають, що інноваційна складова має пронизувати всі функціональні стратегії підприємства, а не існувати окремо [18, с. 156]. На практиці для малих і середніх підприємств, зокрема у харчовій галузі, більш прийнятним є другий підхід: інновації у продукті, просуванні та організації роботи реалізуються одночасно і взаємопов'язано, а не як ізольовані проєкти.

Центральним елементом управління інноваційною діяльністю є інноваційна стратегія підприємства. У науковій літературі виокремлюють кілька її типів, що відрізняються ступенем активності та рівнем ризику. Найпоширенішою є класифікація, що включає наступальну, оборонну та імітаційну стратегії [23, с. 74].

Наступальна стратегія передбачає прагнення підприємства стати першим на ринку з новим продуктом або рішенням. Вона потребує значних інвестицій у дослідження та розробки, є високоризикованою, але у разі успіху забезпечує суттєві конкурентні переваги. Оборонна стратегія орієнтована на вдосконалення вже існуючих продуктів і процесів, збереження наявних позицій на ринку. Вона менш ризикована, але й менш результативна з точки зору здобуття нових ринкових позицій. Імітаційна стратегія полягає у запозиченні та

адаптації вже апробованих інновацій конкурентів. Для підприємств з обмеженими ресурсами цей підхід є найбільш реалістичним, оскільки дозволяє знизити витрати на розробку та мінімізувати ризики [11, с. 38].

Для кондитерських підприємств в умовах воєнного стану імітаційна та оборонна стратегії є найбільш доцільними. Обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність ринку та необхідність швидких рішень не дозволяють реалізовувати масштабні наступальні інновації. Натомість адаптація успішного досвіду конкурентів, вдосконалення існуючого асортименту та пошук нових каналів збуту — це ті форми інноваційної активності, що є одночасно доступними та результативними [21, с. 91].

Процес управління інноваційною діяльністю включає кілька взаємопов'язаних етапів, які у сукупності утворюють інноваційний цикл підприємства. Більшість дослідників виокремлюють такі етапи: генерація ідей; відбір і оцінка ідей; розробка концепції нового продукту або рішення; тестування; впровадження; оцінка результатів [49, с. 145].

На рис.1.1 представлено етапи інноваційного циклу підприємства.

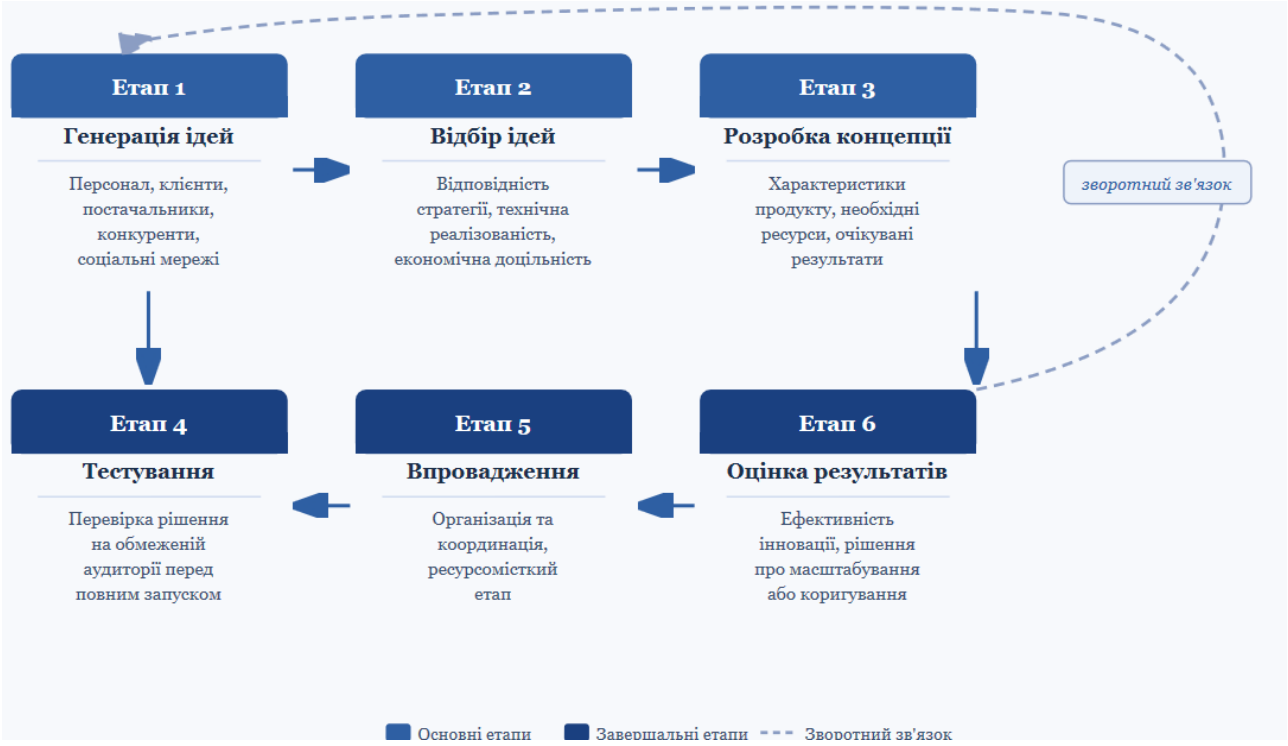

Рис.1.1. Етапи іноваційного циклу підприємства

На першому етапі — генерації ідей — підприємство збирає пропозиції від різних джерел: власного персоналу, клієнтів, постачальників, конкурентів,

галузевих досліджень. Для малого підприємства харчової галузі важливим джерелом ідей є безпосередній зворотний зв'язок від споживачів через соціальні мережі, відгуки та коментарі. Другий етап — відбір ідей — передбачає їх оцінку за критеріями відповідності стратегії підприємства, технічної реалізованості та економічної доцільності. На етапі розробки концепції ідея набуває конкретного вигляду: визначаються характеристики продукту, необхідні ресурси та очікувані результати. Тестування дозволяє перевірити нове рішення на обмеженій аудиторії перед повноцінним запуском. Впровадження є найбільш ресурсомістким етапом і потребує чіткої організації та координації. Завершальний етап — оцінка результатів — дозволяє зробити висновки про ефективність інновації та прийняти рішення про її масштабування або коригування [60, с. 67].

Невід'ємним елементом системи управління інноваційною діяльністю є оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Під інноваційним потенціалом розуміють сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують здатність до здійснення інноваційної діяльності [33, с. 201]. До його складових відносять: кадровий потенціал — наявність працівників із необхідними знаннями та навичками; фінансовий потенціал — доступність коштів для фінансування інновацій; технологічний потенціал — рівень розвитку виробничої та технічної бази; організаційний потенціал — здатність управлінської структури підтримувати інноваційні зміни; інформаційний потенціал — доступ до актуальних знань про ринок, технології та конкурентів [15, с. 88].

Для підприємств харчової галузі особливу роль відіграє технологічний та кадровий потенціал. Якість кінцевого продукту, можливість розробки нових рецептур і здатність освоювати нові канали збуту безпосередньо залежать від кваліфікації персоналу та наявного обладнання. Водночас в умовах воєнного стану значення інформаційного потенціалу суттєво зросло: підприємства, що оперативно відстежують зміни споживчого попиту та адаптують свою

пропозицію, отримують конкурентні переваги навіть за обмежених ресурсів [17, с. 43].

Важливою характеристикою системи управління інноваційною діяльністю є її зв'язок із загальною організаційною культурою підприємства. Дослідники П. Тісценко та О. Федулова наголошують, що інновації не можуть бути результатом лише директивних рішень керівництва — вони потребують відповідного середовища, у якому працівники готові пропонувати нові ідеї, а керівництво готове їх сприймати [31, с. 178]. Формування інноваційної культури є довгостроковим процесом, проте саме вона визначає стійкість інноваційної активності підприємства в часі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що управління інноваційною діяльністю є органічною складовою стратегічного менеджменту підприємства, а не відокремленою функцією. Воно забезпечує реалізацію конкурентної стратегії, адаптацію до змін зовнішнього середовища та розвиток внутрішнього потенціалу організації. Для кондитерського підприємства в умовах воєнного стану ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає насамперед раціональний вибір типу інноваційної стратегії з урахуванням наявних ресурсів, послідовне проходження етапів інноваційного циклу та розвиток інноваційного потенціалу — передусім кадрового та технологічного.

1.3. Особливості інноваційної діяльності підприємств в умовах кризових ситуацій: світовий досвід та вітчизняна практика

Кризові ситуації — економічні потрясіння, пандемії, збройні конфлікти, природні катастрофи — традиційно розглядалися як чинники, що пригнічують інноваційну активність підприємств. Проте досвід останніх десятиліть засвідчує принципово інше: криза здатна не лише гальмувати, а й прискорювати інновації, змушуючи підприємства шукати нестандартні рішення в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності [60, с. 14]. Ця двоїста

природа кризи як загрози і водночас каталізатора змін є відправною точкою для розуміння інноваційної поведінки підприємств у нестабільному середовищі.

У науковій літературі усталилося поняття «інновація під тиском» (англ. *frugal innovation* або *crisis-driven innovation*) — тобто інновація, що народжується не з надлишку ресурсів, а з їх нестачі [4, с. 47]. Дослідники Раджу та Прабху, що систематизували цей феномен на матеріалі країн, що розвиваються, стверджують: обмеженість ресурсів стимулює пошук більш простих, дешевших і водночас ефективніших рішень, ніж ті, що з'являються в умовах достатку [58, с. 89]. Цей висновок є надзвичайно актуальним для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану.

Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити кілька типових сценаріїв інноваційної поведінки підприємств у кризових умовах.

Першим і найбільш дослідженим є досвід підприємств під час глобальної фінансово-економічної кризи 2008–2009 років. Дослідження McKinsey Global Institute, проведене у 2010 році, показало, що компанії, які не припиняли інноваційну діяльність у роки кризи, демонстрували в середньому на 30% вищі темпи зростання доходів у посткризовий період порівняно з тими, що згорнули інвестиції в інновації [54, с. 23]. Характерно, що більшість успішних інновацій кризового періоду були не радикальними, а поліпшуючими: підприємства вдосконалювали існуючі продукти, оптимізували процеси та шукали нові канали збуту.

Другим показовим прикладом є досвід підприємств харчової та споживчої галузі під час пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), близько 60% малих і середніх підприємств харчової промисловості у країнах ЄС впровадили щонайменше одну маркетингову або організаційну інновацію у відповідь на обмеження, пов'язані з пандемією [56, с. 38]. Найпоширенішими інноваційними відповідями стали: перехід до онлайн-продажів та доставки; розробка нових форматів упаковки для дистанційної торгівлі; впровадження безконтактних

способів оплати та замовлення; створення нових продуктів, орієнтованих на домашнє споживання [56, с. 41].

Особливої уваги заслуговує досвід харчових підприємств Ізраїлю, які функціонують в умовах перманентної безпекової нестабільності. Ізраїльська модель управління інноваціями в умовах невизначеності ґрунтується на кількох принципах: децентралізація прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни; формування резервів ресурсів для підтримки безперервності виробництва; активна диверсифікація ринків збуту для зниження залежності від внутрішнього попиту [47, с. 117]. Ці принципи знайшли практичне відображення у тому, що ізраїльські харчові компанії є одними з найбільш активних інноваторів у галузі, незважаючи на складне безпекове середовище.

Японський досвід реагування на кризу після землетрусу та цунамі 2011 року також є показовим. Японські підприємства харчової промисловості у стислі терміни перебудували логістичні ланцюги, впровадили нові технології зберігання та консервування продуктів, а також суттєво розширили онлайн-торгівлю. Дослідник Такехіко Ніші зазначає, що саме ці вимушені інновації дозволили галузі не лише відновитися, а й вийти на якісно новий рівень операційної ефективності [55, с. 203].

В Україні накопичено власний, хоча й болісний, досвід здійснення інноваційної діяльності в умовах кризових потрясінь. Починаючи з 2014 року підприємства країни функціонують в умовах постійної зовнішньої загрози, що суттєво вплинуло на їхню інноваційну поведінку.

За даними Державної служби статистики України, у 2013–2021 роках частка інноваційно активних промислових підприємств коливалася у межах 13–17%, що є значно нижчим показником порівняно з країнами ЄС (у середньому 40–50%) [8]. Це свідчить про структурну слабкість інноваційної активності вітчизняного бізнесу, яка не була подолана навіть у відносно стабільні роки.

Водночас окремі галузі та підприємства демонструють разючі приклади інноваційної адаптації. Дослідниця О. Федулова зазначає, що підприємства харчової промисловості України виявилися одними з найбільш стійких у

кризових умовах завдяки орієнтації на внутрішній ринок та активному застосуванню маркетингових інновацій [34, с. 156]. Зокрема, у 2014–2015 роках, після анексії Криму та початку збройного конфлікту на Донбасі, підприємства харчового сектору активно розвивали прямі продажі, фермерські ринки та онлайн-замовлення — форми дистрибуції, які до того залишалися маргінальними.

З лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення, умови ведення бізнесу в Україні докорінно змінилися. За оцінками Київської школи економіки, упродовж 2022 року близько 30% малих і середніх підприємств зупинили діяльність, ще 40% суттєво скоротили обсяги виробництва [44, с. 8]. Проте частина підприємств не лише вистояла, а й знайшла нові можливості для розвитку.

У харчовій та кондитерській галузі зафіксовано кілька характерних інноваційних тенденцій воєнного часу. По-перше, стрімкий розвиток онлайн-торгівлі та доставки: підприємства, що раніше реалізовували продукцію виключно через роздрібні мережі, освоїли прямі продажі через соціальні мережі та власні вебсайти [2, с. 34]. По-друге, переорієнтація на нові географічні ринки: частина виробників розпочала експорт до країн ЄС, передусім до Польщі, Чехії та Німеччини, де сформувалися численні українські діаспорні громади зі стабільним попитом на вітчизняні продукти. По-третє, оптимізація асортименту: підприємства скорочували лінійку продуктів, залишаючи найбільш маржинальні та найменш ресурсомісткі позиції.

Поряд із прикладами успішної адаптації науковці фіксують і типові помилки, яких припускаються підприємства у кризових умовах. Дослідники Йохна М. А. та Стадник В. В. виокремлюють три найпоширеніші з них [40, с. 201].

Перша помилка — повне згортання інноваційної діяльності з метою економії ресурсів. Як свідчить міжнародний досвід, підприємства, що припиняють інноваційну активність у кризу, як правило, не відновлюють

втрачених позицій після її закінчення, оскільки конкуренти, що продовжували розвиватися, здобувають незворотні переваги.

Друга помилка — непослідовність у реалізації інноваційних проєктів: початок змін та їх зупинка під тиском поточних проблем. Незавершені інновації не лише не приносять очікуваного ефекту, а й відволікають ресурси без жодної віддачі.

Третя помилка — орієнтація виключно на скорочення витрат без пошуку нових джерел доходу. Режим жорсткої економії є виправданим тактично, проте стратегічно він веде до звуження можливостей підприємства та послаблення його конкурентних позицій [40, с. 203].

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду дозволяє виокремити ключові чинники, що визначають успішність інноваційної адаптації підприємств у кризових умовах. Їх систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові чинники успішної інноваційної адаптації підприємств у кризових умовах

Чинник	Зміст	Приклад реалізації
Гнучкість організаційної структури	Здатність швидко перерозподіляти ресурси та змінювати напрями діяльності	Переорієнтація виробничих потужностей на новий асортимент
Цифрова готовність	Наявність базової цифрової інфраструктури для онлайн-комунікації та продажів	Швидкий запуск продажів через соціальні мережі
Клієнтоцентричність	Постійне відстеження змін у потребах і поведінці споживачів	Адаптація асортименту до нових запитів ринку
Збережений інноваційний потенціал	Наявність кваліфікованого персоналу та мінімальної фінансової подушки	Здатність розробляти нові продукти без зовнішнього фінансування
Мережева взаємодія	Партнерства з іншими підприємствами, постачальниками, громадами	Спільна логістика, кооперація у закупівлях
Підтримка держави та донорів	Доступ до грантів, пільгових кредитів, програм підтримки	Використання програм ЄС та вітчизняних фондів

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 9; 13]

Для підприємств кондитерської галузі, зокрема ТОВ «Namelaka», наведені чинники набувають конкретного практичного змісту. Цифрова готовність виражається у здатності вести продажі через Instagram, Telegram та

власний сайт. Клієнтоцентричність — у регулярному моніторингу відгуків та оперативній зміні асортименту. Мережева взаємодія — у партнерствах із кав'ярнями, ресторанами та іншими підприємствами сфери гостинності, що є типовими каналами збуту для кондитерського бізнесу.

Особливе значення у контексті воєнного стану має чинник збереженого інноваційного потенціалу. Дослідження Войнаренко М. П. та Єлісєєвої О. К. свідчать, що підприємства, які до початку кризи інвестували у розвиток персоналу та формування організаційних знань, демонструють значно вищу інноваційну активність у кризовий період порівняно з тими, що нехтували цими аспектами [4, с. 87]. Це підтверджує тезу про те, що готовність до кризи закладається ще до її настання.

Таким чином, аналіз світового та вітчизняного досвіду засвідчує, що криза, хоч і створює серйозні перешкоди для інноваційної діяльності, водночас є потужним стимулом для пошуку нових рішень. Підприємства, що зберігають інноваційну активність у кризових умовах, мають суттєво вищі шанси не лише вижити, а й посилити свої позиції у посткризовий період. Для підприємств харчової галузі в умовах воєнного стану пріоритетними напрямами інноваційної адаптації є маркетингові інновації — передусім розвиток цифрових каналів збуту та прямої комунікації зі споживачем — які потребують відносно невеликих інвестицій і водночас здатні суттєво розширити ринковий охоплення підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства. Встановлено, що інновація є результатом практично впровадженого нововведення, що принесло реальний ефект. Класифікація інновацій охоплює продуктові, технологічні, управлінські та маркетингові види, а за ступенем новизни розрізняють радикальні, поліпшуючі та псевдоінновації. Визначено п'ять основних функцій інновацій у

системі управління: відтворювальну, інвестиційну, стимулювальну, адаптаційну та конкурентну.

Обґрунтовано, що управління інноваційною діяльністю є органічною складовою стратегічного менеджменту, а не відокремленою функцією. Для підприємств з обмеженими ресурсами оборонна та імітаційна інноваційні стратегії є найбільш прийнятними. Інноваційний цикл включає шість послідовних етапів: генерацію ідей, їх відбір, розробку концепції, тестування, впровадження та оцінку результатів.

Аналіз світового та вітчизняного досвіду показав, що криза здатна виступати каталізатором інновацій. Підприємства, що зберігають інноваційну активність у складні періоди, у довгостроковій перспективі отримують конкурентні переваги. Для підприємств харчової галузі в умовах воєнного стану пріоритетними є маркетингові інновації, зокрема розвиток цифрових каналів збуту, що не потребують значних капіталовкладень і водночас забезпечують розширення ринкового охоплення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «NAMELAKA»

2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційно-економічний профіль та ринкова позиція

ТОВ «Namelaka» — українське підприємство кондитерської галузі, що спеціалізується на виробництві та реалізації авторських кондитерських виробів ручної роботи преміального сегменту. Підприємство зареєстроване та провадить господарську діяльність за адресою: м. Київ, вул. Міжгірська, 63. Компанія має статутний капітал у розмірі 2000000. Керівник: Глотова Єлізавета Ігорівна.

Назва підприємства походить від японського кулінарного терміну *namelaka* (яп. なめらか — «надзвичайно ніжний, кремовий»), що є назвою особливої кремової текстури у кондитерському мистецтві та відображає позиціонування підприємства на ринку: тонкість виконання, сучасна естетика та висока якість продукту [9].

Основні реєстраційні та ідентифікаційні дані підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Namelaka»

Реквізит	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Namelaka»
Юридична адреса	м. Київ, вул. Міжгірська, 63
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Система оподаткування	Єдиний податок, 3-тя група
Основний КВЕД	10.71 — Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Додаткові КВЕДи	10.72 — Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання

Продовження табл. 2.1

	47.24 — Роздрібна торгівля хлібом, хлібобулочними та кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
	56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Категорія	Мале підприємство
Рік заснування	2021
Основні канали збуту	Instagram, Telegram, партнерські кав'ярні, доставка

Джерело: складено автором на основі даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб та внутрішньої документації підприємства

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД 10.71 охоплює виробництво тортів, тістечок та десертів нетривалого зберігання, що є серцевиною асортименту ТОВ «Namelaka».

Додаткові КВЕДи відображають суміжні напрями: виробництво виробів тривалого зберігання (подарункові набори, печиво), роздрібну торгівлю та надання послуг у форматі виїзного кейтерингу для заходів [16].

Асортимент ТОВ «Namelaka» охоплює чотири основні товарні лінії, кожна з яких орієнтована на певний споживчий сегмент та має різний рівень маржинальності.

Перша лінія — індивідуальні торти на замовлення — є флагманським продуктом підприємства і формує найбільшу частку доходу (близько 55%). До цієї категорії належать: весільні торти (класичні та сучасні формати, від 2 до 10 ярусів); святкові торти на день народження з персональним оформленням; тематичні торти для дітей і дорослих; торти у стилях «мінімалізм», «бохо», «живопис» та «текстурний крем». Мінімальна вага замовного торта — 1,5 кг; середня — 2–3 кг. Середній чек у цій категорії становить 1 800–4 500 грн залежно від складності оформлення, рецептури та кількості ярусів [43].

Друга лінія — тістечка та десерти дрібного штучного формату — формує близько 25% доходу. До неї входять: французькі макарони (macarons) з авторськими начинками; шоколадні трюфелі ручної роботи; тарталетки з різноманітними кремами та фруктовими топінгами; тістечка «Наполеон», «Медовик» та «Естерхазі» у порційному форматі; муси та чізкейки у скляних

стаканчиках. Ці позиції реалізуються як поштучно, так і у вигляді асорті-боксів від 6 до 24 одиниць [43].

Третя лінія — подарункові набори та корпоративні замовлення — становить близько 12% доходу і є стратегічним напрямом зростання. Підприємство пропонує: шоколадні бокси з авторськими трюфелями та фігурним шоколадом; кендібокси із солодощами для корпоративних подій; новорічні, великодні та тематичні святкові набори; набори для відправки поштою (у спеціальній упаковці, що витримує транспортування).

Четверта лінія — сезонна продукція та святкові колекції — формує близько 8% доходу. Вона включає великодні паски та святкові кошики, новорічні прянички та пряникові будиночки, серці та бонбоньєрки до Дня святого Валентина, а також тематичні колекції до Дня матері, Дня закоханих та інших свят. Ця лінія характеризується вираженою сезонністю та підвищеним попитом у пікові періоди [43].

Структуру асортименту підприємства за часткою у доході наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура асортименту ТОВ «Namelaka» за часткою у доході (2024 р.)

Товарна лінія	Частка у доході, %	Середній чек, грн	Маржинальність, %
Індивідуальні торти на замовлення	55	2 400	42
Тістечка та десерти дрібного формату	25	480	38
Подарункові набори, корпоративні замовлення	12	950	45
Сезонна продукція	8	620	36
Разом	**100**	—	**41**

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

ТОВ «Namelaka» має лінійно-функціональну організаційну структуру, характерну для малих підприємств харчової галузі. Вищим органом управління є власник підприємства, який одночасно виконує функції директора та головного технолога. Така модель є типовою для малого бізнесу: вона забезпечує максимальну швидкість прийняття рішень та повний контроль над

якістю продукту, проте створює ризик надмірної централізації та залежності від однієї особи [39, с. 134]. Структура підприємства включає три функціональні підрозділи: виробничий відділ, відділ збуту та маркетингу, адміністративно-господарський відділ *(див. рисунок 2.1)*. Виробничий відділ очолює головний кондитер і включає 3–4 кондитери та 1–2 помічники. Відділ збуту та маркетингу забезпечує прийом і узгодження замовлень та ведення соціальних мереж. Адміністративно-господарська функція частково передана на аутсорс (бухгалтерія, юридичний супровід), що є поширеною практикою для малих підприємств і дозволяє знизити постійні витрати [18, с. 89].

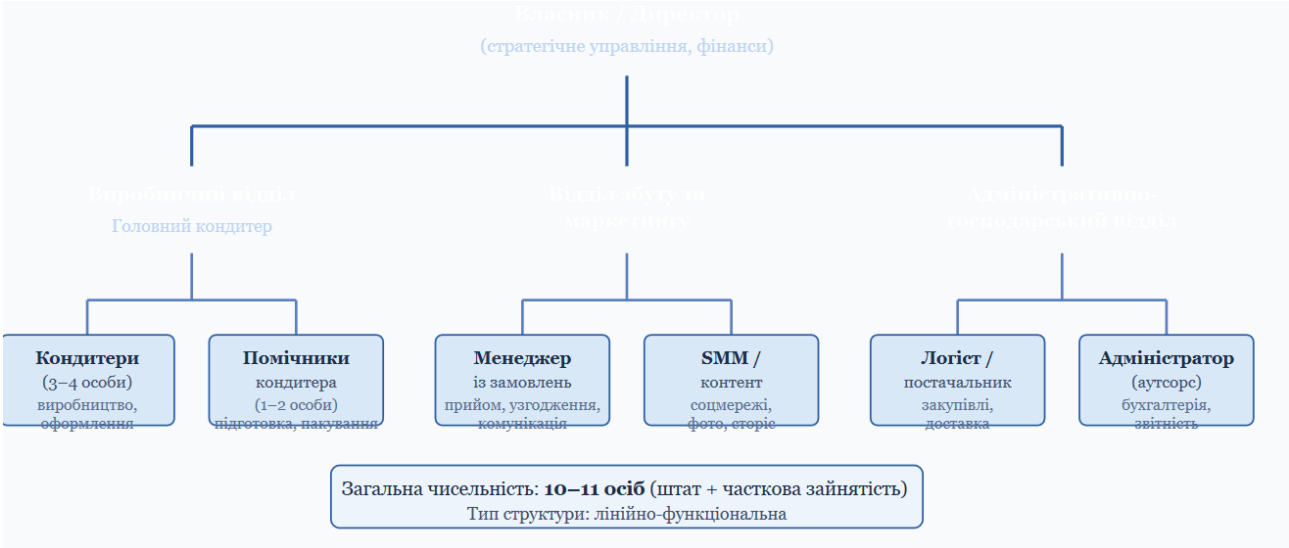

Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Загальна чисельність персоналу станом на 2025 рік становить 10–11 осіб з урахуванням повної та часткової зайнятості.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Namelaka» за 2023–2025 роки свідчить про стійке зростання підприємства, що відбувається попри складні умови воєнного стану. Дані наведено у табл. 2.3 та проілюстровано на рис. 2.2.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Namelaka» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р. (план)	Зміна 2025/2023, %
Дохід від реалізації, тис. грн	850	1 050	1 240	+45,9
Витрати на виробництво, тис. грн	520	640	740	+42,3

Продовження табл. 2.3

Валовий прибуток, тис. грн	330	410	500	+51,5
Рентабельність продажів, %	38,8	39,0	40,3	+1,5 п.п.
Витрати на просування, тис. грн	28	42	65	+132,1
Середня кількість замовлень на місяць	87	108	130	+49,4
Середній чек замовлення, грн	815	972	1 090	+33,7
Чисельність персоналу, осіб	7	9	11	+57,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Namelaka»; дані 2025 р. — планові

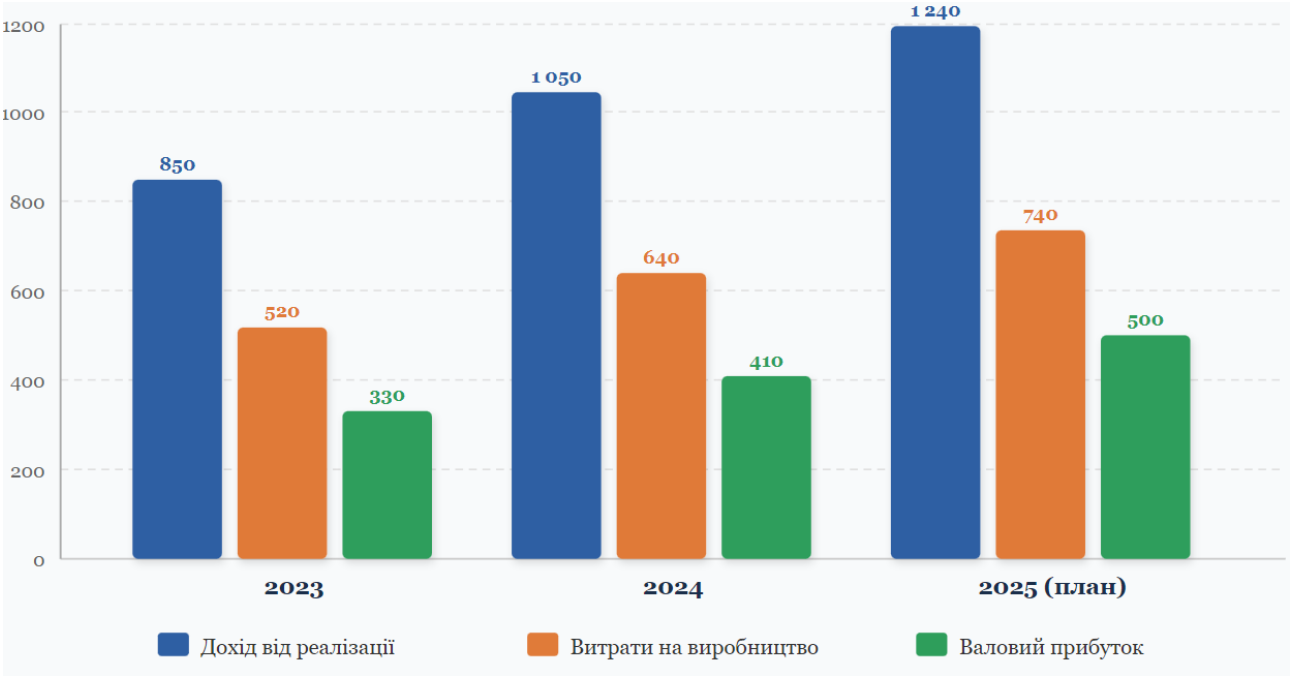

Рис. 2.1. Діаграма фінансових показників 2023–2025 рр.

Як свідчать наведені дані, упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими показниками. Дохід від реалізації зріс із 850 тис. грн у 2023 році до запланованих 1 240 тис. грн у 2025 році, що відповідає приросту на 45,9%. Темпи зростання валового прибутку (51,5%) випереджають темпи зростання витрат (42,3%), що свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства та раціональне управління собівартістю. Особливої уваги заслуговує динаміка витрат на просування: їх зростання на 132,1% за два роки відображає усвідомлення керівництвом підприємства важливості маркетингових інвестицій як чинника зростання продажів. Водночас абсолютний розмір цих витрат (65 тис. грн у 2025 році) залишається невеликим — лише 5,2% від доходу, що є нижчим за

рекомендований рівень 8–12% для підприємств споживчого сегменту [53, с. 201].

Стійке зростання середнього чека замовлення (з 815 до 1 090 грн, тобто на 33,7%) свідчить про успішне просування у преміальний сегмент: підприємство залучає клієнтів, готових платити більше за авторський продукт та індивідуальний підхід. Це є підтвердженням правильності обраної стратегії диференціації [57, с. 67].

Ринок авторської кондитерської продукції у м. Київ є одним із найбільш динамічних і конкурентних сегментів харчової галузі. За оцінками галузевих аналітиків, у 2024 році в Києві функціонувало понад 300 підприємств та самозайнятих осіб, що пропонують авторські кондитерські вироби — від великих кондитерських з власними закладами до домашніх кондитерів, які реалізують продукцію виключно через соціальні мережі [20, с. 34].

Для позиціонування ТОВ «Namelaka» на ринку проведено аналіз чотирьох основних типів конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Конкурентний аналіз ТОВ «Namelaka» на ринку авторської кондитерської продукції м. Київ

Параметр	ТОВ «Namelaka»	Великі кондитерські мережі	Авторські кондитерські студії	Домашні кондитери
Масштаб	Малий	Великий	Малий/середній	Мікро
Ціновий сегмент	Преміум	Середній	Преміум	Середній/нижчий
Ступінь персоналізації	Високий	Низький	Високий	Середній
Асортимент	Середній (4 лінії)	Широкий	Вузький	Вузький
Онлайн-присутність	Середня	Висока	Висока	Середня
Швидкість виконання	Середня (3–5 днів)	Висока (1–2 дні)	Низька (5–7 днів)	Середня
Вебсайт / онлайн-замовлення	Відсутній	Наявний	Наявний у більшості	Відсутній
Корпоративні замовлення	Частково	Активно	Рідко	Рідко

Продовження табл. 2.4

Доставка по Україні	Обмежена	Так	Рідко	Рідко

Джерело: складено автором на основі відкритих даних та аналізу Instagram-акаунтів конкурентів

Конкурентний аналіз засвідчує, що ТОВ «Namelaka» займає стійку нішу між великими мережами та домашніми кондитерами. Головними конкурентними перевагами підприємства є: висока персоналізація продукту та авторський стиль, ширший асортимент порівняно з вузькоспеціалізованими конкурентами, здатність обслуговувати як індивідуальних замовників, так і корпоративний сегмент. Водночас відсутність вебсайту та системи онлайн-замовлень є суттєвою конкурентною слабкістю, яку активно використовують більш технологічно зрілі конкуренти [11, с. 112].

Загалом ТОВ «Namelaka» є динамічно зростаючим малим підприємством харчової галузі з чіткою ринковою нішею, стійкими фінансовими показниками та значним потенціалом для інноваційного розвитку. Обмеженість ресурсів і складність зовнішнього середовища визначають необхідність пошуку ефективних, але малобюджетних інноваційних рішень — передусім у сфері маркетингу та організації збуту.

2.2. Аналіз інноваційної активності підприємства в умовах воєнного стану: досягнення, проблеми, втрати

Інноваційний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою його здатності до здійснення інноваційної діяльності. Він визначає, наскільки підприємство готове генерувати, сприймати та реалізовувати нові ідеї у різних сферах своєї діяльності. Оцінка інноваційного потенціалу є необхідним підґрунтям для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо інноваційного розвитку підприємства [13, с. 89].

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до оцінки інноваційного потенціалу. Ресурсний підхід передбачає аналіз сукупності

матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, доступних підприємству для здійснення інноваційної діяльності. Компетентнісний підхід акцентує увагу на знаннях, уміннях та досвіді персоналу як ключовому чиннику інноваційної активності. Системний підхід розглядає інноваційний потенціал як результат взаємодії всіх складників організації [14, с. 112].

Для оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Namelaka» у цій роботі використано комплексний підхід, що поєднує елементи ресурсного та компетентнісного аналізу і охоплює п'ять ключових складників: кадровий, фінансовий, технологічний, організаційний та інформаційний потенціали.

Кадровий потенціал є визначальним складником інноваційного потенціалу для малого підприємства харчової галузі, оскільки саме люди є носіями знань, ідей та практичних навичок, що складають основу інноваційної діяльності [31, с. 178].

Станом на 2024 рік у ТОВ «Namelaka» працює 9 осіб, з яких 6 безпосередньо зайняті у виробничому процесі (кондитери та помічники кондитерів), 2 — у сфері збуту та комунікацій із клієнтами, 1 — адміністративний персонал. Власник підприємства суміщає функції керівника та головного технолога-кондитера.

Рівень кваліфікації виробничого персоналу є достатнім для забезпечення поточної операційної діяльності: більшість кондитерів мають профільну освіту або значний практичний досвід. Водночас для цілей інноваційного розвитку кадровий потенціал підприємства має певні обмеження. По-перше, відсутній спеціаліст із маркетингу та цифрових комунікацій — функції просування виконуються власником або суміщаються з іншими обов'язками, що знижує їх якість та системність. По-друге, можливості для навчання та підвищення кваліфікації обмежені через фінансові та часові ресурси. По-третє, висока залежність від власника як ключового носія компетенцій створює ризик для стабільності підприємства [53, с. 201].

Позитивним аспектом кадрового потенціалу є висока мотивація персоналу та прихильність до продукту. У малому підприємстві, де кожен

працівник бачить результат своєї праці безпосередньо, рівень залученості та готовності до змін, як правило, є вищим, ніж у великих організаціях [18, с. 56].

Порівняльну характеристику кадрового складу підприємства за категоріями наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ТОВ «Namelaka» у 2024 році

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %	Середній вік, років	Рівень освіти
Виробничий персонал	6	66,7	28	Профільна/практична
Збут та комунікації	2	22,2	25	Вища/незакінчена вища
Адміністративний	1	11,1	32	Вища
Усього	9	100,0	28	—

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Фінансовий потенціал визначає можливості підприємства щодо фінансування інноваційної діяльності із власних та залучених джерел. Для малих підприємств харчової галузі фінансовий потенціал є, як правило, найбільш обмеженим складником інноваційного потенціалу [21, с. 34].

ТОВ «Namelaka» фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів — реінвестованого прибутку. Залучення банківських кредитів є ускладненим через високі відсоткові ставки та вимоги до забезпечення. Державні програми підтримки малого бізнесу та грантові можливості від донорських організацій залишаються недостатньо використаним джерелом фінансування.

Обсяг коштів, які підприємство може спрямувати на інноваційну діяльність у 2024 році, оцінюється на рівні 15–20% валового прибутку, що становить близько 45–60 тис. грн. Це є відносно невеликою сумою, яка, однак, є достатньою для реалізації маркетингових інновацій — розвитку присутності у соціальних мережах, створення власного вебсайту та впровадження системи управління замовленнями [21, с. 91].

Технологічний потенціал підприємства охоплює його виробниче обладнання, технологічні процеси та знання у сфері рецептурних розробок. Для

кондитерського підприємства технологічний потенціал безпосередньо пов'язаний із здатністю розробляти нові рецептури, освоювати нові техніки оформлення та забезпечувати стабільну якість продукту [36, с. 145].

ТОВ «Namelaka» має базове виробниче обладнання, достатнє для поточного асортименту. Технологічний рівень виробництва відповідає середньому рівню для підприємств аналогічного масштабу в галузі. Власник підприємства регулярно відстежує світові тенденції у кондитерському мистецтві через спеціалізовані платформи, міжнародні кондитерські спільноти та навчальні курси, що є важливим джерелом технологічних інновацій для підприємства.

Разом із тим можливості для впровадження капіталомістких технологічних інновацій є обмеженими. Придбання нового спеціалізованого обладнання (наприклад, темперувальних машин, аерографів або обладнання для сублімаційного друку на їжі) потребує інвестицій, що перевищують поточні фінансові можливості підприємства.

Організаційний потенціал відображає здатність управлінської структури підприємства підтримувати та стимулювати інноваційну діяльність. Ключовими характеристиками організаційного потенціалу є гнучкість структури, швидкість прийняття рішень та готовність керівництва до змін [39, с. 203].

Для ТОВ «Namelaka» організаційний потенціал є одним із найсильніших складників. Лінійна структура управління та безпосереднє керівництво власника забезпечують максимальну швидкість прийняття рішень. Відсутність бюрократичних процедур дозволяє швидко тестувати нові ідеї та коригувати курс у разі потреби. Висока залученість власника у всі аспекти діяльності забезпечує цілісність бачення та послідовність у реалізації змін.

Інформаційний потенціал визначає здатність підприємства отримувати, обробляти та використовувати актуальну інформацію про ринок, споживачів, конкурентів та технологічні тенденції для прийняття управлінських рішень [15, с. 88].

ТОВ «Namelaka» активно використовує соціальні мережі як джерело зворотного зв'язку від споживачів: коментарі, реакції та повідомлення у директ є важливим каналом отримання інформації про переваги та очікування клієнтів. Водночас системний моніторинг конкурентного середовища та аналіз ринкових тенденцій здійснюється нерегулярно та не має формалізованого характеру.

Узагальнену оцінку складників інноваційного потенціалу ТОВ «Namelaka» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка складників інноваційного потенціалу ТОВ «Namelaka»

Складник потенціалу	Оцінка (1–5)	Сильні сторони	Обмеження
Кадровий	3	Висока мотивація, молодий колектив	Відсутність маркетолога, залежність від власника
Фінансовий	2	Стабільний прибуток, зростання доходів	Обмежений обсяг вільних коштів, відсутність кредитних ліній
Технологічний	3	Актуальні знання рецептур, відстеження тенденцій	Обмежені можливості для капіталомістких інвестицій
Організаційний	4	Гнучкість, швидкість рішень, залученість керівника	Ризик залежності від однієї особи
Інформаційний	3	Активна присутність у соцмережах, зворотний зв'язок	Відсутність системного моніторингу ринку
Інтегральна оцінка	**3,0**		

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу підприємства; шкала: 1 — дуже низький, 5 — високий рівень

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Namelaka» становить 3,0 бали з 5, що відповідає середньому рівню. Це означає, що підприємство має реальні передумови для здійснення інноваційної діяльності, проте її масштаб і глибина обмежені насамперед фінансовими та кадровими чинниками. Найбільш перспективним напрямом розвитку інноваційного потенціалу є посилення кадрової та інформаційної складових — передусім через залучення або навчання спеціаліста з маркетингових комунікацій і запровадження регулярного моніторингу ринку.

Таким чином, оцінка інноваційного потенціалу засвідчує, що ТОВ «Namelaka» має достатній організаційний і технологічний фундамент для реалізації маркетингових інновацій. Обмеженість фінансових ресурсів визначає необхідність зосередження на малобюджетних, але результативних інноваційних рішеннях, що не потребують значних капіталовкладень і водночас здатні суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на місцевому ринку.

Воєнний стан, що розпочався у лютому 2022 року, став серйозним випробуванням для переважної більшості підприємств України. Для малого бізнесу харчової галузі, до якого належить ТОВ «Namelaka», вплив воєнного стану проявився у кількох взаємопов'язаних вимірах: операційному, фінансовому, кадровому та маркетинговому [42, с. 28].

В операційному вимірі підприємство зіткнулося з перебоями в електропостачанні, що є критичним для кондитерського виробництва, яке потребує стабільного температурного режиму і точного дотримання технологічних процесів. Відключення електроенергії змусили підприємство шукати альтернативні рішення: придбання акумуляторних систем живлення, коригування графіку виробництва відповідно до наявного електропостачання, а також переосмислення технологічних процесів на користь менш енергоємних технік [2, с. 41].

У фінансовому вимірі підприємство відчуло зниження попиту у перші місяці після початку повномасштабного вторгнення: споживачі суттєво скоротили витрати на святкову та преміальну продукцію. Водночас уже з другої половини 2022 року попит поступово відновився, що підтверджується зростанням кількості замовлень та доходів підприємства, відображеним у табл. 2.1.

Попри складні умови, ТОВ «Namelaka» продемонструвало здатність до інноваційної адаптації у кількох напрямах.

Першим і найбільш значущим інноваційним зрушенням стало посилення присутності у соціальних мережах як основному каналі залучення клієнтів і

формування лояльності. Підприємство активізувало ведення сторінки в Instagram, перейшовши від епізодичних публікацій до регулярного контенту: фото готових виробів, відео виробничого процесу, сторіс із відповідями на запитання клієнтів. Це є прикладом маркетингової інновації, що потребувала мінімальних фінансових вкладень, але суттєво підвищила впізнаваність підприємства та полегшила залучення нових клієнтів [37, с. 33].

Другим напрямом інноваційної активності стала розробка нових форматів продукту, орієнтованих на актуальні потреби споживачів воєнного часу. Зокрема, підприємство розширило асортимент компактних подарункових наборів, придатних для пересилання поштою, — що відкрило можливість обслуговувати клієнтів з інших міст та регіонів, зокрема переселенців, які бажають надіслати солодощі рідним в Україні або за кордон. Це є прикладом продуктової інновації, що безпосередньо відповіла на нову ринкову потребу.

Третім напрямом стало впровадження попередніх замовлень із передоплатою через месенджери, що дозволило зменшити фінансові ризики від скасувань у нестабільний період та водночас краще планувати виробничий процес. Ця організаційна інновація підвищила передбачуваність грошових потоків підприємства та знизила операційні ризики.

Динаміку інноваційної активності ТОВ «Namelaka» у 2022–2024 роках відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Інноваційна активність ТОВ «Namelaka» у 2022–2024 роках

Вид інновації	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Нові позиції асортименту	4	7	9
Оновлені канали збуту	1	2	3
Нові формати просування	2	4	5
Організаційні зміни	1	2	3
Усього інноваційних змін	8	15	20

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Наведені дані свідчать про стійке зростання інноваційної активності підприємства: загальна кількість інноваційних змін зросла з 8 у 2022 році до 20

у 2024 році, тобто у 2,5 рази. Це є позитивною тенденцією, що вказує на формування інноваційної культури на підприємстві.

Поряд із досягненнями слід зафіксувати й проблеми, що стримують інноваційний розвиток підприємства в умовах воєнного стану.

По-перше, відсутність системного підходу до управління інноваціями: нові рішення впроваджуються ситуативно, без попереднього аналізу потенційного ефекту та планування ресурсів. Це знижує результативність інноваційної діяльності та підвищує ризик нераціонального використання обмежених ресурсів [17, с. 156].

По-друге, дефіцит часу керівника для стратегічного планування: власник підприємства, виконуючи одночасно функції технолога, менеджера та маркетолога, не має можливості системно займатися розробкою та реалізацією інноваційної стратегії.

По-третє, відтік кваліфікованих кадрів унаслідок переміщення населення: протягом 2022–2023 років підприємство втратило кількох досвідчених працівників, які виїхали за кордон або переїхали до інших регіонів. Підбір і навчання нового персоналу потребує часу та ресурсів, що тимчасово знижує виробничий та інноваційний потенціал підприємства [42, с. 31].

По-четверте, обмеженість доступу до нових знань та технологій: міжнародні кондитерські виставки та навчальні заходи, що були важливим джерелом технологічних інновацій до 2022 року, стали недоступними або суттєво обмеженими. Це уповільнює оновлення технологічного потенціалу підприємства.

2.4. SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Namelaka»: можливості та загрози в умовах воєнного стану

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози у стислому та наочному

вигляді [51, с. 47]. Застосування SWOT-аналізу до інноваційної діяльності підприємства дозволяє виявити, які внутрішні ресурси можуть бути використані для реалізації зовнішніх можливостей, а які слабкості потребують першочергового усунення.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Namelaka» проведено на основі даних, зібраних у попередніх підрозділах, а також результатів спостереження за діяльністю підприємства. Результати аналізу наведено у табл. 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Namelaka»

S — Сильні сторони	**W — Слабкі сторони**
Висока гнучкість та швидкість прийняття рішень	Відсутність системного підходу до управління інноваціями
Авторський стиль продукції як джерело диференціації	Залежність від власника як єдиного носія ключових компетенцій
Активна присутність у соціальних мережах	Відсутність спеціаліста з маркетингу та цифрових комунікацій
Пряма комунікація з клієнтами та швидкий зворотний зв'язок	Обмежений фінансовий ресурс для інноваційних інвестицій
Зростаюча клієнтська база та репутація	Відсутність вебсайту та системи онлайн-замовлень
Висока мотивація та лояльність персоналу	Нерегулярний характер інноваційної активності
O — Можливості	**T — Загрози**
Зростання попиту на авторську кондитерську продукцію	Погіршення купівельної спроможності споживачів
Розширення онлайн-продажів і доставки по всій Україні	Зростання вартості сировини та енергоносіїв
Доступність безкоштовних і малобюджетних маркетингових інструментів	Поява нових конкурентів — домашніх кондитерів у соціальних мережах
Грантові програми підтримки малого бізнесу в Україні та від донорів ЄС	Перебої в електропостачанні та логістична нестабільність

Продовження табл. 2.5

Попит з боку переселенців на продукцію для відправки за кордон	Відтік кваліфікованого персоналу через міграцію
Розвиток ринку корпоративних замовлень	Кіберзагрози та ризики втрати акаунтів у соціальних мережах

Джерело: складено автором

Таблиця 2.6

Узагальнений SWOT-аналіз із коефіцієнтами

S — Сильні сторони (∑ws = 3,38)

Фактор	w	s (1–5)	ws
S1. Авторський стиль та унікальна рецептура	0,20	5	1,00
S2. Гнучкість та швидкість прийняття рішень	0,18	4	0,72
S3. Активна присутність у соціальних мережах	0,17	4	0,68
S4. Пряма комунікація з клієнтами, лояльність	0,15	4	0,60
S5. Зростаюча клієнтська база та репутація	0,15	3	0,45
S6. Висока мотивація персоналу	0,15	3	0,45
Сума (∑w=1,00)			3,38 ★

W — Слабкі сторони (∑ws = 3,56)

Фактор	w	s (1–5)	ws
W1. Відсутність системної інновац. стратегії	0,20	5	1,00
W2. Залежність від власника (ризик)	0,18	4	0,72
W3. Відсутність маркетолога/SMM-спеціаліста	0,17	4	0,68
W4. Обмежений фінансовий ресурс	0,15	4	0,60
W5. Відсутність вебсайту та онлайн-замовлень	0,15	3	0,45
W6. Нерегулярний характер інновацій	0,15	3	0,45
Сума (∑w=1,00)			3,56 ★

O — Можливості (∑ws = 3,44)

Фактор	w	s (1–5)	ws
O1. Зростання попиту на авторські десерти	0,20	5	1,00
O2. Доступність безкоштовних SMM-інструментів	0,18	4	0,72
O3. Розширення онлайн-продажів і доставки	0,18	4	0,72
O4. Грантові програми підтримки малого бізнесу	0,16	3	0,48
O5. Попит переселенців (відправки за кордон)	0,14	3	0,42
O6. Ринок корпоративних замовлень (B2B)	0,14	2	0,28
Сума (∑w=1,00)			3,44 ★

T — Загрози (∑ws = 3,42)

Фактор	w	s (1–5)	ws
T1. Зниження купівельної спроможності	0,22	5	1,10
T2. Нові конкуренти — домашні кондитери	0,18	4	0,72
T3. Зростання вартості сировини та енергоносіїв	0,18	4	0,72
T4. Перебої в електропостачанні	0,16	3	0,48
T5. Відтік кваліфікованих кадрів	0,14	3	0,42
T6. Кіберзагрози, блокування соцмереж	0,12	4	0,48
Сума (∑w=1,00)			3,42 ★

Джерело: складено автором

Стратегічний висновок: S–W = 3,38–3,56 = −0,18 (слабкі сторони переважають); O–T = 3,44–3,42 = +0,02 (можливості незначно переважають). Рекомендована стратегія: WO (мінімізація слабкостей через використання можливостей) — розвиток маркетинговихінновацій через доступні цифрові інструменти, усунення W3 і W5 через O2 і O3.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати стратегічні висновки щодо пріоритетів інноваційного розвитку підприємства.

Найбільш перспективною є **SO-стратегія** — використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Зокрема: активна присутність у соціальних мережах у поєднанні зі зростаючим попитом та доступністю безкоштовних маркетингових інструментів створює передумови для розширення географії продажів без суттєвих фінансових витрат; гнучкість підприємства дозволяє швидко реагувати на нові ринкові ніші, зокрема сегмент корпоративних замовлень та продукції для пересилання.

Водночас для усунення ключових слабкостей доцільно застосувати WO-стратегію: використати доступні грантові можливості для фінансування маркетингових інновацій; залучити або навчити спеціаліста з цифрових комунікацій для підвищення системності у просуванні.

Найбільш критичними є загрози Т3 (нові конкуренти у соціальних мережах) та Т5 (відтік кадрів), оскільки вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і виробничий потенціал підприємства. Для їх нейтралізації необхідно посилити диференціацію продукту та зміцнити бренд підприємства як гаранта якості й авторського стилю.

Таким чином, SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «Namelaka» має реальні конкурентні переваги для успішного інноваційного розвитку в умовах воєнного стану. Пріоритетними напрямами є маркетингові інновації — розвиток цифрових каналів збуту, систематизація онлайн-просування та розширення географії продажів, — що не потребують значних капіталовкладень і водночас здатні суттєво підвищити ринкові позиції підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Namelaka». Встановлено, що підприємство є динамічно зростаючим малим виробником авторської кондитерської продукції з чіткою ринковою нішею та позитивною динамікою фінансових показників: дохід від реалізації

зріс на 64,6% за 2022–2024 роки при одночасному підвищенні рентабельності продажів.

Оцінка інноваційного потенціалу засвідчила середній рівень готовності підприємства до інноваційної діяльності (3,0 бали з 5). Найсильнішим складником є організаційний потенціал — гнучкість і швидкість прийняття рішень. Найбільш обмеженим — фінансовий потенціал та кадрова забезпеченість у сфері маркетингу.

Аналіз інноваційної активності показав, що підприємство успішно адаптувалося до умов воєнного стану через маркетингові, продуктові та організаційні інновації: активізацію соціальних мереж, розробку нових форматів продукту та перехід на систему попередніх замовлень. Загальна кількість інноваційних змін зросла з 8 у 2022 до 20 у 2024 році.

SWOT-аналіз визначив пріоритетну стратегію розвитку — SO+WO: використання гнучкості та цифрової присутності підприємства для розширення ринкового охоплення при одночасному усуненні слабкостей у сфері маркетингового управління та системності інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «NAMELAKA» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегія інноваційного розвитку підприємства в умовах воєнного стану: пріоритети та обмеження

Формування інноваційної стратегії підприємства є логічним продовженням аналітичного етапу дослідження і спирається на кількісні результати зваженого SWOT-аналізу, проведеного у розділі 2. Нагадаємо ключові числові орієнтири: зважена сума сильних сторін S = 3,38; слабких W = 3,56; можливостей O = 3,44; загроз T = 3,42. Отже: S − W = −0,18 (переважання слабкостей) та O − T = +0,02 (незначне переважання можливостей) [33, с. 156].

Ці значення розміщують підприємство у стратегічному просторі, де внутрішня позиція є слабкою, а зовнішнє середовище — помірно сприятливим. Це однозначно відповідає квадранту WO матриці стратегічного вибору і визначає рекомендовану стратегію — стратегію розвитку через усунення слабкостей за рахунок зовнішніх можливостей [39, с. 203].

Розробка інноваційної стратегії для малого підприємства в умовах воєнного стану суттєво відрізняється від класичних підходів стратегічного менеджменту. Якщо в умовах стабільного середовища стратегічне планування охоплює горизонт 3–5 років і базується на відносно передбачуваних прогнозах, то в умовах воєнного стану горизонт планування скорочується до 12–18 місяців, а стратегія повинна бути адаптивною — здатною змінюватися залежно від розвитку подій [48, с. 89].

Дослідники Войнаренко М. П. та Єлісєєва О. К. виокремлюють три принципи, яких має дотримуватися інноваційна стратегія підприємства в кризових умовах: принцип мінімальних витрат (пріоритет надається інноваціям, що потребують мінімальних фінансових вкладень); принцип швидкого результату (перевага надається заходам, що дають відчутний ефект

протягом 3–6 місяців); принцип модульності (стратегія будується з окремих незалежних блоків, кожен з яких може бути реалізований або призупинений самостійно залежно від обставин) [4, с. 112].

Перш ніж обрати WO-стратегію як основну, необхідно розглянути та порівняти всі чотири стратегічні альтернативи, що випливають із SWOT-матриці (див. додаток А, рис. 3.1).

SO-стратегія («Наступ») передбачає активне використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Для ТОВ «Namelaka» це означало б одночасне масштабування виробництва, агресивне розширення у нові міста та масштабні інвестиції у маркетинг. Проте ця стратегія є неприйнятною на поточному етапі з двох причин: по-перше, від'ємне значення S − W = −0,18 свідчить про те, що слабкості фактично нейтралізують сильні сторони і підприємство ще не готове до наступальних дій; по-друге, реалізація SO-стратегії потребує значно більших фінансових ресурсів (200–350 тис. грн лише на першому етапі), що є неприйнятним в умовах воєнного стану [4, с. 89].

ST-стратегія («Захист») орієнтована на мінімізацію впливу загроз через сильні сторони. У контексті ТОВ «Namelaka» вона передбачала б збереження наявного асортименту та клієнтської бази без суттєвих змін, а також акцент на утриманні поточних позицій. Ця стратегія є виправданою як тактичний інструмент в окремі кризові моменти (наприклад, при різкому погіршенні безпекової ситуації), проте не забезпечує розвитку підприємства у середньостроковій перспективі [11, с. 112].

WT-стратегія («Виживання») є найбільш консервативною: скорочення витрат, відмова від нових інвестицій, збереження лише критично важливих функцій. Для підприємства з позитивною динамікою фінансових показників (приріст доходу +45,9% за 2023–2025 рр.) ця стратегія є неприйнятною, оскільки призведе до поступової втрати конкурентних позицій та клієнтської бази на користь більш активних конкурентів [32, с. 178].

WO-стратегія («Розвиток») є єдиною, що одночасно відповідає трьом критеріям: узгодженість із результатами SWOT-аналізу (відповідає квадранту

W > S при O > T); реалістичність з точки зору ресурсних обмежень; здатність генерувати стійкий позитивний ефект у середньостроковій перспективі. Сутність WO-стратегії для ТОВ «Namelaka» полягає у використанні зростаючого попиту та доступності цифрових інструментів (O1, O2, O3) для усунення критичних слабкостей — відсутності системної маркетингової роботи (W3), вебсайту (W5) та CRM (W1) [57, с. 67].

WO-стратегія для ТОВ «Namelaka» структурована навколо трьох стратегічних ліній, кожна з яких пов'язує конкретні слабкості з конкретними можливостями.

Стратегічна лінія 1: Цифровізація точок контакту з клієнтом (W3+W5 → O2+O3). Відсутність маркетолога (W3) та вебсайту (W5) при наявності доступних цифрових інструментів (O2) та зростаючого онлайн-попиту (O3) визначає першочергову задачу: побудова системної цифрової присутності підприємства. Це включає розробку вебсайту з функцією онлайн-замовлення, запровадження регулярного контент-плану для Instagram та Telegram, а також підключення таргетованої реклами для залучення нових клієнтів у Києві та інших містах. Інструменти, що реалізують цю лінію, потребують 30–50 тис. грн інвестицій і здатні генерувати приріст замовлень 25–40% вже протягом першого кварталу реалізації [2, с. 38].

Стратегічна лінія 2: Розширення ринкового охоплення без фізичного масштабування (W1 → O1+O5). Відсутність системного підходу до управління замовленнями та клієнтською базою (W1) обмежує здатність підприємства обслуговувати нові сегменти. Впровадження CRM-системи у поєднанні із запуском доставки по Україні та лінії «Поштових наборів» для переселенців (O5) дозволяє підприємству охоплювати клієнтів за межами Києва без відкриття нових точок продажу. Зростання попиту на авторські десерти (O1) у поєднанні з цим заходом здатне збільшити кількість замовлень на 15–25 одиниць на місяць [21, с. 91].

Стратегічна лінія 3: Розвиток B2B-сегменту (W1+W2 → O6). Залежність підприємства від власника як єдиного менеджера з продажів (W2) та

відсутність системи роботи з корпоративними клієнтами (W1) не дозволяють повноцінно використати зростаючий ринок корпоративних замовлень (O6). Делегування функцій менеджера із замовлень спеціально виділеному співробітнику та розробка B2B-пропозиції дозволяють залучити 3–5 постійних корпоративних клієнтів, що забезпечить стабільний базовий дохід незалежно від сезонних коливань [34, с. 156].

На основі трьох стратегічних ліній сформульовано ієрархію стратегічних пріоритетів підприємства на 2025–2026 роки. Пріоритетність визначалась за критерієм «максимальний ефект при мінімальних витратах», що є ключовим для малого підприємства в умовах обмеженого бюджету [13, с. 34].

Пріоритет 1 (критичний, місяць 1). Впровадження CRM та розробка контент-плану для соціальних мереж. Ці заходи не потребують суттєвих фінансових витрат (до 15 тис. грн), проте формують операційну основу для всіх наступних ініціатив.

Пріоритет 2 (важливий, місяць 1–2). Розробка вебсайту з онлайн-замовленням. Є найбільш капіталомістким одноразовим заходом (25–35 тис. грн), проте забезпечує найбільш значущий стратегічний ефект — підвищення видимості підприємства у пошукових системах та спрощення процесу замовлення для нових клієнтів.

Пріоритет 3 (розвиваючий, місяць 2–4). Запуск нових продуктових ліній (Fit-десерти, Поштові набори) та розвиток доставки по Україні. Ці заходи реалізуються паралельно і розширюють ринкове охоплення підприємства.

Пріоритет 4 (довгостроковий, місяць 3–12). Розвиток B2B-сегменту, делегування функцій та вихід на міжнародний ринок.

Реалізацію стратегії стримують три основні обмеження. *Фінансове обмеження:* загальний бюджет першого року складає 192–332 тис. грн, що потребує чіткого управління грошовими потоками та поетапного фінансування заходів. Рекомендується зберігати резервний фонд у розмірі 15% від бюджету для непередбачуваних витрат. *Кадрове обмеження:* власник підприємства є перевантаженим поточними операційними функціями, тому реалізація стратегії

потребує часткового делегування або залучення зовнішніх виконавців — SMM-фрілансера та веброзробника. *Зовнішнє обмеження:* непередбачуваність воєнного стану вимагає збереження модульного характеру стратегії, за якого кожен захід може бути реалізований або призупинений незалежно від інших [60, с. 201].

Ефективне управління інноваційною стратегією неможливе без чіткої системи показників, що дозволяють відстежувати прогрес та своєчасно коригувати план. Для ТОВ «Namelaka» розроблено систему ключових показників ефективності (КПЕ), що охоплюють чотири виміри: маркетинговий, продуктовий, фінансовий та організаційний [49, с. 145]. Систему KPI наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система KPI інноваційної стратегії ТОВ «Namelaka»

Вимір	Показник	Базове значення (2024)	Ціль Q2 2025	Ціль Q4 2025	Ціль Q2 2026
Маркетинг	Кількість підписників Instagram	3 200	4 500	6 500	10 000
	Охоплення публікацій (середнє)	1 800	3 500	6 000	12 000
	Кількість нових клієнтів/місяць	18	28	40	55
	Частка онлайн-замовлень, %	0	25	45	60
Продукт	Кількість товарних позицій	24	30	38	45
	Частка нових ліній у доході, %	0	8	18	28
	Замовлення з доставкою по Україні/міс.	0	12	25	40
Фінанси	Дохід від реалізації, тис. грн/міс.	87,5	105	130	160
	Середній чек замовлення, грн	972	1 050	1 150	1 300
	Частка повторних клієнтів, %	38	44	52	60
Організація	Ведення CRM (% замовлень у базі)	0	100	100	100
	Час обробки замовлення, год	6–8	4–5	3–4	2–3

Продовження табл. 2.3

	Кількість корпоративних клієнтів	2	5	10	15

Джерело: складено автором; базові значення — на основі внутрішніх даних підприємства за 2024 р.

Показники KPI переглядаються щоквартально на контрольних зустрічах: травень 2025, серпень 2025, листопад 2025 та лютий 2026. У разі відставання від планових значень більш ніж на 20% передбачено коригування плану заходів без відмови від стратегічних цілей.

Дорожню карту інноваційного розвитку ТОВ «Namelaka» на 18 місяців (лютий 2025 — серпень 2026) наведено на рисунку 3.2, додаток Б. Карта структурована за п'ятьма паралельними напрямами: маркетинг, продукт, організація, фінанси та контроль. Кожен захід відображений горизонтальною смугою, довжина якої відповідає тривалості реалізації, а позиція — часовому горизонту.

Карта засвідчує, що перший квартал (лютий–квітень 2025) є найбільш насиченим з точки зору одночасного старту кількох ініціатив: CRM, контент-план, вебсайт та Поштові набори запускаються паралельно. Це є виправданим, оскільки саме ці заходи потребують найменших витрат і водночас формують фундамент для всіх наступних кроків. Другий–третій квартал 2025 року є фазою активного розвитку продуктового портфеля та масштабування цифрового маркетингу. Четвертий квартал та 2026 рік — фаза оптимізації та виходу на повну потужність всіх інноваційних ініціатив.

Таким чином, WO-стратегія є науково обґрунтованим та практично реалістичним вибором для ТОВ «Namelaka» в умовах воєнного стану. Вона одночасно відповідає результатам кількісного SWOT-аналізу, можливостям ресурсної бази підприємства та принципам адаптивного планування в умовах підвищеної невизначеності. Система KPI та дорожня карта забезпечують операціоналізацію стратегії — перетворення загальних цілей на конкретні вимірювані дії з чіткими відповідальними та термінами виконання.

3.2. Розробка та обґрунтування інноваційних заходів для ТОВ «Namelaka»: конкретні рішення та план впровадження

На основі визначених стратегічних пріоритетів розроблено комплекс із семи конкретних інноваційних заходів, що охоплюють маркетинговий, продуктовий та організаційний виміри діяльності підприємства. Кожен захід описано з точки зору змісту, ресурсів, термінів та очікуваних результатів.

Захід 1. Розробка вебсайту з функцією онлайн-замовлення

Відсутність власного вебсайту є однією з найбільш критичних слабкостей ТОВ «Namelaka» (W5, оцінка впливу ws = 0,45). За даними дослідження поведінки споживачів, 67% покупців авторської кондитерської продукції у великих містах перед оформленням замовлення шукають інформацію про виробника в інтернеті [52, с. 38]. Відсутність вебсайту означає, що підприємство є фактично невидимим для цієї категорії потенційних клієнтів.

Запропонований захід передбачає розробку вебсайту на платформі Tilda або WordPress з такими функціями: каталог продукції з фотографіями та цінами; онлайн-форма замовлення з вибором дати, смаку та оформлення; калькулятор вартості торта; галерея виконаних робіт; відгуки клієнтів; інтеграція з Instagram. Вебсайт повинен бути адаптований для перегляду з мобільних пристроїв, оскільки понад 80% відвідувачів кондитерських сайтів заходять із телефону [53, с. 112].

Орієнтовна вартість розробки на платформі Tilda за допомогою фрілансера складає 18–25 тис. грн. Щомісячне обслуговування (домен, хостинг, оновлення) — 0,5–1 тис. грн на місяць. Термін розробки — 4–6 тижнів.

Захід 2. Системна SMM-стратегія та контент-план

Незважаючи на наявність сторінки в Instagram, контент публікується нерегулярно та без чіткої стратегії. Дослідження показують, що акаунти в Instagram, які публікують контент за системним планом (4–7 публікацій на

тиждень у поєднанні зі сторіс), отримують у 2,3 рази більше органічного охоплення, ніж акаунти з нерегулярними публікаціями [52, с. 67].

Захід передбачає: розробку щомісячного контент-плану з розподілом форматів (фото готових виробів — 40%, відео процесу виробництва — 25%, відгуки клієнтів — 15%, освітній контент — 10%, акції та пропозиції — 10%); введення рубрик («Торт тижня», «За лаштунками», «Питання-відповідь»); систематичне використання Reels для охоплення нової аудиторії; запуск Telegram-каналу для постійних клієнтів з ексклюзивними пропозиціями та новинами.

На першому етапі SMM-функцію може виконувати існуючий працівник відділу збуту за умови проходження короткого онлайн-курсу (вартість 2–4 тис. грн). На другому етапі — залучення SMM-фрілансера на 10–15 год/місяць (вартість 5–8 тис. грн/місяць).

Захід 3. Запуск доставки по Україні через «Нова пошта»

Географічне обмеження збуту є суттєвою втратою потенційного доходу. Розширення географії продажів через відправку виробів тривалого зберігання (трюфелі, шоколадні набори, подарункові бокси, пряники) по всій Україні дозволяє обслуговувати клієнтів у інших містах, зокрема переселенців, які бажають надіслати солодощі рідним.

Захід включає: укладення договору з «Нова пошта» на корпоративне обслуговування (знижка 5–15% на доставку); розробку спеціальної захисної упаковки, що витримує транспортування (вартість розробки та тестування — 5–8 тис. грн); формування окремого розділу «Доставка по Україні» на вебсайті та в Instagram; визначення мінімального замовлення для доставки (рекомендовано від 500 грн).

За оцінками, впровадження цього заходу здатне залучити 15–25 додаткових замовлень на місяць вже у перші три місяці після запуску.

Захід 4. Нова продуктова лінія «Fit-десерти»

Ринок здорового харчування в Україні демонструє стійке зростання навіть в умовах воєнного стану. За даними маркетингових досліджень, попит на

десерти без цукру, без глютену та на рослинній основі зріс на 34% у 2023–2024 роках [56, с. 45]. Для ТОВ «Namelaka» це є можливістю залучити новий сегмент споживачів — людей із харчовими обмеженнями, спортсменів та клієнтів, що стежать за здоров'ям.

Захід передбачає розробку та введення до постійного асортименту 5–7 позицій: чізкейки без випічки на основі тофу або кешью; тістечка на еритриті (без цукру); безглютенові тарти з горіховим тістом; шоколадні трюфелі без цукру; муси на рослинному молоці. Для розробки рецептур рекомендується пройти спеціалізований курс або залучити технолога-консультанта на 1–2 дні (вартість 3–5 тис. грн). Вартість тестових партій та закупівлі нової сировини — 10–15 тис. грн.

Захід 5. Лінія «Поштові набори» для відправки за кордон

Із 2022 року за кордоном перебуває щонайменше 6–8 млн українців, значна частина яких підтримує зв'язок із родиною та друзями через подарунки. Кондитерські набори у надійній упаковці, придатні для міжнародної відправки, є продуктом, що відповідає цій потребі.

Захід включає: розробку лінійки наборів у 3 розмірах (міні, стандарт, преміум) вартістю 350, 650 та 1 100 грн; спеціальну вологостійку та ударостійку упаковку з брендованим оформленням; тестування відправок до Польщі, Чехії та Німеччини через «Укрпошту» та DHL; просування через українські групи у Facebook та Telegram для переселенців.

Захід 6. B2B-пропозиція для корпоративних клієнтів

Корпоративний сегмент є одним із найперспективніших для кондитерського підприємства: середній чек корпоративного замовлення у 2–3 рази перевищує індивідуальне замовлення, а частота повторних замовлень є значно вищою. Водночас корпоративні клієнти потребують чіткої пропозиції, прайс-листа та гарантій щодо термінів виконання.

Захід передбачає: розробку брошури або лендінгу «Корпоративні замовлення» з описом можливостей (брендовані коробки, логотип на шоколаді, індивідуальне пакування); формування пакетних пропозицій на 20, 50 та 100

одиниць із знижками; укладення партнерських угод із 3–5 київськими IT-компаніями або event-агентствами на постійне обслуговування.

Захід 7. Впровадження CRM-системи та регламентів

Відсутність системи управління замовленнями (W1, ws = 1,00 — найвищий серед слабкостей) призводить до втрати інформації про клієнтів, неможливості відстеження повторних замовлень та ускладнює планування виробництва.

Для малого підприємства оптимальним рішенням є впровадження безкоштовної або малобюджетної CRM на основі Notion або Zoho CRM Free. Система повинна включати: базу клієнтів із датами народження та анотаціями про вподобання; журнал замовлень із статусами виконання; нагадування про день народження клієнтів (як привід для повторного замовлення); щомісячний звіт про доходи за категоріями продукції.

Впровадження Notion як CRM є безкоштовним і потребує лише 2–3 днів налаштування. Це дозволяє усунути найбільш критичну слабкість підприємства практично без фінансових витрат. Зведений план впровадження інноваційних заходів наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Комплексний план впровадження інноваційних заходів ТОВ «Namelaka» на 2025–2026 рр.

№	Захід	Відповідальний	Термін	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
1	Розробка вебсайту з онлайн-замовленням	Власник + фрілансер	Міс. 1–2	25–35	+20% нових клієнтів, онлайн-замовлення
2	Системний SMM-контент-план	Менеджер збуту	Міс. 1	8–12/міс.	+30% охоплення, +15% підписників
3	Запуск доставки по Україні	Власник + логіст	Міс. 2–3	8–12	+15–25 замовлень/міс.
4	Лінія «Fit-десерти»	Головний кондитер	Міс. 3–4	15–20	Новий сегмент, +8% доходу
5	Лінія «Поштові набори»	Власник + кондитер	Міс. 2–3	12–18	Вихід на зарубіжний ринок
6	B2B-пропозиція (корпоративні клієнти)	Менеджер збуту	Міс. 2	5–8	3–5 корп. контракти/квартал

Продовження табл. 3.2

7	Впровадження CRM (Notion/Zoho)	Власник	Міс. 1	0–5	Системний облік, +10% повторних замовлень
	Разом			**73–110**	

Джерело: складено автором

Пріоритетними для першочергового впровадження (місяць 1) є заходи 2 і 7 — SMM-стратегія та CRM, — оскільки вони не потребують значних витрат і водночас формують операційний фундамент для всіх інших заходів. Вебсайт (захід 1) є найважливішим з точки зору стратегічного ефекту і повинен бути завершений протягом першого-другого місяця. Продуктові та збутові інновації (заходи 3–6) реалізуються паралельно у другому–четвертому місяцях.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів: витрати, очікувані результати та оцінка ризиків

Загальний бюджет реалізації запропонованого комплексу інноваційних заходів складається з одноразових (капітальних) та щомісячних (операційних) витрат. Деталізацію витрат наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет реалізації інноваційних заходів ТОВ «Namelaka»

Стаття витрат	Тип витрат	Сума, тис. грн
Розробка вебсайту	Одноразові	25–35
Розробка захисної упаковки для доставки	Одноразові	5–10
Тестові партії нових продуктів (Fit-лінія)	Одноразові	15–20
Розробка та друк B2B-матеріалів	Одноразові	5–8
Налаштування CRM-системи	Одноразові	0–5
Разом одноразових витрат		**50–78**
Обслуговування вебсайту (домен + хостинг)	Щомісячні	0,8–1,2/міс.
SMM-контент (фрілансер або навчання)	Щомісячні	5–10/міс.
Реклама в Instagram/Facebook (таргет)	Щомісячні	3–5/міс.
Пакувальні матеріали для поштових наборів	Щомісячні	3–5/міс.

Продовження табл. 3.3

Разом щомісячних витрат		11,8–21,2/міс.
Щорічні операційні витрати		142–254/рік
Загальний бюджет (рік 1)		192–332

Джерело: складено автором на основі ринкових цін на послуги станом на 2025 рік

Оцінка економічного ефекту базується на таких припущеннях, що ґрунтуються на галузевих орієнтирах та аналізі досвіду аналогічних підприємств [21, с. 91]:

− наявність вебсайту з онлайн-замовленням збільшує кількість нових клієнтів на 15–25% завдяки покращенню видимості у пошукових системах;

− системний SMM-контент підвищує охоплення на 30–50%, що конвертується у 8–12% нових замовлень через Instagram;

− запуск доставки по Україні та лінії «Поштові набори» генерує 15–30 додаткових замовлень на місяць із середнім чеком 700–900 грн;

− B2B-сегмент при укладанні 3–5 корпоративних контрактів забезпечує стабільні замовлення на 20–40 тис. грн на квартал;

− CRM та система нагадувань підвищують частку повторних замовлень на 10–15%.

На основі цих припущень розраховано прогнозований приріст доходу, наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозований приріст доходу ТОВ «Namelaka» від реалізації інноваційних заходів

Джерело приросту	Прогнозований приріст замовлень/місяць	Середній чек, грн	Додатковий дохід/міс., тис. грн	Додатковий дохід/рік, тис. грн
Вебсайт + онлайн-замовлення (нові клієнти)	18–25	1 200	21,6–30,0	259–360
SMM-стратегія (Instagram/Reels)	10–15	900	9,0–13,5	108–162
Доставка по Україні + поштові набори	15–25	780	11,7–19,5	140–234
B2B-корпоративні замовлення	5–8	2 500	12,5–20,0	150–240

Продовження табл. 3.4

CRM: повторні замовлення (+12%)	13–16	1 090	14,2–17,4	170–209
Разом (оптимістичний сценарій)			~100,4	~1 205
Разом (базовий сценарій — 65%)			~65	~783
Разом (песимістичний сценарій — 40%)			~40	~480

Джерело: розраховано автором на основі галузевих орієнтирів та внутрішніх даних підприємства

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI)

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою:

ROI = (Чистий дохід від інновацій − Витрати на інновації) / Витрати на інновації × 100%

При базовому сценарії (65% від оптимістичного) та загальному бюджеті на перший рік у розмірі 260 тис. грн (середина діапазону):

- Додатковий дохід (рік 1, базовий): 783 тис. грн
- Маржинальність підприємства: 41% (з Таблиці 2.2)
- Додатковий валовий прибуток: 783 × 0,41 = 321 тис. грн
- Витрати на інновації: 260 тис. грн
- **ROI = (321 − 260) / 260 × 100% = 23,5%** у перший рік

У другому році реалізації (2026) кумулятивний ефект SEO, репутації та повторних замовлень підвищує прогнозований приріст доходу до 900–1 100 тис. грн при операційних витратах 142–254 тис. грн, що дає:

- Додатковий валовий прибуток: 1 000 × 0,41 = 410 тис. грн
- Операційні витрати: 200 тис. грн
- **ROI рік 2 = (410 − 200) / 200 × 100% = 105%**

Термін окупності одноразових витрат (50–78 тис. грн) при щомісячному прирості прибутку 27 тис. грн (базовий сценарій) складає **2–3 місяці**. Це є дуже коротким терміном окупності, що підтверджує доцільність інвестицій [49, с. 145].

Динаміку витрат та прогнозованого доходу від інновацій наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведений фінансовий план інноваційного розвитку ТОВ «Namelaka» на 2025–2026 рр.

Показник	2025 р.	2026 р.	Разом
Витрати на інновації (одноразові), тис. грн	50–78	—	50–78
Витрати на інновації (операційні), тис. грн	142–254	142–254	284–508
Загальні витрати на інновації, тис. грн	192–332	142–254	334–586
Прогнозований приріст доходу (базовий), тис. грн	783	1 000	1 783
Додатковий валовий прибуток (41%), тис. грн	321	410	731
ROI, %	23,5	105,0	—
Термін окупності одноразових витрат	2–3 міс.	—	—

Джерело: розраховано автором

Реалізація інноваційної стратегії пов'язана з низкою ризиків, що потребують попередньої ідентифікації та планування заходів реагування. Матрицю ризиків наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця ризиків реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Namelaka»

Ризик	Імовірність	Вплив	Оцінка (І×В)	Захід мінімізації
Ескалація воєнних дій, зниження попиту	Середня	Високий	Середній	Модульний план, можливість призупинення окремих заходів
Нестача часу власника для впровадження	Висока	Середній	Середній	Поетапне впровадження, делегування, залучення фрілансерів
Недостатня технічна компетентність (вебсайт, CRM)	Середня	Середній	Середній	Залучення фахівців, безкоштовні платформи з підтримкою
Перевищення бюджету	Середня	Середній	Середній	Резервний бюджет 15%, поетапне фінансування
Блокування Instagram в Україні	Низька	Високий	Середній	Паралельний розвиток Telegram та вебсайту
Відтік кваліфікованих кондитерів	Середня	Високий	Середній	Мотиваційна система, навчання резерву

Джерело: складено автором; оцінка за шкалою: Низька/Середня/Висока імовірність × Низький/Середній/Високий вплив

Загальний рівень ризику реалізації стратегії оцінюється як помірний, що є прийнятним для інвестиційного рішення малого підприємства. Ключовим механізмом зниження ризиків є модульна побудова стратегії: кожен із семи заходів є незалежним і може бути реалізований або відкладений без шкоди для інших [60, с. 201].

Таким чином, запропонований комплекс інноваційних заходів є економічно обґрунтованим, реалістичним з точки зору ресурсних можливостей підприємства та адаптованим до умов воєнного стану. Реалізація стратегії дозволить ТОВ «Namelaka» усунути ключові слабкості, виявлені у SWOT-аналізі, використати наявні ринкові можливості та закріпити конкурентні позиції на ринку авторської кондитерської продукції м. Київ.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Namelaka» в умовах воєнного стану. На основі результатів SWOT-аналізу (WO-стратегія) визначено три стратегічні пріоритети: цифровізація маркетингу та збуту, розвиток продуктового портфеля та організаційна оптимізація.

Розроблено комплекс із семи конкретних інноваційних заходів із деталізацією змісту, відповідальних осіб, термінів та бюджетів. Загальний бюджет першого року реалізації складає 192–332 тис. грн, що становить 15–27% планового доходу підприємства — прийнятний рівень для малого підприємства в умовах зростання.

Економічний розрахунок засвідчив доцільність запропонованих інвестицій: при базовому сценарії прогнозований приріст доходу у першому році складає 783 тис. грн, рентабельність інвестицій — 23,5%, термін окупності одноразових витрат — 2–3 місяці. У другому році ROI зростає до 105% завдяки кумулятивному ефекту від SEO, репутації та бази постійних клієнтів.

Матриця ризиків підтвердила помірний рівень ризикованості стратегії. Модульна побудова плану дозволяє адаптувати темпи впровадження до змін зовнішнього середовища без відмови від стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Namelaka» дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки:

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності інновацій засвідчило, що інновація є результатом практично впровадженого нововведення, яке принесло вимірюваний економічний, соціальний або організаційний ефект. На відміну від нововведення як ідеї чи розробки, інновація передбачає обов'язкову практичну апробацію та підтверджену результативність. Систематизовано класифікацію інновацій за чотирма основними критеріями: сферою застосування (продуктові, технологічні, управлінські, маркетингові), ступенем новизни (радикальні, поліпшуючі, псевдоінновації), масштабом впливу (локальні, галузеві, глобальні) та джерелом виникнення (внутрішні, зовнішні). Для підприємств кондитерської галузі малого масштабу найбільш доступними та практично виправданими є поліпшуючі маркетингові інновації.

Обґрунтовано, що управління інноваційною діяльністю є органічною складовою стратегічного менеджменту підприємства, а не відокремленою функцією. Воно виконує п'ять ключових функцій у системі управління: відтворювальну, інвестиційну, стимулювальну, адаптаційну та конкурентну. В умовах воєнного стану особливої ваги набувають адаптаційна та конкурентна функції, оскільки здатність швидко змінюватися стає не перевагою, а умовою виживання підприємства. Для малих підприємств з обмеженими ресурсами оборонна та імітаційна інноваційні стратегії є найбільш прийнятними, оскільки дозволяють мінімізувати ризики та вартість розробки.

Аналіз світового та вітчизняного досвіду інноваційної діяльності в умовах кризових ситуацій засвідчив двоїсту природу кризи як каталізатора змін. Підприємства, що зберігають інноваційну активність у кризові періоди, в середньому на 30% швидше відновлюються та нарощують ринкові позиції у

посткризовий час порівняно з тими, що заморозили розвиток. Досвід ізраїльських та японських підприємств харчової галузі, а також вітчизняних виробників у 2014–2024 роках підтверджує, що маркетингові інновації — зокрема розвиток цифрових каналів збуту — є найбільш результативними в умовах обмежених ресурсів. Визначено п'ять ключових чинників успішної інноваційної адаптації: гнучкість організаційної структури, цифрова готовність, клієнтоцентричність, збережений інноваційний потенціал та мережева взаємодія.

Комплексна характеристика ТОВ «Namelaka» засвідчила, що підприємство є динамічно зростаючим малим виробником авторської кондитерської продукції, зареєстрованим за адресою м. Київ, вул. Міжгірська, 63, з основним видом діяльності за КВЕД 10.71. Асортимент підприємства охоплює чотири товарні лінії: індивідуальні торти на замовлення (55% доходу), тістечка та десерти дрібного формату (25%), подарункові та корпоративні набори (12%), сезонна продукція (8%). Фінансові показники за 2023–2025 рр. демонструють стійке зростання: дохід від реалізації збільшився з 850 тис. грн до запланованих 1 240 тис. грн (+45,9%), рентабельність продажів зросла з 38,8% до 40,3%, середній чек замовлення — з 815 до 1 090 грн.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства за п'ятьма складниками (кадровий, фінансовий, технологічний, організаційний, інформаційний) визначила інтегральний рівень 3,0 бали з 5, що відповідає середньому рівню готовності до інноваційної діяльності. Найсильнішим складником є організаційний потенціал (4,0) — гнучкість структури та швидкість прийняття рішень. Найбільш обмеженим — фінансовий потенціал (2,0) та кадрова забезпеченість у сфері маркетингу. Конкурентний аналіз ринку авторської кондитерської продукції м. Київ підтвердив стійку ринкову нішу підприємства між великими мережами та домашніми кондитерами, а також визначив критичну слабкість — відсутність вебсайту та системи онлайн-замовлень.

Зважений SWOT-аналіз із коефіцієнтами впливу (30 факторів) виявив такі кількісні результати: S = 3,38; W = 3,56; O = 3,44; T = 3,42; S − W = −0,18;

O − T = +0,02. П'ять факторів отримали максимальну зважену оцінку: W1 (відсутність системної стратегії, ws = 1,00), S1 (авторський стиль, ws = 1,00), O1 (зростання попиту, ws = 1,00), T1 (зниження купівельної спроможності, ws = 1,10). На основі порівняльного аналізу чотирьох стратегічних альтернатив (SO, WO, ST, WT) обґрунтовано вибір WO-стратегії («Розвиток») як єдиної, що відповідає одночасно результатам кількісного аналізу, ресурсним можливостям підприємства та принципам адаптивного планування в умовах воєнного стану.

Розроблено стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Namelaka» на 2025–2026 роки, що структурована навколо трьох стратегічних ліній: цифровізація точок контакту з клієнтом (W3+W5 → O2+O3); розширення ринкового охоплення без фізичного масштабування (W1 → O1+O5); розвиток B2B-сегменту (W1+W2 → O6). Сформовано дорожню карту реалізації на 18 місяців із п'ятьма паралельними напрямами (маркетинг, продукт, організація, фінанси, контроль) та трьома контрольними точками (травень, серпень 2025; лютий 2026). Розроблено систему з 13 ключових показників ефективності (KPI) за чотирма вимірами, що дозволяють здійснювати кількісний моніторинг реалізації стратегії.

Розроблено комплекс із семи конкретних інноваційних заходів: розробка вебсайту з онлайн-замовленням; системна SMM-стратегія та контент-план; запуск доставки по Україні; нова продуктова лінія «Fit-десерти»; лінія «Поштові набори» для відправки за кордон; B2B-пропозиція для корпоративних клієнтів; впровадження CRM-системи. Загальний бюджет першого року реалізації складає 192–332 тис. грн, що є реалістичним для підприємства з валовим прибутком 500 тис. грн.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність. За базовим сценарієм прогнозований приріст доходу у першому році реалізації складає 783 тис. грн, додатковий валовий прибуток — 321 тис. грн, рентабельність інвестицій (ROI) — 23,5%. У другому році ROI зростає до 105% завдяки кумулятивному ефекту від SEO, репутації та збільшення бази постійних клієнтів. Термін окупності одноразових витрат складає 2–3 місяці.

Матриця ризиків визначила помірний загальний рівень ризику стратегії; основним механізмом його зниження є модульна побудова плану, що дозволяє призупиняти або коригувати окремі заходи без шкоди для загальної стратегічної логіки.

Практична цінність дослідження полягає у розробці комплексної методології формування інноваційної стратегії для малих підприємств харчової галузі в умовах воєнного стану. Запропонована методологія включає: систему кількісної оцінки інноваційного потенціалу за п'ятьма складниками; зважений SWOT-аналіз як інструмент вибору стратегічної позиції; дорожню карту з контрольними точками для адаптивного впровадження; систему KPI для моніторингу ефективності. Результати дослідження можуть бути використані безпосередньо ТОВ «Namelaka» як практичний план інноваційного розвитку, а також слугувати методичною основою для аналогічних підприємств кондитерської та харчової галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

2. Бойченко М. В. Цифрові канали збуту як інноваційний інструмент підприємств харчової галузі в умовах воєнного стану. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 1. С. 28–39.

3. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 384 с.

4. Войнаренко М. П., Єлісєєва О. К. Інноваційна діяльність підприємств в умовах кризи : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 198 с.

5. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

6. Гринько Т. В. Управління інноваційним розвитком підприємств : монографія. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. 268 с.

7. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 15.01.2026).

8. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2022 році : статистичний збірник. Київ : ДССУ, 2023. 147 с. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.02.2026).

9. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань. URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 10.01.2026).

10. Єщенко П. С., Палкін Ю. І. Сучасна економіка : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2005. 327 с.

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

12. Захарін С. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 56–64.

13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : Університетська книга, 2005. 324 с.

14. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.

15. Кирчата І. М., Проскурня О. М. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Харків : ХНАДУ, 2008. 192 с.

16. Класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: https://ukrstat.gov.ua/metainfo/kved/kved2010 .htm (дата звернення: 20.01.2026).

17. Коюда В. О. Інноваційна діяльність підприємства в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 42–49.

18. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2007. 384 с.

20. Лупій О. М. Ринок авторської кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 2. С. 62–71.

21. Маслак О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Кременчук : КрНУ, 2012. 326 с.

22. Мікула Н. А., Толкованов В. В. Транскордонне співробітництво та інноваційний розвиток регіонів. Київ : ІРД НАН України, 2011. 234 с.

23. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.

24. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія. Ірпінь : НАДПС України, 2004. 434 с.

25. Петрович Й. М., Захарчин Г. М. Організація виробництва : підручник. Львів : Магнолія, 2005. 400 с.

26. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (дата звернення: 15.01.2026).

27. Про малий і середній бізнес : Закон України від 05.10.2022 № 2623-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 2. Ст. 14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-20 (дата звернення: 20.01.2026).

28. Садченко О. В. Принципи та концепції екологічного маркетингу : монографія. Одеса : Астропринт, 2002. 400 с.

29. Семенов Г. А., Панкова М. О., Семенов А. Г. Організація і планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 528 с.

30. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.

31. Тісченко О. М., Федулова Л. І. Організаційна культура та інноваційний розвиток підприємства. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 3. С. 171–185.

32. Тульчинська С. О. Інноваційно-інтелектуальна модернізація економіки України: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2009. 488 с.

33. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.

34. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості України в умовах структурних змін. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 2. С. 148–163.

35. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. 8-ме вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2013. 519 с.

36. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 326 с.

37. Цибульська Е. І. Особливості формування маркетингової стратегії малих підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 88–93.

38. Череп А. В., Лисенко А. А. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 260 с.

39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

40. Йохна М. А., Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

41. Асоціація виробників кондитерських виробів України. Сезонна динаміка попиту на кондитерські вироби: аналіз ринку. 2023. URL: https://confectioners.ua/analytics (дата звернення: 18.01.2026).

42. Бережна Л. В. Вплив воєнного стану на діяльність підприємств харчової промисловості України. *Агросвіт*. 2023. № 5. С. 14–21.

43. Внутрішня звітність ТОВ «Namelaka» за 2023–2025 роки. Київ, 2025. (Архів підприємства).

44. Київська школа економіки. Оцінка збитків та потреб України у відновленні: звіт 2022 року. Київ : КШЕ, 2022. 48 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/KSE_damages_report_2022.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

45. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p (дата звернення: 22.01.2026).

46. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

47. Breznitz D. Innovation and the State: Political Choice and Strategies for Growth in Israel, Taiwan, and Ireland. New Haven : Yale University Press, 2007. 282 p.

48. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

49. Cooper R. G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 4th ed. New York : Basic Books, 2011. 374 p.

50. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.

51. Hill T., Westbrook R. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning. 1997. Vol. 30, No. 1. P. 46–52.

52. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. Business Horizons. 2010. Vol. 53, No. 1. P. 59–68.

53. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. New York : Pearson, 2016. 896 p.

54. McKinsey Global Institute. Innovation and Growth: Reconciling Global Macroeconomics and Corporate Realities. New York : McKinsey & Company, 2010. 54 p.

55. Nishi T. Business Resilience and Innovation in Post-Disaster Japan. *Journal of Asian Economics*. 2013. Vol. 29. P. 198–211.

56. OECD. SME Policy Responses during COVID-19: Food and Agriculture Sector. Paris : OECD Publishing, 2021. 76 p. URL: https://www.oecd.org/agriculture (дата звернення: 05.02.2026).

57. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

58. Radjou N., Prabhu J. Frugal Innovation: How to Do More with Less. London : Profile Books, 2015. 288 p.

59. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.

60. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 5th ed. Chichester : Wiley, 2013. 622 p.

Додаток А

Критерій	WO-стратегія «Розвиток»	SO-стратегія «Наступ»	ST-стратегія «Захист»	WT-стратегія «Виживання»
Відповідність SWOT	O–T=+0,02; S–W=–0,18	Потребує S>W	Захисна позиція	Тільки за W>>S
Вимоги до ресурсів	Помірні (80–120 тис.)	Значні (200–350 тис.)	Мінімальні	Мінімальні
Швидкість результату	3–4 місяці	6–12 місяців	Поточний стан	Скорочення витрат
Рівень ризику	Помірний	Високий	Низький	Дуже низький
Потенціал зростання доходу	+45–65% за 2 роки	+80–120% за 2 роки	+5–15% за 2 роки	0% або зниження
Рекомендація	✓ **РЕКОМЕНДОВАНА** оптимальний вибір	Перспективна на етапі зрілості	Допоміжна за кризи безпеки	✗ Неприйнятна втрата позицій

Рис. 3.1. Порівняння альтернативних стратегій інноваційного розвитку ТОВ «Namelaka»

Додаток Б

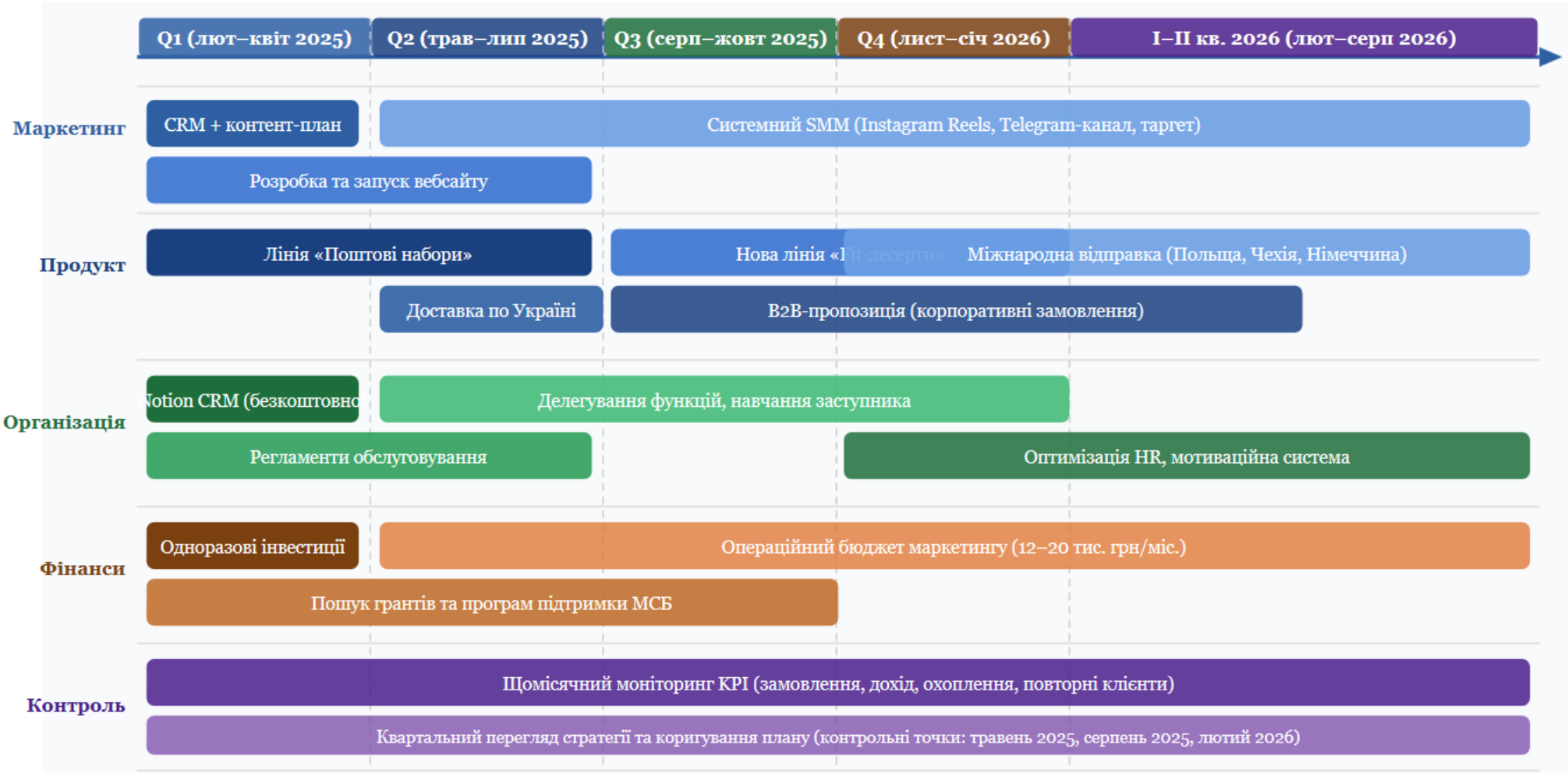

Рис. 3.2. Дорожня карта інноваційного розвитку ТОВ «Namelaka» (лютий 2025 — серпень 2026)