

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Мухи Софії Іванівни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

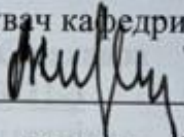
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продуктовими інноваціями на підприємстві харчової промисловості

| Керівник кваліфікаційної роботи | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою | | Підпис |
|---------------------------------|--------------------|------------------|---------------|--------|
| | | Рейтинговою | інституційною | |
| | Баранець Г.В. | 90 | Відмінно | |
| Рецензент | Кабаленко Д.О. | 90 | Відмінно | |
| Нормоконтролер | Баранець Г.В. | 90 | Відмінно | |

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ступеня бакалавра

студентці Муці С.І. академічної групи 073-21-3

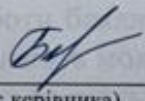
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продуктовими інноваціями на підприємстві харчової промисловості

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025р. №347с

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|-----------------|--|----------------------------------|
| Теоретичний | Концептуальні основи управління впровадженням продуктових інновацій | 05.05.2025 р. – 13.05.2025 р. |
| Аналітичний | Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» | 14.05.2025 р. – 27.05.2025 р. |
| Рекомендаційний | Рекомендації щодо впровадження продуктових інновацій на підприємстві | 28.05.2025 р. – 07.06.2025 р. |

Завдання видано

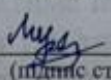
 Баранець Г.В.

(підпис керівника)

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання

 Муха С.І.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Мухи Софії Іванівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продуктовими інноваціями на підприємстві харчової промисловості

ІННОВАЦІЯ, НОВОВВЕДЕННЯ, ПРОДУКТОВА ІННОВАЦІЯ, РИНОК МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ, БЕЗЛАКТОЗНА МОЛОЧНА ПРОДУКЦІЯ, ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 59 сторінок комп'ютерного тексту; 18 рисунків; 20 таблиць; 1 додаток; 34 джерела посилань.

Об'єкт розроблення – процес управління продуктовими інноваціями.

Мета роботи – обґрунтувати теоретичні, методичні основи управління продуктовими інноваціями і розробити практичні рекомендації щодо впровадження продуктової інновації на підприємстві харчової промисловості.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено сутність поняття «інновація» та охарактеризовано види інновацій. Визначено особливості продуктових інновацій. Досліджено етапи формування стратегії управління впровадженням продуктових інновацій. Проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Оцінено показники використання основних видів ресурсів підприємства. Досліджено тренди на ринку молочної продукції. Запропоновано впровадити продуктову інновацію на основі виявлених трендів. Обґрунтовано економічну доцільність наданих рекомендацій.

Методи дослідження – систематизації та узагальнення, наукової абстракції, порівняння, статистичні, графічний, табличний, коефіцієнтний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, які виготовляють молочну продукцію.

Сфера застосування – господарська діяльність підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів забезпечується за рахунок впровадження нової лінійки безлактозної продукції. Визначено, що сума операційного прибутку становитиме не менше, ніж 700,8 тис. грн. в 2025 році при планових обсягах продажів 150 тис. стаканів одного з видів продукції в лінійці – йогурту безлактозного густого зі злаковими крипами 3% жирності.

Значимість роботи – реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства та зміцнити його позиції на висококонкурентному ринку.

SUMMARY

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-3
Dnipro University of Technology
MUKHA SOFIIA

Thesis on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of product innovation management at a food industry enterprise

INNOVATION, NOVELTY, PRODUCT INNOVATION, DAIRY MARKET, LACTOSE-FREE DAIRY PRODUCTS, ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY.

Structure of the work: 59 pages; 18 figures; 20 tables; 1 attachment; 34 references.

Object of development - the process of product innovation management.

The purpose of the work is to investigate the theoretical and methodological foundations of product innovation management and develop practical recommendations for the implementation of product innovation at a food industry enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the essence of the concept of «innovation» is defined and the types of innovations are characterized. The features of product innovations are determined. The stages of forming a management strategy for the implementation of product innovations are investigated. The economic activity of Private JSC COMBINE PRIDNEPROVSKY is analyzed. The indicators of the use of the main types of resources of the enterprise are assessed. Trends in the dairy market are studied. It is proposed to implement product innovation based on the identified trends. The economic feasibility of the recommendations provided is substantiated.

Research methods: systematization and generalization, scientific abstraction, comparison, statistical, graphic, tabular, coefficient.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in enterprises that manufacture dairy products.

Scope of application - business activities of the enterprise.

The economic effectiveness of the proposed measures is ensured by the introduction of a new line of lactose-free products. It has been determined that the amount of operating profit will be no less than 700.8 thousand UAH in 2025 with planned sales volumes of 150 thousand glasses of one of the types of products in the line - lactose-free thick yogurt with cereal crisps 3% fat.

The significance of the work - the implementation of the proposed measures will increase the efficiency of the researched enterprise and strengthen its position in the highly competitive market.

ЗМІСТ

| | Стор. |
|--|-------|
| Вступ | 4 |
| 1. Концептуальні основи управління впровадженням продуктових інновацій | 6 |
| 1.1 Поняття та види продуктових інновацій | 6 |
| 1.2 Формування стратегії управління впровадженням продуктових інновацій | 17 |
| 2. Аналіз господарської діяльності харчового підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» | 23 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства | 23 |
| 2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства | 26 |
| 2.3 Оцінка стану та ефективності використання основних видів ресурсів | 32 |
| 3. Рекомендації щодо впровадження продуктових інновацій на підприємстві | 44 |
| 3.1 Дослідження трендів на ринку молочної продукції | 44 |
| 3.2 Обґрунтування доцільності впровадження продуктової інновації | 49 |
| Висновки | 56 |
| Перелік джерел посилання | 60 |
| Додаток А. Основні види продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» | 64 |
| Додаток Б. Тези доповіді на конференції | 65 |
| Рецензія на кваліфікаційну роботу бакалавра | 67 |
| Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра | 68 |

ВСТУП

Актуальність теми, пов'язаної з обґрунтуванням ефективності рішень у сфері управління продуктовими інноваціями на підприємстві харчової промисловості, зумовлена необхідністю адаптації підприємств до стрімких змін споживчих уподобань, технологічного прогресу та зростаючої конкуренції. Споживачі дедалі частіше звертають увагу не лише на смакові якості та якість продукції, а й на відповідність сучасним трендам - функціональність, інноваційність, екологічність. У таких умовах об'єктивною необхідністю стає впровадження нових продуктів.

Успішне управління продуктовими інноваціями потребує системного підходу, що включає ретельне вивчення тенденцій на ринку, оцінку потенціалу інновацій, ресурсне планування та ефективне позиціонування нової продукції. Сучасні виклики – такі, як економічна нестабільність, зростання вартості сировини, проблеми логістики та вимоги до сталого розвитку, посилюють потребу в обґрунтованому прийнятті рішень на всіх етапах інноваційного циклу.

Отже, тема кваліфікаційної роботи бакалавра є вкрай актуальною як у теоретичному аспекті, так і для практичного впровадження на підприємствах харчової промисловості.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних основ управління продуктовими інноваціями і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження продуктової інновації на підприємстві харчової промисловості.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- визначити сутність поняття «інновація» та охарактеризувати види інновацій;
- визначити особливості продуктових інновацій;
- дослідити етапи формування стратегії управління впровадженням продуктових інновацій;

- оцінити стан та ефективність господарської діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

- виконати оцінку показників використання основних видів ресурсів підприємства;

- дослідити тренди на ринку молочної продукції;

- запропонувати впровадження продуктової інновації на основі виявлених трендів;

- обґрунтувати економічну доцільність наданих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління продуктовими інноваціями.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві харчової промисловості.

У процесі дослідження використано такі методи економічних досліджень, як: абстрактно-логічний, систематизації та узагальнення (при визначенні поняття інновації, розробці послідовності етапів формування стратегії управління впровадженням продуктових інновацій, дослідженні трендів на ринку молочної продукції); статистичний, порівняльний, графічний, табличний, коефіцієнтний (при аналізі та прогнозуванні показників діяльності підприємства, обґрунтуванні доцільності впроваджених заходів).

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо введення до товарного асортименту нової лінійки безлактозної продукції. В роботі обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження.

1. Муха С.І. Використання блокчейну в логістичній діяльності. До питання про інноваційні тренди в логістиці. Матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації», Дніпро, 13–15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 2. 291 с. (С. 203-204). Науковий керівник – Баранець Г.В.

1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ

1.1 Поняття та види продуктових інновацій

Сучасні дослідники приділяють значну увагу пошуку «істинного» змісту поняття інновації. Аналіз наукових праць показує, що це питання є дійсно актуальним і за цим напрямом опубліковано значну кількість досліджень за останнє десятиріччя. Основні підходи до визначення інновації наведено на рисунку 1.1. Як свідчать дані рисунку 1.1, наведені підходи суттєво різняться, у кожному випадку дослідники намагаються зробити акцент на певному аспекті – процесі, результаті або навіть формі комбінації стартових умов (факторів). Можна передбачити, що дослідницький процес в цьому напрямі буде продовжений і майбутні науковці будуть намагатися удосконалити існуючі підходи або сформулювати нові концепції, що більш точно відобразатимуть сутність інновацій в умовах динамічного розвитку технологій, цифровізації економіки та глобалізації. Зокрема, можна очікувати появу таких підходів, які враховуватимуть вплив штучного інтелекту, сталого розвитку, соціальних інновацій, а також взаємодію між різними секторами (державним, приватним, громадським).

В той же час не можна ігнорувати той факт, що визначення поняття «інновація» закріплено на законодавчому рівні. У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що інновації – це новостворені (застосовані) і (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 (або) соціальної сфери [1]. Наведене поняття є доволі ємним і перш за все відображає існування різних форм (видів) інновацій: продуктових, технологічних, організаційно-управлінських.

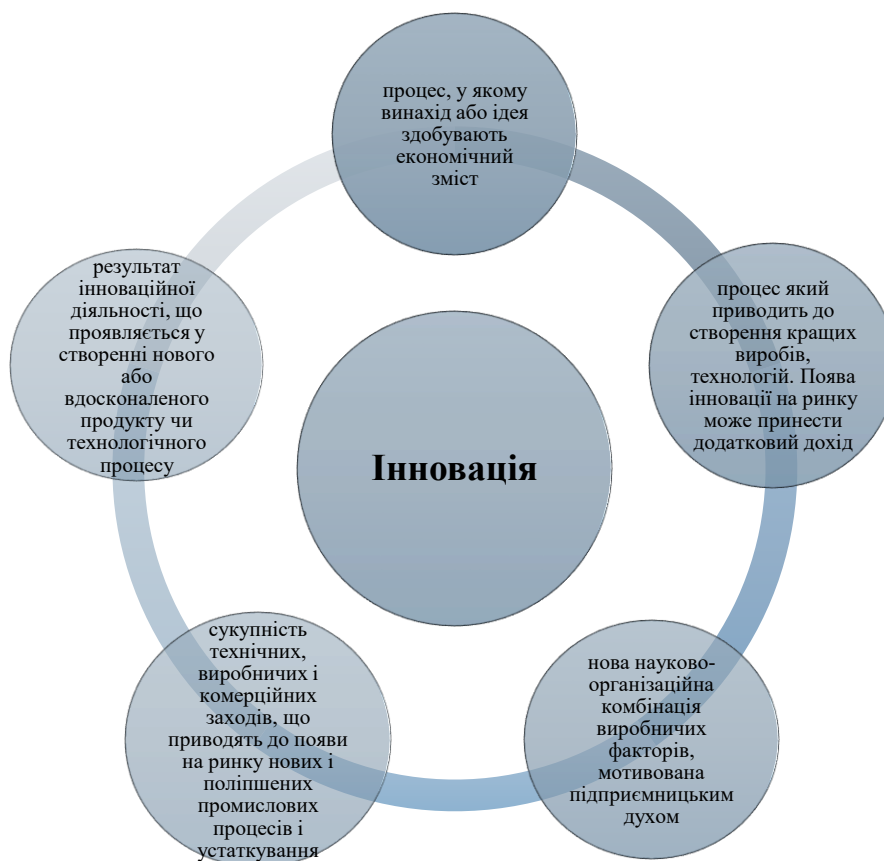


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «інновація» (систематизовано за [2])

Більш розширене бачення видів інновацій представлено на рисунку 1.2.

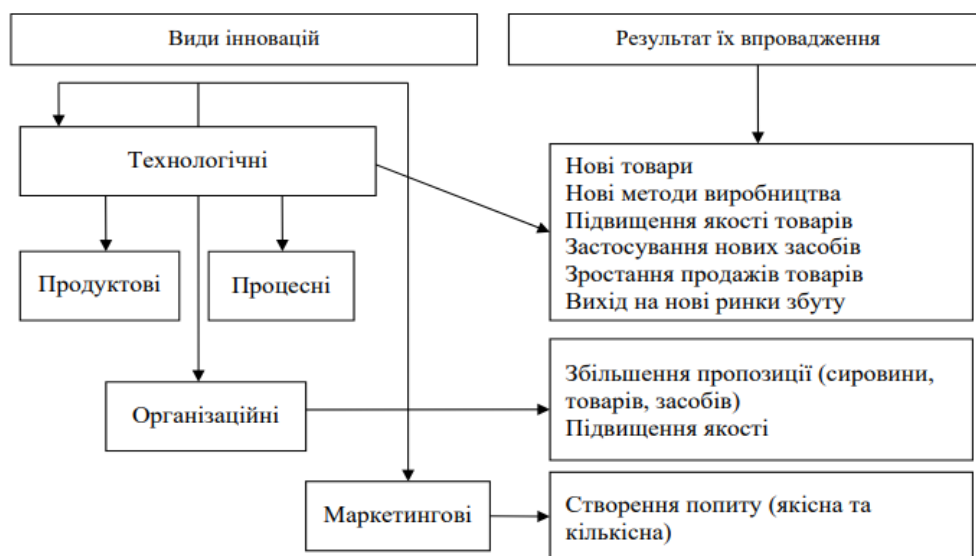


Рисунок 1.2 – Види інновацій (побудовано на підставі [3])

Як видно з рисунку, окремою групою також виділено маркетингові інновації, які націлені на впровадження нових підходів або значно удосконалених стратегій у сфері маркетингу, що призводить до суттєвих змін у дизайні та упаковці продукції, використанні новаторських методів продажу та презентації товарів, робіт та послуг [4].

Розглянемо більш детально продуктові інновації. У найпростішому сенсі, продуктова інновація – це процес створення нових продуктів або значного вдосконалення існуючих для вирішення проблем, задоволення потреб клієнтів або відкриття нових ринків. Йдеться не лише про створення чогось нового, а про надання відчутної, вагомої цінності таким чином, щоб переосмислити можливості для споживачів чи бізнесу.

На думку Т.Г. Дудар та В.В. Мельниченко продуктова інновація - це матеріалізований результат науково-технічної та інноваційної діяльності, що відкриває для споживача нові сфери задоволення потреб. Продуктова інновація також може уособлюватися з розробкою та впровадженням технологічно нових та технологічно вдосконалених продуктів. В.О. Козловський розглядає продуктові інновації як ті, що передбачають створення нових або вдосконалення продуктів, що випускаються [5].

Продуктові інновації орієнтовані на виробництво й використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання, тобто на створення нової споживчої цінності, що приваблює більшу кількість споживачів (новий товар) [2].

Журило І.В. у праці [6] веде мову про продуктові нововведення і називає їх науково-технічними. Науково-технічні розробки та винаходи (новації) є проміжним результатом науково-виробничого циклу і з початком етапу комерційної реалізації перетворюються на науково-технічні нововведення – кінцевий результат. За визначенням науково-технічні нововведення – це матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення

визначеного попиту споживачів [6]. При цьому ключове значення для перетворення нововведення у інновацію має стадія комерціалізації.

Продуктова інновація відіграє вирішальну роль протягом усього життєвого циклу продукту, але саме на етапі відкриття часто формуються найреволюційніші інновації. Саме тоді команди вирушають на незвідану територію. Вони досліджують ідеї та припущення, щоб виявити незадоволені потреби та можливості. Хоча ця фаза за своєю суттю ризикована, вона дозволяє сміливо мислити та експериментувати, що призводить до значущих проривів.

Очікування споживачів змінюються, технології розвиваються, з'являються конкуренти. Навіть найуспішніші продукти можуть втратити актуальність без постійного оновлення та інновацій. Основні причини, чому інновації продуктів є критично важливими для компаній, зведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори, що визначають значущість продуктових інновацій для бізнесу

| Причина | Обґрунтування |
|---|---|
| 1. Підтримка конкурентних переваг | Продуктові інновації допомагають компаніям підтримувати підвищувати конкурентоспроможність, пропонуючи унікальні рішення, які відрізняють їх від конкурентів. |
| 2. Задоволення потреб клієнтів, що змінюються | У міру зміни очікувань споживачів інновації забезпечують актуальність продуктів та їх відповідність вимогам ринку. |
| 3. Стимулювання зростання | Нові або вдосконалені продукти відкривають додаткові можливості генерувати доходи, розширюють частку ринку та створюють можливості на неосвоєних ринках |
| 4. Підсилення сприйняття бренду | Інноваційні продукти позиціонують компанію як перспективного лідера, підвищуючи довіру до бренду та лояльність клієнтів. |
| 5. Підвищення операційної ефективності | Інновації здатні оптимізувати виробництво, знижувати витрати або покращувати якість продукції, сприяючи забезпеченню прибутковості на довгостроковій основі. |
| 6. Сприяння стійкості | Компанії, які впроваджують інновації, краще оснащені для адаптації до змін, таких як зміни на ринку або поява конкурентів |
| 7. Створення ринкових тенденцій | Замість того, щоб слідувати тенденціям, компанії, які впроваджують інноваційні продукти, встановлюють їх, впливаючи на поведінку клієнтів та визначаючи напрями трансформації галузі. |

| | |
|--|--|
| 8. Залучення талантів та партнерства | Репутація інновацій робить компанії більш привабливими для провідних фахівців, інвесторів та потенційних партнерів. |
| 9.Забезпечення довгострокової присутності на ринку | У галузях, схильних до швидких змін, постійні інновації є життєво важливими для збереження актуальності присутності та уникнення застарівання. |

*опрацьовано на підставі [7]

Поряд з визначенням продуктової інновації розглядається поняття інноваційного товару. Він має такі особливості: відрізняється від товарів-аналогів; є новим для підприємства; по-новому задовольняє потребу; вироблений в певний визначений період часу; його придбали не більше 50% потенційних покупців; знаходиться в фазі росту [8].

Щоб краще дослідити, які бувають інноваційні товари, запропонована їх класифікація (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація інноваційних товарів

| Ознаки класифікації | Форми інновації | | | | | |
|--|------------------|----------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| | базові | | поліпшуючі | | псевдоінновації | |
| Рівень радикальності інноваційної розробки | нові у світі | | нові в державі | нові у галузі | | нові для підприємства |
| Причина виникнення інноваційної розробки | реактивні | | | реактивні | | |
| Новітність технологічних параметрів | абсолютна | | | відносна | | |
| Спрямованість впливу на виробничий процес | диверсифікаційні | | раціоналізаційні | | субститутні | |
| Відношення до прототипу товару | відкриваючі | | замінюючі | відмінюючі | ретровведенні | |
| Тип виробничої стратегії фірми | традиційна | опортуністична | імітаційна | оборонна | залежна | наступальна |
| Рівень ризику | високий | | | середній | | |
| За глибиною внесених у товар змін | адаптивна | новий варіант товару | новий вид товару | нове покоління товару | новий рід товару | |

*складено за [8]

Таблиця класифікації інноваційних товарів демонструє різноманітні підходи до їх поділу за ключовими ознаками. Зокрема, інновації, втілені у товари, класифікуються за рівнем радикальності (базові, поліпшуючі, псевдоінновації), масштабом охоплення ринку (від нових у світі до нових лише для підприємства), а також за причиною виникнення (проактивні та реактивні), що дозволяє визначити, наскільки глибокими та стратегічно важливими є запропоновані зміни. Також враховується новітність технологій - абсолютна або відносна

та ступінь впливу на виробничі процеси, зокрема через диверсифікацію, раціоналізацію чи заміщення.

Важливими також є критерії, пов'язані з відношенням до попередніх продуктів (відкриваючі, замінюючі, ретровведені), типом інноваційної стратегії компанії (традиційна, імітаційна, наступальна тощо) і рівнем ризику, який супроводжує розробку. Окрему увагу приділено глибині змін у товарі - від незначних адаптацій до створення принципово нових поколінь або видів продукції.

Загалом, ця класифікація дозволяє системно оцінити інновації як з технологічного, так і зі стратегічного боку. Вона є корисним інструментом для прийняття управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства, дозволяючи адаптувати інноваційну діяльність під конкретні потреби ринку, ресурси та цілі компанії.

Подальший аналіз видів та типів продуктових інновацій доводить певну схожість представлених підходів (таблиця 1.3).

Слід вказати, що деякі товари, визнані виробником за інновації не будуть оцінені споживачем як товари з новою споживчою вартістю. І навпаки – технічне рішення, яке придасть виробу нових важливих властивостей і тому буде розглядатись споживачами як інновація, не вимагатиме від виробника нових інноваційних підходів і тому виробником не розглядатиметься як інновація. Такі припущення дають підстави класифікувати продуктові інновації на чотири групи, а саме [9]:

1) часткові інновації, які передбачають проведення модернізації без змін основних конструкцій і не змінюють споживчу вартість виробу;

2) часткові інновації, які передбачають зміни у конструкційних характеристиках виробу;

3) часткові інновації, які передбачають зміни у споживчих властивостях виробу;

4) радикальні (базові) інновації, фізичні характеристики та характеристики сприйняття яких описуються новими термінами.

Таблиця 1.3 – Види продуктових інновацій

| Типи продуктових інновацій | Опис |
|--|--|
| Поступові (часткові) інновації | передбачають невеликі, але вагомі покращення існуючих продуктів. Можуть передбачати додавання нових функцій, покращення дизайну продукту або модернізацію матеріалів для покращення продуктивності. Наприклад, виробники смартфонів рік за роком впроваджують кращі камери або термін служби батареї. Поступові зміни допомагають підприємствам підтримувати лояльність клієнтів та адаптуватися до потреб ринку, що змінюються. |
| Радикальні (або революційні) інновації | переосмислюють галузі, створюючи абсолютно нові ринки або змінюючи існуючі. Поява першого iPhone є яскравим прикладом радикальних інновацій. Такі інновації є ризикованими, часто вимагають значних інвестицій, але вони можуть принести винагороди для перших користувачів та лідерів ринку. |
| Підтримуючі інновації | зосереджені на вдосконаленні існуючих продуктів для підтримки або покращення їх позиціонування. Наприклад, виробники автомобілів, такі як Ferrari, постійно вдосконалюють свої двигуни та дизайн. Цей тип інновацій обслуговує поточних клієнтів, надаючи додаткову цінність, водночас гарантуючи актуальність бренду. |
| Архітектурні інновації | змінюють існуючі технології, перебудовують їх у нові структури або конфігурації. Перехід від традиційних настільних ПК до ноутбуків є наочною ілюстрацією. Переосмислюючи те, як компоненти працюють разом, компанії можуть охопити абсолютно нові сегменти клієнтів. |
| Модульні інновації | передбачають значні зміни в певних компонентах продукту без зміни його загального дизайну. Наприклад, оновлення процесора смартфона або впровадження нового модуля камери. Це дозволяє значно покращити продуктивність, зберігаючи при цьому сумісність з існуючими системами, часто за нижчою ціною. |
| Відкриті інновації | використовують зовнішню співпрацю, партнерства або технології для просування нових ідей для продуктів. Такі компанії, як Procter & Gamble, використовують зовнішні мережі для пошуку ідей, скорочення часу розробки та підвищення креативності. Цей підхід допомагає підприємствам отримати доступ до ширшого кола знань та пришвидшити інноваційні цикли. |
| Інновації в сфері послуг | покращують враження від продукту, впроваджуючи нові або поліпшені послуги щодо продукту. Наприклад, бездротові оновлення програмного забезпечення Tesla забезпечують оновлення автомобілів без відвідування сервісного центру. Цей тип інновацій допомагає зміцнити відносини з клієнтами. |

Перші три типи інновацій мають частковий характер різного рівня новизни. Останній, четвертий тип представляє радикальні інновації, які вносять якісні зміни у людську діяльність, як і було зазначено в таблиці 1.3. Кожне з представлених рішень може по різному розглядатись виробником і

споживачем. Виробник розглядатиме ті параметри виробу, які вміщують елементи новизни з точки зору технічного розвитку, в свою чергу споживач оцінюватиме цей виріб через новизну його споживчої вартості. В деяких випадках оцінки виробника і споживача можуть співпадати, в інших – не співпадати. Графічне зображення класифікації інновацій під кутом зору виробника і споживача показано на рисунку 1.3.

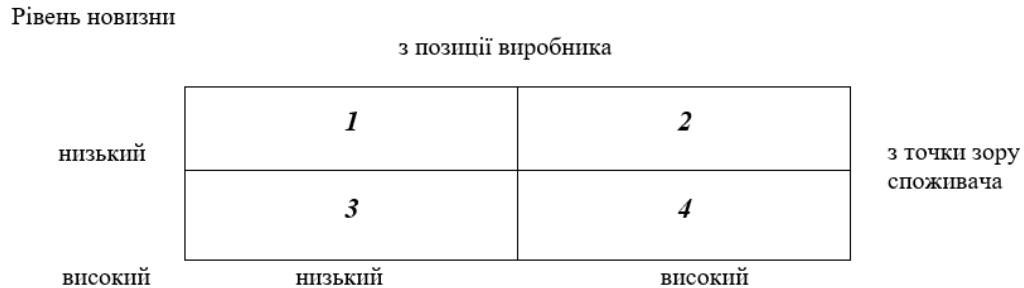


Рисунок 1.3 - Типи продуктових інновацій та їх оцінка з позиції виробника і споживача [9]

Нижче наведено опис квадрантів матриці, представленої на рисунку.

1. Часткові або «косметичні» інновації (квадрант 1 матриці)
Цей тип інновацій охоплює незначні зміни у продукції без серйозного втручання в її конструкцію. Їх можна розглядати як поверхневі модифікації, що покращують окремі характеристики, не змінюючи суті продукту. Такі інновації є найбільш поширеними і не вимагають адаптації поведінки споживачів. Інноваційні вироби такого типу зазвичай виконують ті ж функції, що й попередні версії. Автори фундаментальних досліджень, наприклад Дж. Хейвард [10], відносять їх до традиційних рішень.

2. Інновації з технічними змінами (квадрант 2 матриці). Цей тип характеризується помітними технічними нововведеннями, значущими для підприємства або галузі загалом. Проте для кінцевого споживача такі зміни практично непомітні, оскільки споживчі властивості товару залишаються без змін. Виробник може впроваджувати нові технології або конструкції, однак з позиції покупця це не виглядає як щось відчутно нове. Незважаючи на високі витрати на розробку, ринковий ефект може бути обмеженим.

3.Інновації сприйняття (квадрант 3 матриці). Ці рішення змінюють уявлення споживачів про товар, навіть якщо він не зазнав технічної модернізації. Основна суть полягає у використанні маркетингових або логістичних інструментів, наприклад:

- нового позиціонування продукції на вже існуючому ринку;
- виходу на нові ринкові сегменти;
- додавання нових логістичних властивостей (покращене пакування, зручні формати доставки, індивідуалізована комплектація, повернення або обмін без ускладнень).Окремо слід вказати на ті переваги, як дає використання технології блокчейн (можливість відстежити походження продукту, захист від підробок, смарт-контакти) [11]. З огляду на ці переваги, можна дійти висновку, що блокчейн-технології мають великий потенціал для оптимізації логістичних процесів підприємств і підвищення ефективності їх діяльності.

Також можливе запозичення технологій із суміжних галузей. З технічної точки зору це може виглядати незначною зміною, проте для споживача продукт сприймається як новий. Перевага таких інновацій – висока економічна ефективність за умови мінімальних витрат на дослідження і розробки.

4.Радикальні інновації (квадрант 4 матриці). Це проривні рішення, які формують нові ринки або суттєво змінюють існуючі. Вони призводять до створення абсолютно нових продуктів. І виробник, і споживач визнають високу новизну таких інновацій. Радикальні зміни вимагають значних фінансових вкладень за високого рівня ризику та готовності до змін. За умов успіху вони можуть принести надприбутки.

Світова статистика щодо успішності інновацій, особливо нових продуктів на ринку, є доволі песимістичною, але дуже важлива для розуміння реальних ризиків у сфері інноваційної діяльності. Нижче наведено узагальнені дані зі світової практики:

1. За оцінками професора Гарвардської школи бізнесу Клейтона Крістенсена, щорічно на ринку з'являється близько 30 000 нових продуктів, і 95% з них зазнають невдачі [12].

2. Дослідження Nielsen показують, що 85% нових споживчих товарів швидкого обігу (FMCG) не досягають успіху [12].

3. Лише одна з семи нових ідей доходить до етапу розробки продукту, і лише один з чотирьох розроблених продуктів успішно виходить на ринок (дані PDMA – Product Development & Management Association) [13].

4. За даними досліджень McKinsey, в середньому з трьох тисяч ідей тільки одна стає прибутковим продуктом [14].

Причини ринкової невдачі новинок промислових виробів можуть бути різноманітними: недостатнє розуміння потреб споживачів; неправильна оцінка ринку; помилки у ціноутворенні; слабкий маркетинг або позиціонування; технічні проблеми або низька якість продукту; внутрішні організаційні помилки.

Щоб краще орієнтуватися у кількісних показниках впроваджених інноваційних продуктів в Україні пропонується розглянути статистичні дані (рисунок 1.4, 1.5).

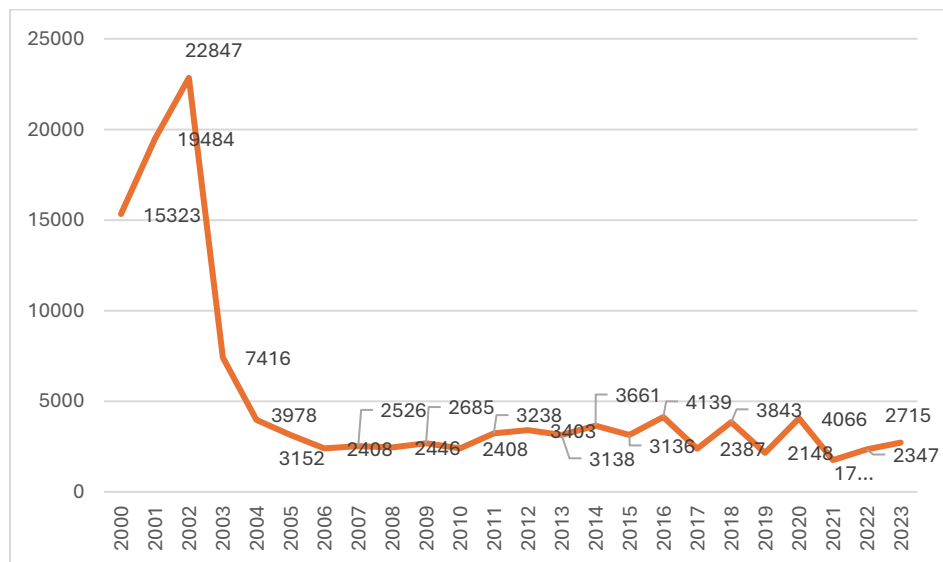


Рисунок 1.4 – Динаміка кількості впроваджених видів інноваційної продукції промисловими підприємствами в Україні (побудовано за [15])

Дані рисунку 1.4 свідчать, що починаючи з 2002 року відбулося стрімке зниження кількості впроваджених видів інноваційної продукції. Причиною була зміна методології збору даних, що призвело до зниження кількості зафіксованих інноваційних впроваджень. Починаючи з 2005 року спостерігаються відносно незначні флуктуації в динаміці досліджуваного показника з відсутністю певного, чітко спрямованого напрямку зміни показників. Спостерігається розкидування значень від мінімального 1756 од. інноваційної продукції в 2021 році до максимально – 4139 од. в 2016 році. Середнє значення в цьому періоді становило 2938 од.

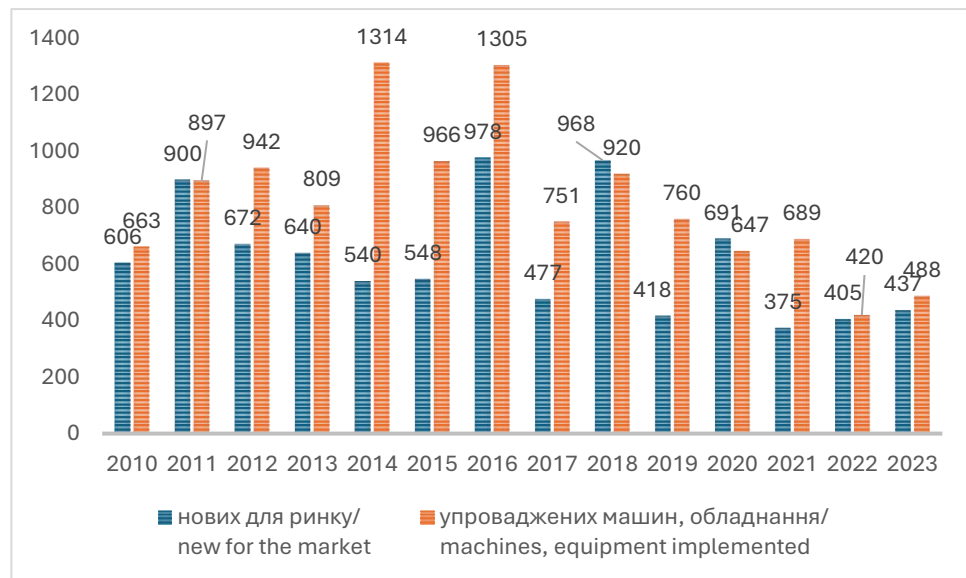


Рисунок 1.5 – Динаміка кількості впроваджених видів інноваційної продукції в Україні по видах (побудовано за [15])

Статистичні дані на рисунку 1.5 показують, що співвідношення між інноваційною продукцією споживчого та промислового призначення впродовж 2010-2023 рр. було майже завжди на користь другого виду. Найбільший розрив спостерігався в 2014-2017 рр., зокрема в 2014 році впровадження нововведень промислового призначення перевищило кількість нововведень, орієнтованих на споживчий ринок, майже у два з половиною рази. Примітно, що в 2022-2023 рр. їх співвідношення було практично збалансованим. Однак щодо промислових продуктивних інновацій, то сформувався спадна динаміка з 2016 року по

теперішній час, а стосовно споживчих продуктивних інновацій жодної тенденції не виявлено: зміни були різноспрямованими, що ускладнює формулювання висновків.

1.2 Формування стратегії управління впровадженням продуктивних інновацій

В умовах стрімких технологічних змін, зростання конкуренції та динамічної поведінки споживачів продуктивні інновації стають ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Проте сам факт створення нового продукту ще не гарантує комерційного успіху. Успішність інновацій значною мірою залежить від наявності чітко визначеної та ефективно реалізованої стратегії управління впровадженням інновацій. Формування такої стратегії дозволяє:

- зменшити ризики провалу інноваційних проєктів;
- оптимізувати витрати на розробку і виведення продукту на ринок;
- забезпечити узгодженість між R&D, маркетингом, виробництвом та логістикою;
- краще адаптувати інновації до потреб цільової аудиторії;
- своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Послідовність кроків щодо формування стратегії управління впровадженням продуктивних інновацій запропоновано авторами [3] (рисунок 1.6). Як видно зі схеми, на першому етапі пропонується проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється оцінка ринкових тенденцій, технологічних змін, дій конкурентів; вивчення споживчих уподобань і потреб; аналіз внутрішніх ресурсів підприємства: науково-технічного потенціалу, фінансових можливостей, кадрових і виробничих ресурсів. Можна доповнити оцінку SWOT-аналізом інноваційного потенціалу підприємства.

На другому етапі формулюються стратегічні та тактичні цілі інновацій, як то: збільшення частки ринку на 5 (10, 15...) відсотків; оновлення асортименту; підвищення споживчої цінності продукту; вихід на нові сегменти або ринки.



Рисунок 1.6 – Формування стратегії управління впровадженням продуктових інновацій [3]

Слід зазначити, що в окремих джерелах етап 1 та етап 2 можуть змінюватися місцями. На нашу думку, це не принципово, оскільки не впливає на ефективність впроваджуваної стратегії.

Починаючи з етапу 3 запропонована модель формування стратегії впровадженням продуктових інновацій, на нашу думку втрачає актуальність, оскільки авторами використано достатньо формальний підхід. В роботі пропонується переглянути послідовність етапів і змінити їх на такий варіант, як представлено на рисунку 1.7 (актуально для інноваційної продукції споживчого призначення).

Як видно з рисунку 1.7, на третьому етапі здійснюється дослідження потреб ринку. Проводиться з тим, щоб виявити незадоволені потреби, больові точки та нові тенденції. Рекомендовано використовувати опитування клієнтів, фокус-групи та інтерв'ю для збору якісних даних та доповнювати це кількісними дослідженнями, такими як аналіз поведінки клієнтів за допомогою інструментів CRM або веб-аналітики.

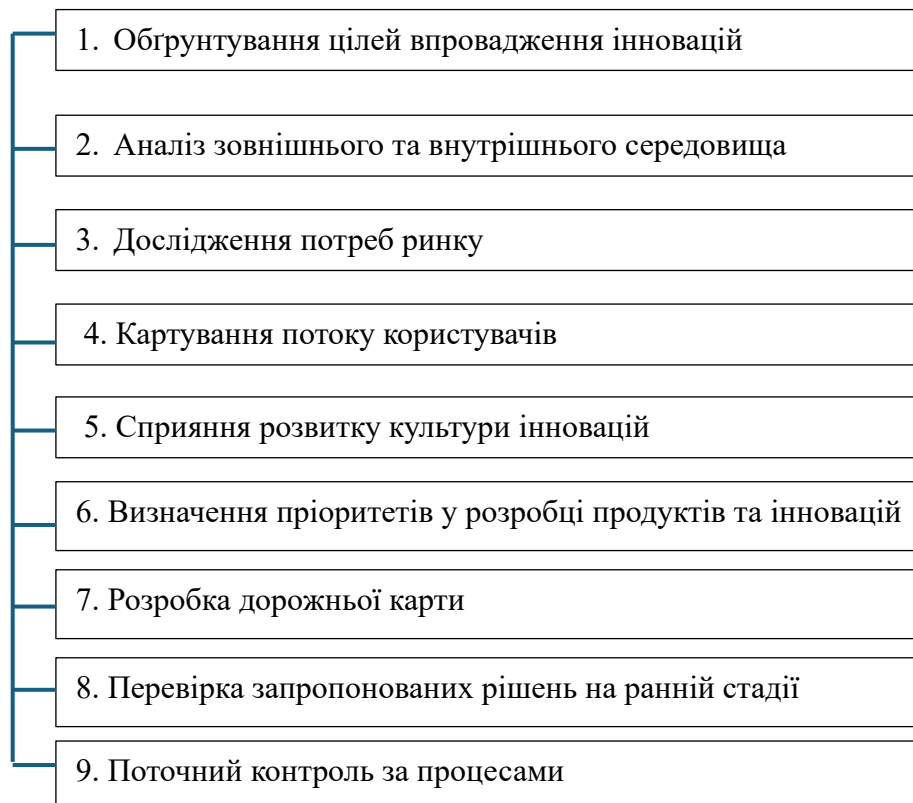


Рисунок 1.7 – Формування стратегії впровадження продуктових інновацій (розроблено автором)

Етап 4 передбачає картування потоку користувачів. Допомагає виявити прогалини в поточних рішеннях та розкриває можливості для диференціації. Використання інструментів на базі штучного інтелекту для команд розробників продуктів може додатково виявити закономірності в уподобаннях клієнтів або недостатньо обслуговуваних нішах.

Сприяння розвитку культури інновацій – це основна задача організації управлінських ініціатив на п'ятому етапі. Успішна інноваційна стратегія

неможлива без правильного організаційного мислення. Інновації процвітають у культурі, де активно заохочуються ризик, співпраця та креативність.

При цьому рекомендовано:

- надати командам автономію. Працівники повинні відчувати себе впевненими, щоб брати відповідальність за інноваційні проєкти, встановлювати власні цілі та досліджувати креативні рішення;

- створити різноманітні команди. Продуктові команди, які включають представників функціональних відділів, з різних країн або регіонів, з різним досвідом, можуть виявити оригінальні ідеї.

Дослідження, проведене McKinsey, виявило, що команди з більш різноманітним походженням (етнічна приналежність, вік, стать тощо) мають на 35% кращу креативність та продуктивність. Різноразомні люди привносять різний досвід та точки зору, що дає більш цілісне бачення проблеми [16]. На думку Адіни Стерлінг, несхожість допомагає членам команди по-іншому розуміти світ, що може призвести до нових ідей [17];

- заохочувати відкриті цикли зворотного зв'язку: Регулярні ретроспективи, сесії огляду інновацій та відкриті канали для зворотного зв'язку забезпечують ітеративний розвиток ідей. Щотижневі огляди прогресу можуть допомогти командам удосконалити концепції, усунути перешкоди та впровадити поступові покращення;

- забезпечити ресурси для експериментів. Доцільно створити цільові фонди для підтримки сміливих ідей. Ці фонди дозволяють командам пілотувати нові проєкти, незважаючи на обмежені ресурси чи ризик невдачі. Виділення певного відсотка операційного бюджету на експериментальні ініціативи свідчить про тверду відданість сприянню інноваціям;

- відзначати та винагороджувати інновації. Рекомендовано винагороджувати співробітників, які роблять внесок в інноваційний розвиток компанії. Публічне визнання, бонуси або інші стимули можуть мотивувати команди продовжувати розширювати творчі межі.

На шостому етапі необхідно визначити пріоритети у розробці інноваційних продуктів. Слід враховувати, що випадкове втілення кожної ідеї – це напевно марнування ресурсів. Структурований підхід забезпечує зосередження на високоцінних ініціативах. Іншими словами, розробка продукту має стати основним важелем створення цінності.

Дослідження показують, що близько чверті всіх проєктів можна скоротити без шкоди для цінності. Критерії відбору мають включати фінансові показники ефективності та здатність задовольнити або навіть перевершити потреби клієнтів. Так, Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation, японський виробник вантажівок та автобусів, створив міжфункціональну команду (дослідження та розробки, продажі, планування продукції та фінанси) для аналізу портфеля продуктів. В результаті було прийнято рішення припинити розробку двох основних лінійок продуктів, які представляли майже 350 потенційних SKU [18].

Рекомендації щодо розробки дорожньої карти мають бути надані на цьому етапі. По суті це план реалізації стратегії інноваційного продукту. Він забезпечує структуру та чіткість, окреслюючи терміни, потреби в ресурсах та ключові етапи. Вибір правильного типу дорожньої карти може значно вплинути на те, наскільки добре команда підтримує та виконує інноваційні ініціативи.

Перевірка запропонованих рішень на ранній стадії має бути здійснена на восьмій стадії. Припущення неминучі на ранніх стадіях інновацій, але вони також небезпечні, якщо їх не контролювати. Перевірка цих припущень за допомогою експериментів швидко мінімізує ризики та уникає марнування ресурсів. Рекомендовано розроблювати прототипи для тестування ідей у реальних умовах, збирати відгуки безпосередньо від цільових клієнтів, щоб удосконалити продукт та забезпечити ефективне задоволення реальних потреб.

Остання стадія передбачає організацію контролю за протіканням всіх процесів.

Послідовна реалізація описаних вище стадій дозволяє впровадити виважену, продуману стратегію продуктових інновацій в компанії.

Цікавим є такий факт: опитування понад 300 співробітників з 28 компаній у Північній Америці та Європі показало, що компанії з найкращими показниками розробки продуктів виконують три речі краще, ніж їхні менш успішні колеги: вони створюють чітке розуміння цілей проекту на ранній стадії, впроваджують культуру результативного проектного управління та підтримують тісний контакт з клієнтами протягом усього періоду його реалізації [19]. Отже, зазначені три чинники є визначальними для підвищення успішності інноваційної діяльності підприємств та створення конкурентоспроможної продукції.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» був заснований на базі Дніпропетровського міського молзаводу №2, побудованого ще у 1976 р. Філії підприємства представлені в таких великих містах України як Київ, Одеса, Харків. За час свого існування комбінат зарекомендував себе як виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті і вже багато років утримує позиції лідера на українському ринку.

Сьогодні підприємство випускає 150 найменувань продукції, в тому числі продукцію дитячого харчування в скляній тарі. Основні види продукції, що реалізується: молоко, кефір, глазуровані сирки, кисломолочний сир, сметана, желе, йогурти, масло, творожні батончики, дитяче харчування, ряжанка, згущене молоко, сиркова маса. Основні категорії продукції, що випускається, систематизовано в таблиці Додатку А [20].

Система управління якістю сертифікована в національній системі УкрСЕПРО [21].

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» випускає свою продукцію під ТМ «Злагода» та ТМ «Любимчик». Торгівельна марка «Злагода» за кращу якість натуральних продуктів харчування неодноразово відзначалася вищими нагородами на міжнародних виставках, конференціях, ярмарках і дегустаціях, що проходили в США, Франції, Швейцарії, Бельгії, Німеччині та Україні.

Основні види економічної діяльності відповідно класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД): 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші види діяльності згідно за КВЕД:

10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Основною сировиною для виробництва продукції є молоко, яке постачається переважно з фермерських господарств. Молоко відповідає високим санітарно-гігієнічним вимогам та стандартам якості, має відповідний рівень жирності, білку та кислотності. Для виробництва кисломолочної продукції (кефір, йогурти, сметана, сир) використовуються закваски, ферменти та інші харчові інгредієнти. Для виготовлення солодкої молочної продукції компанія додає цукор, постачальником якого є ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Для виготовлення йогуртів та глазурованих сирків додаються фрукти та какао, які постачають ТОВ «Фруталія» та ТОВ «Шоколадна компанія «МИР» відповідно. Для реалізації продукції підприємство використовує різні види пакування: пластмасові каністри, вакуумні упаковки, дой-паки, фольга, ПЕТ-пляшки, поліетиленові пакети (постачальник ТОВ «ВП «Дніпропластавтомат»), а також картонні коробки (постачальник ТОВ «Геліус ЛТД»).

На даний момент підприємство входить у ТОП-10 найкращих виробників виробників молока в Україні від Ukrainian Business Award. Основними критеріями для включення тієї чи іншої компанії до рейтингу були не тільки економічні, як то об'єм продажів або частка ринку, а й маркетингові та навіть етичні: кількість SKU; представленість в маркетах; коефіцієнт полицного простору;; впізнаваність ТМ; відсоток позитивних відгуків; співпраця із ЗСУ/Волонтерами/Благодійність; співпраця з рф/білоруссю/Колаборації/Антидержавна риторика [22].

Як видно з даних таблиці 2.1, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» утримує передостанню позицію в десятці лідерів ринку із загальною оцінкою 25

балів. Вдвічі вищу оцінку отримав безперечний лідер ринку ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» з ТМ «Ферма». ТОВ «Люстдорф» забезпечило топові позиції двом своїм брендам – «Селянське» та «На Здоров'я» з оцінками 54,3 та 42 бали відповідно. Дещо нижчі позиції займає ТМ «Бурьонка».

Таблиця 2.1 – Рейтинг виробників молока в Україні

| Позиція | Виробник | ТМ | Бали |
|---------|---|-------------|-------|
| 1 | ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» | Ферма | 57,50 |
| 2 | ТОВ «Люстдорф» | Селянське | 54,33 |
| 3 | ТОВ «Люстдорф» | На Здоров'я | 42,00 |
| 4 | ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» | Яготинське | 41,67 |
| 5 | ТОВ «Молочна компанія «Галичина»; ПрАТ «Галичина» | Галичина | 35,67 |
| 6 | ТОВ «Люстдорф» | Бурьонка | 34,67 |
| 7 | ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | Молоклія | 31,83 |
| 8 | ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» | Біла Лінія | 27,33 |
| 9 | ПрАТ «КОМБІНАТ»ПРИДНІПРОВСЬКИЙ» | Злагода | 25,00 |
| 10 | ПрАТ «Юрія» | Волошкове | 23,17 |

*побудовано за даними [22].

Цікавим є той факт, що у рейтингу компаній, що спеціалізуються на переробленні молока, виробництві масла та сиру, а також морозива, який побудований за одним критерієм – обсягом чистого доходу, досліджуване підприємство так само посідає дев'яту передостанню позицію (таблиця 2.2).

Як видно з таблиці 2.2, сукупна частка лідерів ринку становить трохи більше половини загального обсягу продажів, що дозволяє зробити висновок про не високу ступінь концентрації ринку, присутність на ньому багатьох регіональних виробників, виробників високого цінового сегмента - органічної молочної продукції, підприємств, що спеціалізуються на нішевих або

функціональних продуктах, таких як безлактозне молоко, пробіотичні йогурти, продукти з підвищеним вмістом білка або збагачені вітамінами. Це свідчить про високий рівень конкуренції та фрагментацію ринку, де поряд із великими гравцями активно розвиваються малі й середні підприємства, які адаптуються до змін споживчих уподобань, здорового способу життя та екологічної свідомості населення.

Таблиця 2.2 – ТОП-10 компаній, що спеціалізуються на переробленні молока, виробництві масла та сиру, а також морозива в 2024 році

| Позиція | Виробник | Чистий дохід в 2024 році, тис. грн | Частка ринку |
|---------|------------------------------|------------------------------------|--------------|
| 1 | «ТерраФуд» | 5875906 | 6,81 |
| 2 | «Яготинський маслозавод» | 5635593 | 6,54 |
| 3 | «Лакталіс-Україна» | 5326054 | 6,18 |
| 4 | «Люстдорф» | 4850159 | 5,62 |
| 5 | «Тернопільський молокозавод» | 4849314 | 5,62 |
| 6 | «МК «Галичина» | 4708241 | 5,46 |
| 7 | «ВМЗ «Рошен» | 4321559 | 5,01 |
| 8 | «Данон Дніпро» | 4105412 | 4,76 |
| 9 | «Комбінат «Придніпровський» | 3392267 | 3,93 |
| 10 | «Житомирський маслозавод» | 3378734 | 3,92 |
| Разом | | 46443239** | 53,86 |

*розраховано за даними [23]

**до розрахунку сукупного доходу включено дохід компаній, чистий річний дохід яких становить понад 1 млрд грн.

Така структура ринку створює сприятливе середовище для інновацій, водночас ускладнюючи для десятиріччями відомих, добре впізнаваних брендів утримання стабільних позицій без постійного оновлення асортименту та вдосконалення якості продукції.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз техніко-економічних показників є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві. Він дозволяє оцінити реальний стан підприємства з точки зору ефективності використання ресурсів, рівня продуктивності, прибутковості, рентабельності, а також

виявити «вузькі місця» в його діяльності. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, як змінюються витрати, обсяги виробництва, структура собівартості та інші ключові показники в динаміці, що, своєю чергою, впливає на формування стратегій розвитку.

Особливо важливо проводити техніко-економічний аналіз у період запровадження інновацій, запуску нових продуктів. Це дає змогу оцінити очікувані витрати й доходи, виявити потенційні ризики та обґрунтувати економічну доцільність нововведень.

Як свідчать дані таблиці 2.3, досліджуване підприємство з року в рік нарощує обсяги виробництва та реалізації продукції, відповідно показники товарної та реалізованої продукції мають схожі темпи зростання – 64,6 та 65,1%. Прискорення темпів продажів порівняно з темпами випуску продукції є позитивною тенденцією, свідчить про підвищення оборотності капіталу. Разом з тим, даними фінансової звітності, зокрема Ф. №1 «Звіт про фінансовий стан» підтверджується наявність залишків готової продукції. Аналіз цього документу показав, що залишки (запаси) готової продукції за аналізований трирічний період збільшились з 6862 до 27397 тис. грн, тобто більш, ніж в чотири рази. Це є негативною тенденцією, особливо враховуючи той факт, що готова продукція не підлягає тривалому зберіганню.

В середньому за три роки щорічне збільшення виробленої та реалізованої продукції було майже однаковим – 28,2-28,5%.

Випереджаючими темпами збільшувалась собівартість реалізованої продукції, тобто сума всіх витрат, пов'язаних з підготовкою до виробництва та власне виробництвом продукції – темп зростання становив 42,8%. В середньому за рік цей показник збільшувався на 32,8%. Як наслідок, валовий прибуток зріс за 2022-2024 рр. не настільки відчутно як обсяг продажів, а саме на 26,2%. Його щорічний темп зростання не перевищував 12,3%.

Якщо порівнювати темпи зростання собівартості реалізованої продукції та комерційної (повної) собівартості, то можна констатувати, що за три роки

Таблиця 2.3 – Динаміка та аналіз узагальнюючих показників економічної ефективності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

| № з/п | Показники | Значення | | | Абсолютне відхилення показників | | | Відносне відхилення показників, % | | | Середньорічний темп приросту, % |
|-------|--|----------|----------|----------|---------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|------------------|------------------|---------------------------------|
| | | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | (2023-2022) | (2024-2023) | (2024-2022) | (2023/2022) *100 | (2024/2023) *100 | (2024/2022) *100 | |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 2 | Обсяг товарної продукції, млн грн | 2074,11 | 2525,906 | 3413,006 | 451,796 | 887,1 | 1338,9 | 21,8 | 35,1 | 64,6 | 28,28 |
| 3 | Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), млн грн | 2054,535 | 2522,08 | 3392,267 | 467,545 | 870,187 | 1337,73 | 22,8 | 34,5 | 65,1 | 28,50 |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції, млн грн | 1594,123 | 1969,255 | 2811,377 | 375,132 | 842,122 | 1217,25 | 23,5 | 42,8 | 76,4 | 32,80 |
| 5 | Комерційна (повна) собівартість (витрати), млн грн | 1898,074 | 2337,048 | 3245,982 | 438,974 | 908,934 | 1347,91 | 23,1 | 38,9 | 71,0 | 30,77 |
| 6 | Питома комерційна собівартість (витрати), тис. грн/тис.грн | 923,846 | 926,635 | 956,877 | 2,789 | 30,242 | 33,031 | 0,3 | 3,3 | 3,6 | 1,77 |
| 7 | Питома собівартість реалізованої | 775,905 | 780,806 | 828,761 | 4,901 | 47,955 | 52,856 | 0,6 | 6,1 | 6,8 | 3,35 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|---------|---------|---------|--------|---------|---------|------|-------|------|-------|
| | продукції, тис. грн/тис.грн | | | | | | | | | | |
| 8 | Прибуток валовий, млн грн | 460,412 | 552,825 | 580,89 | 92,413 | 28,065 | 120,478 | 20,1 | 5,1 | 26,2 | 12,32 |
| 9 | Прибуток від основної діяльності, млн грн | 156,461 | 185,032 | 146,285 | 28,571 | -38,747 | -10,176 | 18,3 | -20,9 | -6,5 | -3,31 |
| 10 | Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток по Балансу), млн грн | 163,345 | 188,377 | 150,442 | 25,032 | -37,935 | -12,903 | 15,3 | -20,1 | -7,9 | -4,03 |
| 11 | Чистий прибуток, млн грн | 133,209 | 165,116 | 136,184 | 31,907 | -28,932 | 2,975 | 24,0 | -17,5 | 2,2 | 1,11 |

останній показник збільшився не так відчутно, а саме на 71%, що вказує на випереджаючий приріст суми операційних витрат (витрати на збут, адміністративні, інші). Відповідно сума прибутку від основної діяльності зменшилась в досліджуваному періоді на 10,2 млн грн або 6,5%. Така сама ж динаміка спостерігалась відносно операційного прибутку – зменшення на 7,9%. Примітно, що найбільш успішним в діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» був 2023 рік, коли були зафіксовані максимальні суми фінансових результатів – операційного та чистого прибутку (188 та 165 млн грн відповідно).

Співвідношення основних розглянутих показників наочно представлено на діаграмі на рисунку 2.1.

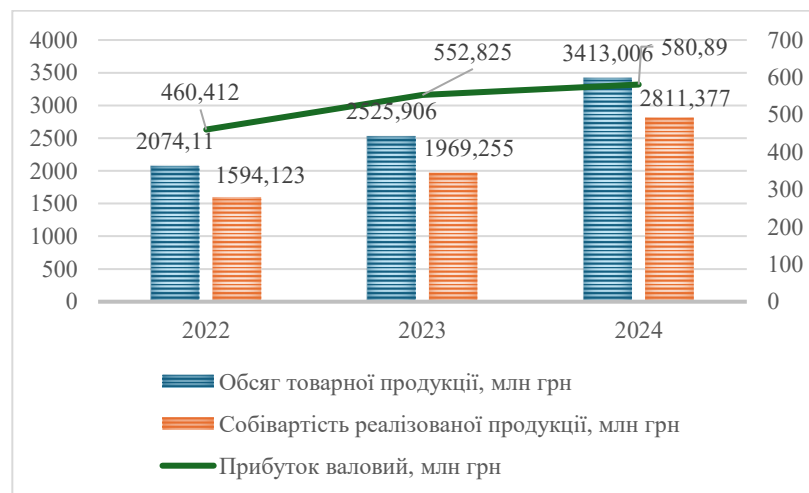


Рисунок 2.1 – Динаміка показників доходів, витрат і валового прибутку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

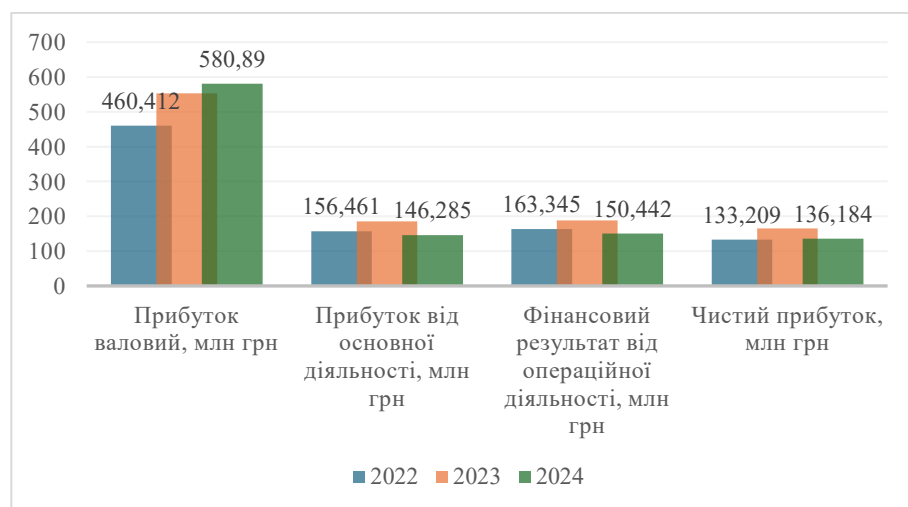


Рисунок 2.2 – Динаміка показників прибутку по видах

Слід вказати, що динаміка показників рентабельності підприємства виявилася невідповідною змінам показників прибутку (таблиця 2.4, рисунок 2.3).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

| Показники | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Абс. відх. |
|--|----------|----------|----------|------------|
| Активи (середньорічне значення), тис. грн | 518486 | 681958 | 868900 | 350414 |
| Рентабельність активів за операційним прибутком, % | 31,50 | 27,62 | 17,31 | -14,19 |
| Рентабельність продажів за операційним прибутком, % | 7,95 | 7,47 | 4,43 | -3,52 |
| Рентабельність продукції за операційним прибутком, % | 10,25 | 9,57 | 5,35 | -4,90 |
| Рентабельність активів за чистим прибутком, % | 25,69 | 24,21 | 15,67 | -10,02 |
| Рентабельність продажів за чистим прибутком, % | 6,48 | 6,55 | 4,01 | -2,47 |
| Рентабельність продукції за чистим прибутком, % | 8,36 | 8,38 | 4,84 | -3,51 |

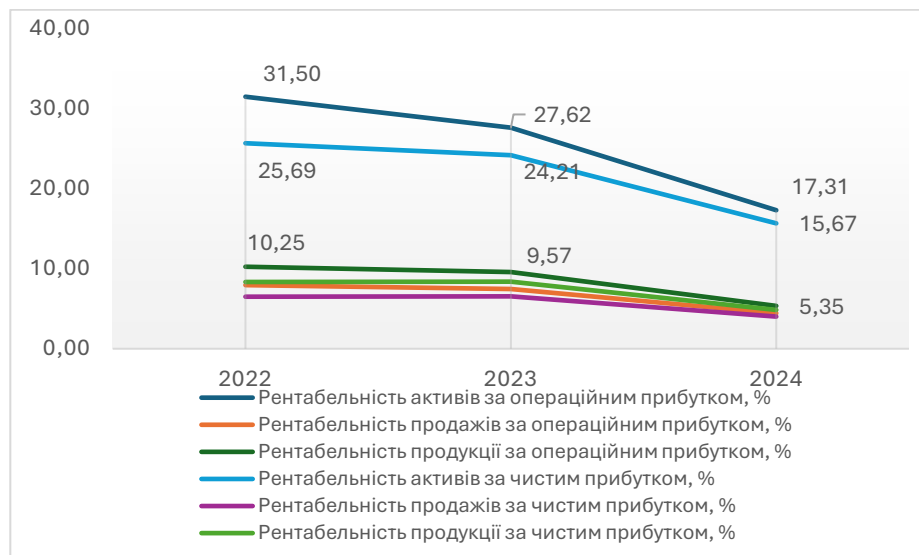


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

На підприємстві спостерігається поступове зниження всіх видів рентабельності, розрахованої на підставі операційного та чистого прибутку. Так, рентабельність підприємства (активів) скоротилася майже вдвічі, а саме з 31,5 до 17,3%, так само рентабельність продажів та продукції (з 8 до 4,4% та з 10,3 до 5,3% відповідно). Такою ж самою була динаміка показників, розрахованих за чистим прибутком. Слід вказати, що на досліджуваному підприємстві вартість активів зросла на 67% за три роки, що є безперечним свідченням зростання економічного потенціалу і відповідно необхідною передумовою нарощення обсягів виробництва. Проте ефективність використання кожної вкладеної гривні коштів знижується, що потребує більш поглибленого аналізу використання окремих видів ресурсів, щоб зрозуміти використання яких саме з них є неефективним.

2.3 Оцінка стану та ефективності використання основних видів ресурсів

Аналіз пропонується розпочати з оцінки трудових ресурсів. Вихідні та розрахункові дані, які будуть ключовими об'єктами аналізу на даному етапі, представлено в таблиці 2.5.

Як свідчать дані проведеного аналізу, підприємство було забезпечено трудовими ресурсами, чисельність персоналу з року в рік зростала, збільшившись за трирічний період на 39 осіб або на 4,2%. Примітно, що чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилась більш відчутно, а саме на 97 осіб або на 14%. Така динаміка є відповідною зміні обсягів операційної діяльності, які за 2022-2024 рр. так само збільшились. Отже, жодних загрозливих явищ у вигляді скорочень персоналу або будь-яких інших заходів щодо його оптимізації підприємство не реалізовувало, що є ознакою його економічної стабільності.

Таблиця 2.5 – Показники забезпечення трудовими ресурсами та ефективності їх використання на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | 2023–2022 pp. | | 2024–2023 pp. | | 2024–2022 pp. | |
|---|---------|---------|---------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| | | | | абс. | % | абс. | % | абс. | % |
| 1.Обсяг товарної продукції, тис. грн. | 2074110 | 2525906 | 3413006 | 451796,0 | 21,8 | 887100 | 35,1 | 1338896,0 | 64,6 |
| 2. Фонд оплати праці персоналу, тис.грн | 209601 | 235649 | 297959 | 26048,0 | 12,4 | 62310 | 26,4 | 88358,0 | 42,2 |
| Середньооблікова чисельність працівників, ос. | 920 | 932 | 959 | 12,0 | 1,3 | 27 | 2,9 | 39,0 | 4,2 |
| 3. Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн | 18,99 | 21,07 | 25,89 | 2,1 | 11,0 | 4,82128 | 22,9 | 6,9 | 36,4 |
| 4.Середньообліковий склад ПВП, осіб | 691 | 743 | 788 | 52,0 | 7,5 | 45 | 6,1 | 97,0 | 14,0 |
| Середньооблікова чисельність робітників, осіб | 596 | 635 | 673 | 39,0 | 6,5 | 38 | 6,0 | 77,0 | 12,9 |
| 6.Питома вага робітників у ПВП, % | 86,3 | 85,5 | 85,4 | -0,8 | -0,9 | -0,0582 | -0,1 | -0,8 | -1,0 |
| 7.Відпрацьовано робітником за рік, днів | 217 | 218 | 217 | 1,0 | 0,5 | -1 | -0,5 | 0,0 | 0,0 |
| 8.Тривалість робочого дня, год. | 7,75 | 7,8 | 7,8 | 0,0 | 0,6 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,6 |
| Середня продуктивність праці одного працюючого за рік, тис. грн. | 2254,47 | 2710,2 | 3558,92 | 455,7 | 20,2 | 848,722 | 31,3 | 1304,5 | 57,9 |
| Середня продуктивність праці одного робітника, безпосередньо зайнятого у виробництві за рік | 3480,1 | 3977,8 | 5071,3 | 497,8 | 14,3 | 1093,53 | 27,5 | 1591,3 | 45,7 |
| 11.Середньоденна продуктивність праці одного робітника, тис. грн. | 16,04 | 18,25 | 23,37 | 2,2 | 13,8 | 5,12338 | 28,1 | 7,3 | 45,7 |
| 12.Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн. | 2,07 | 2,34 | 3,00 | 0,3 | 13,0 | 0,65684 | 28,1 | 0,9 | 44,8 |
| 13.Трудомісткість продукції в 1 тис. грн. | 0,48 | 0,43 | 0,33 | -0,1 | -11,5 | -0,0937 | -21,9 | -0,1 | -30,9 |

Аналіз показника ефективності використання трудових ресурсів, а саме продуктивності їх праці, показав, що збільшився як показник продуктивності праці всіх працівників, так і безпосередньо робітників, зайнятих у виробництві впродовж року. Темп зростання становив відповідно 57,9 та 45,7% за трирічний період. Така динаміка є позитивною і свідчить про те, що на підприємстві діють не тільки високі стандарти та вимоги щодо організації праці, а й непрямым чином це вказує на високий рівень корпоративної культури, розроблених програм щодо підвищення мотивації працівників, заохочення по результатах їх праці. Останній пункт підтверджується динамікою показника середньомісячної заробітної плати. Як свідчать дані таблиці 2.5, вона зросла з 18,99 до 25,89 тис. грн, тобто на 6,9 тис. грн або на більш, ніж на третину за три роки.

Для кращої візуалізації результатів побудовано діаграму на рисунках 2.4 та 2.5.

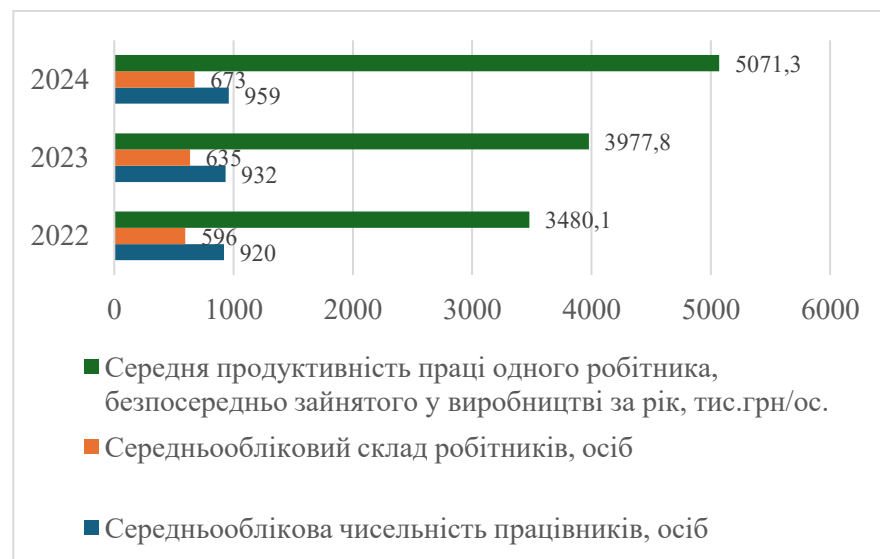


Рисунок 2.4 – Динаміка показників чисельності персоналу та продуктивності праці робітників ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Важливим етапом, пов'язаним з аналізом персоналу, є аналіз фондоозброєності праці на підприємстві.

Фондоозброєність праці - показник, який характеризує відношення середньорічної вартості основних фондів підприємства до середньорічної кількості промислово-виробничого персоналу. Сам по собі цей показник не

інформативним, має значення тільки порівняння темпів приросту показника технічної озброєності праці та темпів росту продуктивності праці за досліджуваний період. Розрахункові дані містить таблиця 2.6.

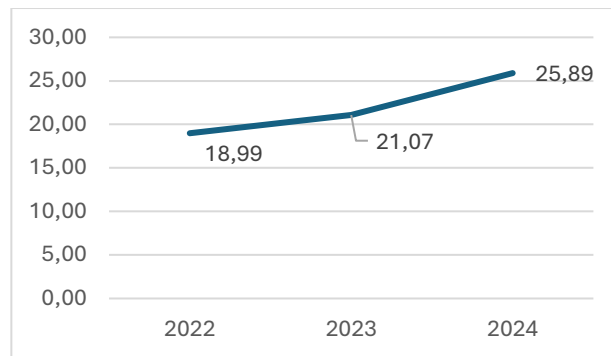


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівника

Таблиця 2.6 – Співставлення показників фондоозброєності та продуктивності праці для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

| Показники | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|
| 1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб | 596 | 635 | 673 |
| 2. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн | 215712 | 259429 | 304332 |
| 3. Фондоозброєність праці, грн/грн | 361,933 | 408,55 | 452,202 |
| 4. Темп приросту ланцюговий, % | - | 12,9 | 10,7 |
| 5. Продуктивність праці одного робітника, тис. грн/ос. | 3480,1 | 3977,8 | 5071,3 |
| 6. Темп приросту ланцюговий, % | - | 14,3 | 27,5 |

Як свідчать дані таблиці 2.6, темп приросту продуктивності праці випереджав темп приросту показника фондоозброєності праці впродовж 2022-2023 року ($14,3 > 12,9\%$) і впродовж 2023-2024 рр. цей розрив був ще більшим ($27,5 > 10,7\%$). Отже, можна зробити висновок про ефективне інвестування коштів в основні виробничі засоби, оскільки організація праці робітників була

ефективною підприємство було здатне забезпечити приріст обсягу реалізації на кожную гривню, вкладену в основні засоби.

На наступному етапі необхідно проаналізувати стан забезпеченості та ефективність використання основних засобів. Розпочати доцільно з аналізу стану основних фондів, розрахунку коефіцієнту придатності, оновлення, вибуття.

Основні показники, які характеризують використання основних засобів та їх знос в 2022-2024 рр. наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники стану основних засобів

| № | Назва показника | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення за період | |
|---|---|---------|---------|---------|----------------------|-------|
| | | | | | абс | відн. |
| 1 | Первісна балансова вартість основних засобів, тис. грн | 450713 | 533108 | 632992 | 182279 | 40,4 |
| 2 | Знос основних засобів, тис. грн | 235776 | 274564 | 329519 | 93743 | 39,8 |
| 3 | Коефіцієнт зносу | 0,52 | 0,52 | 0,52 | -0,0025 | -0,5 |
| 4 | Коефіцієнт придатності | 0,48 | 0,48 | 0,48 | 0,0025 | 0,5 |
| 5 | Залишкова балансова вартість основних засобів, тис. грн | 214937 | 258544 | 303473 | 88536 | 41,2 |

Як свідчать дані таблиці 2.7, досліджуване підприємство мало вкрай стабільну ситуацію із підтриманням основних засобів у досить граничному стані. Частка зношених основних засобів становила 52%. Оцінки тут мають бути достатньо обережними, оскільки за стандартними рекомендаціями знос не має перевищувати граничної межі 50% вартості всіх основних засобів. Проте підприємство є досить успішним, сучасним, інноваційним і навряд чи можна передбачити, що експлуатація основних виробничих засобів супроводжується суттєвими проблемами (мається на увазі їх вихід з ладу, незаплановані ремонти тощо).

Як видно із таблиці 2.7, первісна вартість основних засобів за 2024 рік зросла на 182279 тис. грн або на 40,4%. Збільшення вартості було поступовим

по роках. В той самий час збільшилася і вартість зношених основних засобів: за три роки на 39,8%. Відповідно залишкова балансова вартість станом на кінець 2024 року зросла на 88536 тис. грн або на 41,2%.

Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних виробничих засобів застосовується показник фондівдачі. Для більш повного аналізу ефективності використання основних виробничих засобів складено таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання основних виробничих засобів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

| Показники | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Абс. відх. | Темп зміни, % |
|--|---------|---------|---------|------------|---------------|
| Обсяг товарної продукції, тис. грн. | 2074110 | 2525906 | 3413006 | 1338896 | 64,6 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 133209 | 165116 | 136184 | 2975 | 2,2 |
| Середньорічна величина основних засобів, тис. грн | 215712 | 259429 | 304332 | 88620 | 41,1 |
| Середньорічна величина активної частини основних засобів, тис. грн | 150998 | 181600 | 213032 | 62034 | 41,1 |
| Фондовіддача на 1 грн засобів, грн/грн | 9,6 | 9,7 | 11,2 | 1,6 | 16,6 |
| Фондовіддача активної частини основних засобів, грн/грн | 13,7 | 13,9 | 16,0 | 2,3 | 16,6 |
| Фондоємність, грн/грн | 0,10 | 0,10 | 0,09 | 0,0 | -14,3 |
| Фондорентабельність, % | 61,75 | 63,65 | 44,75 | -17,0 | -27,5 |

Як видно з таблиці 2.8, показник фондівдачі збільшився за досліджуванний трирічний період з 9,6 до 11,2 грн/грн, тобто на 16,6%. Фондовіддача активної частини основних засобів продемонструвала такі ж самі значення темпів приросту з 2022 по 2024 рік. Фактично з кожної вкладеної гривні в активну частину основних засобів підприємство отримувало 9,6 грн вартості випущеної продукції в 2022 році, в 2024 році цей показник збільшився до 11,2 грн.

Додаткові розрахунки показують, що частка активної частини основних засобів була стабільною - 70%.

На рисунку 2.6 зображено діаграму, яка наочно відбиває динаміку показників інтенсивності та ефективності використання основних засобів.

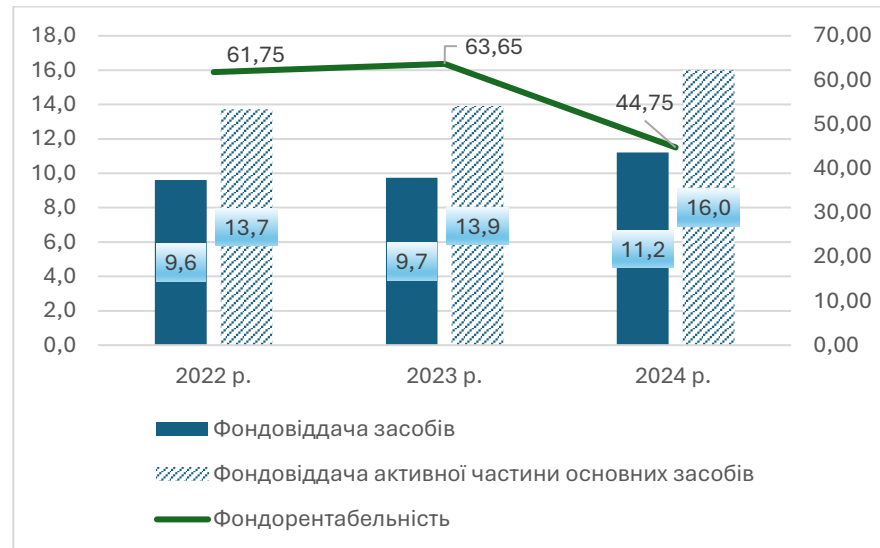


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Оцінюючи стан та ефективність використання економічних ресурсів на підприємстві, не можна не зупинитись на матеріальних ресурсах.

Забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами, а також їхнє раціональне використання - важливий фактор розвитку та інтенсифікації виробництва. На першому етапі розглянуто динаміку показників складу та структури статичної форми матеріальних ресурсів – запасів (таблиця 2.9).

Як видно з таблиці 2.9, за період 2022-2024 рр. запаси на підприємстві суттєво збільшилися, а саме на 125703 тис. грн або на 111,5%. Так, на початку 2022 р. загальна сума запасів на підприємстві складала 112738 тис. грн., в 2023 році зросла до 144608 тис. грн., а в 2024 році збільшилася до 283441 тис. грн. На підприємстві відбулося стрімке зростання обсягу запасів, передусім за рахунок їх виробничої частини (сировина, основні та допоміжні матеріали тощо). Їх сума зросла більш ніж вдвічі. Це пов'язано зі збільшенням обсягів

операційної діяльності підприємства. Однак, слід вказати, що частка виробничих запасів зменшилася за три роки з 86,2 до 78,9%.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників складу та структури запасів

| Показники | Станом на 31.12.2021 р. | | Станом на 31.12.2022 р. | | Станом на 31.12.2023 р. | | Станом на 31.12.2024 р. | |
|-------------------------------------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|-------|
| | тис. | % | тис. | % | тис. | % | тис. | % |
| 1. Виробничі запаси | 97179 | 86,2 | 109233 | 75,5 | 137489 | 77,9 | 223735 | 78,94 |
| 2. Запаси незавершеного виробництва | 8478 | 7,5 | 22642 | 15,7 | 18122 | 10,3 | 32083 | 11,32 |
| 3. Запаси готової продукції | 6862 | 6,1 | 12273 | 8,5 | 20619 | 11,7 | 27397 | 9,67 |
| 4. Товари | 219 | 0,2 | 460 | 0,3 | 335 | 0,2 | 226 | 0,08 |
| Разом | 112738 | 100 | 144608 | 100 | 176565 | 100 | 283441 | 100 |

Відповідно на 4,2% зросла питома вага запасів незавершеного виробництва і на 5,5% – запасів готової продукції. Наочно зміни в складі та структурі запасів зображено на рисунку 2.7, 2.8.

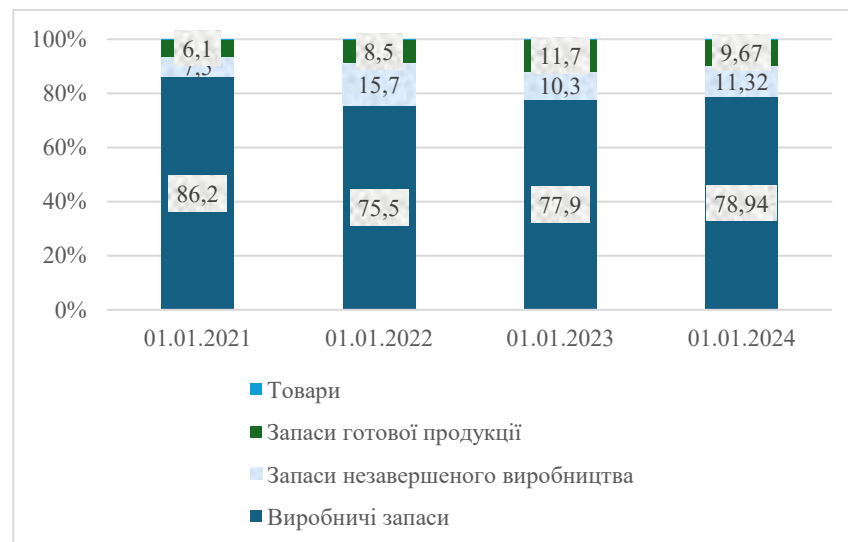


Рисунок 2.7 – Динаміка структури запасів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Зростання в абсолютних показниках запасів готової продукції сигналізує про проблеми з реалізацією продукції харчового підприємства. Можна

передбачити, що певний час продукція зберігається на складах в очікуванні доставки до об'єктів роздрібною мережі. Щодо запасів незавершеного виробництва, то так само зафіксоване зростання їх вартості, воно було відповідним зростанню обсягів випуску і продажів молочної продукції. Слід зазначити, що частка незавершеного виробництва є доволі вагомою, проте це обумовлено специфікою технологічного процесу, зокрема виготовлення кисломолочної продукції потребує час на заквашування, який не перевищує 5 днів.

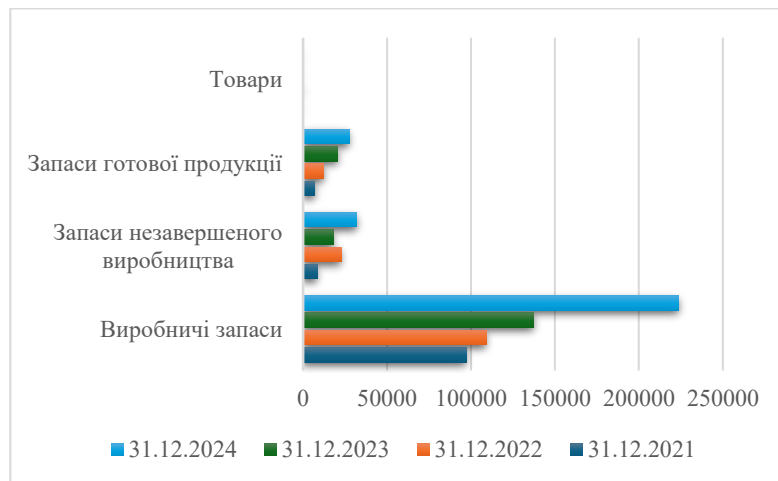


Рисунок 2.8 – Динаміка складу запасів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Оцінити наскільки раціональним було співвідношення запасів у сферах виробництва та обігу дозволяє розрахунок показника структури запасів – коефіцієнту накопичення [24]

$$K_n = \frac{BЗ + МШП + НЗВ}{ГП + Т} \quad (2.1)$$

де *BЗ* – виробничі запаси;

МШП – малоцінні та швидкозношувані предмети;

НЗВ – незавершене виробництво;

ГП – готова продукція;

Т – товари

Для визначення часових параметрів запасів необхідно розрахувати такі показники:

- тривалість зберігання виробничих запасів

$$T_{BZ} = \frac{\bar{BZ} * 360}{C_{PI}} \quad (2.2)$$

де \bar{BZ} – середньорічна вартість виробничих запасів, тис. грн.;

C_{PI} – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

- тривалість обороту незавершеного виробництва

$$T_{HVB} = \frac{\bar{HVB} * 360}{C_{PI}} \quad (2.3)$$

де \bar{HVB} – середньорічна вартість незавершеного виробництва, тис.

грн.

- тривалість зберігання готової продукції

$$T_{GP} = \frac{\bar{GP} * 360}{C_{PI}} \quad (2.4)$$

де \bar{GP} – середньорічна вартість готової продукції.

На підставі розрахунку показників тривалості зберігання окремих видів запасів визначають тривалість виробничого циклу як суму тривалостей зберігання всіх складових запасів.

Результати розрахунків за наведеними вище формулами зведено в таблицю 2.10.

За даними таблиці 2.10 видно, що на досліджуваному підприємстві виробничих запасів значно більше, ніж готової продукції. Відповідно про таку незбалансованість свідчить високе значення коефіцієнту накопичення запасів, його значення є ближчим до 10,0, ніж до рекомендованої межі 1,0. Проте як свідчать подальші розрахунки виробничого циклу, його тривалість скоротилася на 7 днів, передусім, за рахунок скорочення тривалості зберігання виробничих запасів. Термін зберігання незавершеного виробництва був незначним і скоротився на 1 день. Тривалість зберігання готової продукції, навпаки, на один день зростає (з двох до трьох днів), отже в цілому політика управління

запасами стала більш ефективною.

Матеріалоємність продукції в загальному вигляді визначається як відношення суми матеріальних витрат до вартості виробленої продукції і показує, скільки матеріальних витрат припадає на кожну гривню випущеної продукції. На підприємстві ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на виручку від реалізації в 2022 р. припадало 0,66 грн матеріальних витрат, а в 2024 р. – 0,73 грн, що свідчить про зниження ефективності управління матеріальними ресурсами.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів та запасів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відх. |
|--|---------|---------|---------|--------|
| Коефіцієнт накопичення запасів | 10,3 | 7,4 | 9,3 | -1 |
| Тривалість зберігання виробничих запасів, дн. | 24 | 25 | 17 | -7 |
| Тривалість обороту незавершеного виробництва, дн. | 5 | 3 | 4 | -1 |
| Тривалість зберігання готової продукції, дн. | 2 | 3 | 3 | 1 |
| Тривалість виробничого циклу, дн. | 31 | 31 | 24 | -7 |
| Матеріаломісткість продукції | 0,66 | 0,68 | 0,73 | 0,068 |
| Матеріаловіддача | 1,51 | 1,48 | 1,37 | -0,14 |
| Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції | 0,7 | 0,72 | 0,75 | 0,05 |
| Прибуток на 1 грн матеріальних витрат | 0,098 | 0,097 | 0,055 | -0,043 |

Матеріаловіддача – це обернений до матеріаломісткості показник, що характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів. Як свідчать розрахунки, матеріаловіддача за три роки знизилась з 1,51 до 1,37, що підтверджує попередні висновки про виявлену несприятливу тенденцію.

Для розрахунку питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції сума матеріальних витрат ділиться на суму операційних витрат підприємства. Цей показник відображає не тільки рівень використання матеріальних

ресурсів, але й структуру витрат виробництва продукції. Як видно з таблиці 2.10, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції становить за період 70-75%. Отже, підприємство є матеріаломістким.

Одним з показників ефективності використання матеріальних ресурсів є прибуток на 1 грн матеріальних витрат. В процесі аналізу було виявлено негативну динаміку даного показника, а саме зменшення прибутковості вкладень в придбання сировини з 0,098 до 0,055 або на 43,8%.

В цілому слід зазначити, що стан управління запасами на підприємстві поліпшився, зокрема зменшився час перебування виробничих запасів у стані очікування виробництва, проте матеріальні ресурси на підприємстві використовувалися менш ефективно.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Дослідження трендів на ринку молочної продукції

Вітчизняні підприємства, які займаються випуском та реалізацією молочної продукції мають враховувати та певною мірою спиратися на ті світові тренди, які сформувалися в галузі протягом останніх років. На рисунку 1 представлено результати досліджень за цим питанням.



Рисунок 3.1 – Тренди, які сформувалися на світовому ринку молочної продукції

1. Акцент на натуральності молочної продукції. Однією із популярних тенденцій розвитку ринку молокопродукції є зростання продажів продукції у сегменті "free from". Більшість споживачів готові витратити більше грошей на такі продукти, щоб вони не містили жодних небажаних хімічних інгредієнтів, включаючи консерванти, алергени, штучні барвники, глютен і додатковий цукор. Проте у нещодавньому дослідженні світових споживачів 74 %

респондентів заявили, що знайти повністю натуральні продукти харчування доволі проблематично [25].

2. Акцент на функціональності молочної продукції. Прориви в технологіях збагачення харчових продуктів дозволяють брендам додавати вітаміни, мінерали, білок та пробіотики до низки молочних продуктів, не впливаючи на сенсорні та якісні характеристики, що привертає інтерес споживачів до переваг функціональних та збагачених молочних продуктів. Вимоги щодо вмісту білка зростають протягом останніх кількох років і є визначальними в реалізації інноваційних проєктів запуску нових видів молочної продукції у Північній Америці, Латинській Америці, Європі та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Споживачі дбають про користь для здоров'я, зокрема, здоров'я травної системи.

Діаграма на рисунку 3.2 показує частку продуктів з певними характеристиками (у відсотках від загальної кількості артикулів, SKU), які виробники зазначають на упаковці, щоб привабити споживачів.

Top 10 Claims in Dairy Products and Alternatives, World 2023

Share of total SKU count

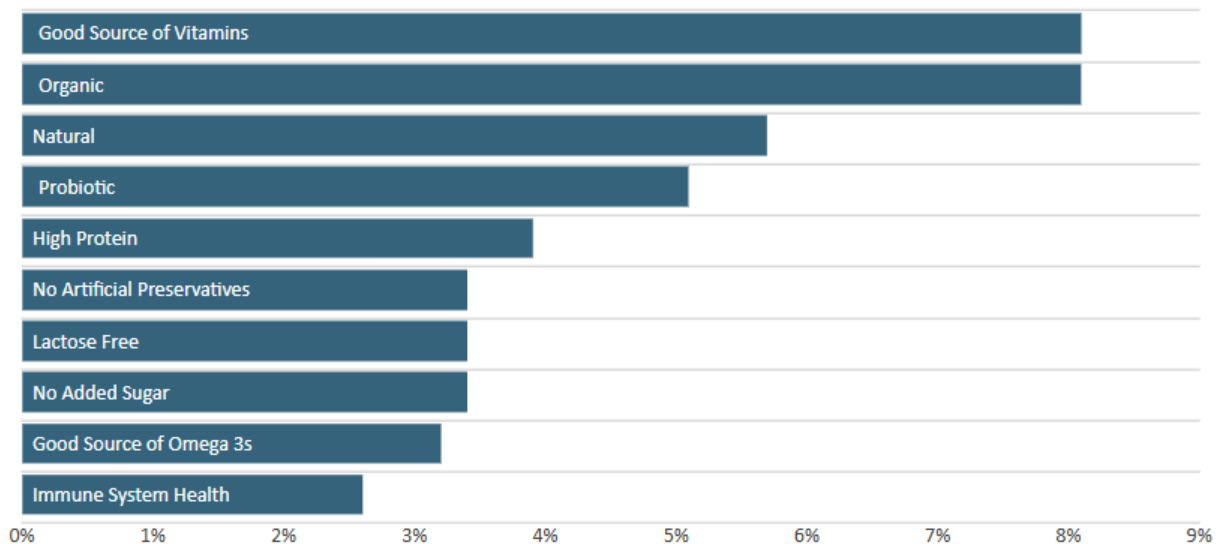


Рисунок 3.2 – Топ-10 маркувань, які найчастіше використовувалися у 2023 році на упаковці молочної продукції [26]

Як видно з рисунку 3.2, тренд у галузі молочних продуктів та їхніх рослинних альтернатив у 2023 році – це поєднання чистоти складу (органічність, відсутність цукру/консервантів) із доданою функціональною цінністю (вітаміни, білки, пробіотики). Це може слугувати орієнтиром для українських виробників, які хочуть бути конкурентоспроможними та відповідати світовим запитам споживачів.

3. Інновації у смаку. Смак має великий вплив на рішення споживачів про купівлю в певних сегментах молочних продуктів. Дослідження показали, що сучасні споживачі, особливо серед молодого населення, відкриті до експериментів зі смаками нових молочних продуктів [27]. Це дієвий спосіб залучити потенційних клієнтів, які шукають щось нове та інноваційне. Цікаво, що інновації смаку в нещодавніх запусках молочних напоїв включають молоко Norco Minecraft зі смаком Lime Lightning та Caramel Chug (Австралія) та Cadbury Creamy Chocolate Caramel Flavour Milkshake (Велика Британія та Ірландія) [28]. Хоча традиційні смаки є доволі затребуваними, інноваційні смаки задовольняють бажання споживачів щодо різноманітності та експериментів. В той же самий час існує кілька факторів, які перешкоджають зростанню цього ринку смаків. Ароматизоване молоко становить велику конкуренцію газованим напоям, також вказується, що зростання кількості веганів є перешкодою для збільшення ринку нових смаків [29].

4. Зростання попиту на безлактозну молочну продукцію. Збільшення кількості людей з лактозною непереносимістю, зростання обізнаності споживачів про існування проблеми непереносимості лактози та бажання уникати дискомфорту, пов'язаного з її споживанням, спонукало молочну промисловість збільшувати виробництво безлактозної молочної продукції. Згідно з даними видання Dairy Foods, світовий обсяг роздрібних продажів безлактозного молока зріс на 6,7% в 2023 році, продовжуючи тенденцію середньорічного зростання на 10,2% у період з 2018 по 2022 роки [30].

Безлактозні продукти, які досі вживалися в основному людьми, які страждають на розлади травлення після вживання лактозних продуктів, набули нової цінності. Завдяки нинішньому переконанню споживачів у тому, що, якщо чогось не вистачає, це корисніше, зафіксоване помітне зростання попиту на ці продукти [31].

Сьогодні світові та вітчизняні виробники постійно розширюють асортимент безлактозної продукції, включаючи в нього не лише молоко, але й йогурти, сири та інші молочні вироби. Покращенням смакових характеристик безлактозних продуктів, збагачення їх вітамінами, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування, робить їх привабливими не лише для людей з непереносимістю лактози, але й для ширшої аудиторії.

5. Зростання попиту на альтернативні молочні продукти. Все більше споживачів обирають рослинні замінники молока (соеве, мигдальне, вівсяне, кокосове тощо) через бажання знизити споживання продуктів тваринного походження або повністю перейти на веганський раціон. Такі продукти позиціонуються як більш корисні, легші для засвоєння і часто збагачуються кальцієм, вітаміном D і білками для компенсації поживної цінності традиційного молока.

Виникнення нового тренду – флекситаріанства, тобто дієти, яка збалансовує тваринну та рослинну їжу, продовжує впливати на споживання молочних продуктів. Гібридні продукти, такі як молочні продукти, настояні на мигдалі або вівсі, здобули популярність серед флекситаріанців, які шукають як смакові, так і екологічні переваги. Так, датська молочна компанія Naturli випустила гібридні йогуртові продукти, які поєднують вівсяне молоко з традиційними молочними продуктами, забезпечуючи текстуру та смак молочних продуктів з меншим впливом на навколишнє середовище. Такі пропозиції дозволяють молочним компаніям конкурувати на зростаючому ринку альтернатив молочним продуктам, зберігаючи при цьому традиційну привабливість останніх [32].

6. Зростання попиту на поживні, здорові, легкі у споживанні молочні продукти в форматі «on-the-go». Для сучасної зайнятої людини важливо мати

можливість купувати корисні молочні продукти, які не потребують часу на приготування і здатні задовольнити голод в будь-якому місці. Дослідження показують, що дві третини споживачів у всьому світі шукають способи спростити своє життя, а відсоток тих, хто готовий витратити гроші, щоб заощадити час, зріс з 42,0% у 2023 році до 49,5% у 2024 році [26].

Сьогодні зростає попит такі продукти, як йогуртові палички, питні молочні продукти, молочні десерти та сир. Так, асортимент десертів варіюється від питних версій до їстівних з ложкою, смакових сумішей, різних форм упаковки – ПЕТ-пляшки, скляна упаковка, чашки. Відзначається тенденція до використання зернових інгредієнтів, хрустких, мюслі, тобто комбінації молочного продукту з добавками для начинки, які в кінцевому підсумку відіграють роль здорового перекусу .

Окрему категорію споживачів становлять спортсмени та ті, хто підтримує регулярну фізичну активність. Для цієї групи споживачів такі продукти, як протеїнові коктейлі, йогуртові напої та збагачене поживними речовинами молоко, мають пропонуються як швидка заміна їжі або добавки для тренувань. Наприклад, Fairlife, американська компанія під управлінням Coca-Cola, популяризувала високобілкове молоко в форматі RTD (Ready-to-Drink) у Північній Америці для відвідувачів спортзалів та споживачів, які дбають про своє здоров'я. Варіанти RTD є зростаючою категорією, яка пропонує зайнятим споживачам зручне харчування без шкоди для здоров'я [32].

7. Сталий розвиток та прозорість ланцюгів постачання. Зі зростанням екологічної обізнаності споживачі віддають перевагу молочним продуктам, які підкреслюють сталий розвиток та етичну поведінку. Акцент робиться саме на етичних практиках та гуманному поводженні з тваринами. Бренди забезпечують прозорі ланцюги поставок та отримують сертифікати, такі як «Сертифіковано як продукт, дружній до тварин» або «Вуглецево нейтральний». Наприклад, молочний бренд Nestlé нещодавно зобов'язався перейти на повністю вуглецево-нейтральну лінійку до 2025 року, використовуючи партнерство з

місцевими фермами та ініціативи щодо компенсації викидів вуглецю. Споживачі активно шукають бренди з чіткими зобов'язаннями щодо сталого розвитку, що стимулює попит на органічні та мінімально упаковані молочні продукти [32].

Важливою в цьому контексті є проблема переробки побічних продуктів молочної продукції. Мова йде про такі продукти як кисла сироватка та молочний пермеат, які можуть бути перетворені на цінні готові продукти або інгредієнти. Наприклад, Superfrau та The Spare Food Co. – стартапи, які створили газовані напої з кислої сироватки і в такий спосіб не тільки мінімізували відходи, але й створили нові потоки доходів для виробників молочної продукції.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження продуктової інновації

Враховуючи описані вище тренди, для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» запропоновано впровадити продуктову інновацію шляхом створення та виведення на ринок нової лінійки безлактозної продукції. На першому етапі пропонується випускати безлактозний питний 2,2% та густий 3% йогурти без цукру вагою 300 г та 200 г відповідно, безлактозне пастеризоване молоко 2,5% в упаковці вагою 450 г.

Слід вказати, що новий товар – це товар, що надійшов на ринок і відрізняється від існуючих аналогів зміною споживчих та/або технічних властивостей [33]. За підходами, описаними в фундаментальних працях, тільки 10% товарів, що з'являються на ринку, можуть бути віднесені до так званих світових новинок, 20% – товари, нові для компанії; 26% – розширення наявної гама продуктів, 26% оновлені продукти, 7% – зміна позиціонування продукту та 11% – це виробнича інновація [34].

Отже, інноваційний продукт можна віднести до групи оновлених продуктів, оскільки вказані види продукції, але виготовлені з незбираного молока, вже

наявні в асортименті підприємства. Таблиця 3.1 містить опис нового продукту та умов його виведення на ринок.

Надання вищеописаної пропозиції щодо запуску нової лінійки безлактозної продукції враховує принаймні чотири описані тренди: акцент на натуральності (в якості сировини використовується молоко коров'яче незбиране, яке закупаються від фермерських господарств); функціональності (закваска окрім живих молочнокислих бактерій містить пребіотики (інулін, пектин, фруктоолігосахариди); зростання попиту на безлактозні, поживні, здорові легкі у споживанні молочні продукти в форматі «on-the-go».

Розглянемо процедуру впровадження продуктової інновації для однієї товарної позиції - йогурт безлактозний густий зі злаковими криспами 3%. Для випуску цієї продукції необхідно придбати та здійснити монтаж обладнання, яка містить: лактазатор / гідролізатор лактози, ємності з контрольованою температурою, окремі лінії для розливу, лабораторне обладнання (для тестування на залишкову лактозу).

Потужність лінії з урахуванням синхронного виробництва – 800 стаканів за зміну. Роботу цеху планується проводити в одну зміну (8 годин).

Річна технологічна (максимально можлива) продуктивність виробничого обладнання за рік (250 робочих днів) складає $P_{\max} = 80 \cdot 250 = 200$ тис. ст./рік.

Експлуатаційна продуктивність відрізнятиметься від технологічної необхідністю технічного обслуговування обладнання (регулювання, переналагоджування, очищення), відновлення роботи після перерви в умовах конкретного виробництва. Ці фактори дозволяє врахувати коефіцієнт загального використання обладнання. В середньому його значення може бути прийнято в діапазоні 0,75-0,85. Отже, фактична продуктивність обладнання становить в середньому 150 тис. ст./рік.

Таблиця 3.1 – Характеристики продуктів нової лінійки безлактозної продукції

| Ознака | Характеристика |
|---|--|
| Молоко безлактозне пастеризоване 2,5% | |
| Склад | Молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, фермент лактаза |
| Запах і смак | Не відрізнятимуться від звичайного молока |
| Якість | висока (пропонується використовувати фермерське незбиране молоко) |
| Дизайн | Упаковка біло-лавандового кольору з позначенням логотипу «Злагода» |
| Пакування продукції | Упаковка Tetra Pak |
| Вага 1 шт. | 450 г |
| Очікуваний попит в 2025 р. | 200 тис. уп. |
| Очікуване зростання попиту | 10% в 2026-2027рр. |
| Йогурт безлактозний питний 2,2% | |
| Склад | молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, фермент лактаза, йогуртна закваска (без цукру) |
| Запах і смак | Сметанковий натуральний смак (без гостроти та кислоти) |
| Якість | висока (пропонується використовувати фермерське незбиране молоко та закваски, які містять живі культури молочнокислих бактерій) |
| Дизайн | Упаковка біло-лавандового кольору з позначенням логотипу «Злагода» |
| Пакування продукції | PET-пляшка |
| Вага 1 шт. | 300 г |
| Цільові споживачі | Люди будь-якого віку з непереносимістю лактози, люди, які піклуються про своє здоров'я |
| Потенційні покупці | Люди середнього віку, в тому числі ті, які мають батьків похилого віку і піклуються про їх здоров'я, батьки дітей, які мають харчові алергії, непереносимість або низький рівень засвоєння лактози |
| Очікуваний попит в 2025 р. | 100 тис. пляшок |
| Очікуване зростання попиту | 10% в 2026-2027рр. |
| Йогурт безлактозний густий зі злаковими криспами 3% | |
| Склад | молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, фермент лактаза, йогуртна закваска, наповнювач кориця-яблуко (без цукру) |
| Запах і смак | Аромат кориці та смак свіжого зеленого яблука, нейтральний, злегка солодкуватий смак хрустких злакових криспів |
| Якість | висока (пропонується використовувати фермерське незбиране молоко та закваски, які містять живі культури молочнокислих бактерій) |
| Дизайн | Упаковка біло-лавандового кольору з позначенням логотипу «Злагода» |
| Пакування продукції | Стакан з дерев'яною ложкою |
| Вага 1 шт. | 200 г |
| Цільові споживачі | Люди будь-якого віку з непереносимістю лактози, люди, які піклуються про своє здоров'я |
| Потенційні покупці | Люди середнього віку, в тому числі ті, які мають батьків похилого віку і піклуються про їх здоров'я, батьки дітей, які мають харчові алергії, непереносимість або низький рівень засвоєння лактози |
| Очікуваний попит в 2025 р. | 150 тис. стаканів |
| Очікуване зростання попиту | 10% в 2026-2027рр. |

Враховуючи дані щодо очікуваного річного попиту в 2025 році на рівні 150 тис. шт., то в цьому році обладнання буде завантажене в середньому на 75%, в 2026 р. – на 82,5%, в 2027 р. – на 90,7% (виходячи з визначених прогнозів щорічного зростання попиту на 10%).

Наступним кроком є виконання розрахунків витрат, пов'язаних із виробництвом продукту та його виходом на ринок. Витрати на сировину наведені в таблицях 3.2–3.3.

Таблиця 3.2 – Витрати сировини для виготовлення

| Інгредієнти | Витрати на 100 г | За зміну, кг | Витрати за рік, кг | Ціна за 1 кг | Витрати за рік, тис. грн |
|-------------------------------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------------|
| Молоко безлактозне нормалізоване 3% | 83 | 830 | 24900 | 28 | 697,2 |
| Закваска йогуртна (ліофілізована) | 0,5 | 5 | 150 | 3 500 | 525 |
| Наповнювач яблуко-кориця | 10 | 80 | 2400 | 65 | 156 |
| Злакові криспи (повітряні злаки) | 6,5 | 50 | 1500 | 75 | 112,5 |
| Разом | 100 | 1000 | 30000 | - | 1490,7 |

Потреба у тарі та пакувальних матеріалах визначається у відповідності з діючими нормами витрат пакувальних матеріалів для кожного виду продукції.

В таблиці 3.4 здійснено розрахунок витрат пакувальних матеріалів.

Таблиця 3.4 – Витрати на пакувальні матеріали

| Назва пакувального матеріалу | Витрати на од., грн | Витрати за рік, тис. грн |
|--|---------------------|--------------------------|
| Пластиковий стакан 200 г (ПЕТ/ПП) | 1,1 | 165 |
| Кришка фольгована (алюмінієва) | 0,6 | 90 |
| Дерев'яна ложка (індивідуально упаковка) | 0,9 | 135 |
| Термоусадкова плівка | 0,15 | 22,5 |
| Разом | 2,75 | 412,5 |

Слід зазначити, що для виробництва нового виду продукції підприємству необхідно наймати контролера та двох пакувальників. Потреба у харчових технологах, спеціалістах з маркетингу відсутня, оскільки на підприємстві працюють фахівці високої кваліфікації, досвід їх роботи є достатнім. У таблиці 3.5 наведено витрати на персонал для реалізації проекту випуску нової продукції.

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на персонал

| Стаття витрат | Сума за рік, тис. грн. |
|---|------------------------|
| Витрати на оплату праці контролера | 192 |
| Нарахування на заробітну плату контролера | 42,24 |
| Витрати на оплату праці пакувальників (2 ос.) | 288 |
| Нарахування на заробітну плату пакувальників | 63,36 |
| Разом | 585,6 |

Планова калькуляція на виробництво 1кг йогурту безлактозного густого 3% наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Планова калькуляція на виробництво 1 кг йогурту безлактозного густого 3% жирності

| Статті калькуляції | Планова собівартість 1 кг, грн |
|---|--------------------------------|
| Сировина й матеріали | 49,69 |
| Зворотні відходи (віднімаються) | - |
| Закупівельні вироби, напівфабрикати, послуги інших підприємств | - |
| Паливо й енергія на технологічні цілі | 12 |
| Основна зарплата | 4,31 |
| Додаткова зарплата | 1,98 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1,26 |
| Загальновиробничі витрати | |
| Втрати від браку | - |
| Інші виробничі витрати | 4,8 |
| Разом виробнича собівартість | 69,24 |
| Позавиробничі витрати (в т.ч. на пакування, збут, рекламу тощо) | 29,4 |
| Повна собівартість товарної (реалізованої) продукції | 98,64 |

Зростання обсягів реалізації нової продукції може бути забезпечене за рахунок розширення ринкового сегменту. Для цього підприємству необхідно грамотно позиціонувати продукцію, обравши оптимальне співвідношення між

ціною та якістю. Проте слід розуміти, що досліджуване підприємство буде реалізовувати стратегію розширення асортименту (рисунок 3.2).

| | Додавання до асортименту | Виключення з асортименту |
|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Глибина асортименту | Поглиблення асортименту | Скорочення асортименту |
| Широта асортименту | Розширення асортименту | Звуження асортименту |

Рисунок 3.2 – Стратегія товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Виведення нового товару потребує розроблення комплексу маркетингу для товару. У стратегії ціноутворення у відношенні «якість-ціна» підприємству ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» для нового продукту доцільно обрати стратегію глибокого проникнення на ринок (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця цінових стратегій, побудована в залежності від співвідношення «ціна-якість»

| Якість товару | Ціна товару | | |
|---------------|-------------------------------|--|---|
| | Висока | Середня | Низька |
| Висока | Стратегія преміальних націнок | Стратегія глибокого проникнення на ринок | Стратегія підвищеної ціннісної значимості |
| Середня | Стратегія завищеної ціни | Стратегія середнього рівня цін | Стратегія доброякісності |
| Низька висока | Стратегія пограбування | Стратегія показного блиску | Стратегія низької ціннісної значимості |

Стратегія глибокого проникнення характеризується пропозицією товарів високої якості за середньою ціною. Якість продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» підтверджена стандартами якості ISO:

- ISO 9001 – стандарт системи управління якістю, який засвідчує стабільність виробничих процесів та відповідність продукції вимогам споживачів.
- ISO 22000 – стандарт, що регламентує систему управління безпечністю харчових продуктів, включаючи принципи HACCP, що особливо важливо для виробництва молочної продукції.

Сьогодні за середню ціну подібної продукції на ринку може бути прийнята ціна на рівні не менше 122 грн./кг (з урахуванням упаковки 135,75 грн/кг).

Отже, сума операційного прибутку становитиме не менше, ніж 23,36 грн/кг ($135,75 - 98,64 - 2,75 * 5$), отже в цілому 700,8 тис. грн. за 2025 рік при планових обсягах продажів 30 тис. кг або 150 тис. стаканів йогурту. Операційна рентабельність нового виду продукції становитиме 23,7%.

Слід вказати, що розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту впровадження у виробництво нового виду продукції не буде коректним, оскільки планується впровадження товарної лінійки, яка складатиметься не менш, ніж з трьох товарних найменувань, відповідно розрахунок показників грошових потоків за проєктом має включати операційні доходи і витрати по всіх видах продукції. Така задача в роботі не ставилася.

Отже, можна констатувати, що розрахунок планових показників ефективності операційної діяльності показав, що розширення товарного асортименту шляхом випуску та виведення на ринок нових видів продукції у вигляді безлактозної лінійки є економічно доцільним, рівень рентабельності продукції, розрахований за операційним прибутком тільки одного виду продукції з лінійки – йогурту безлактозного густого 3% жирності, становить не менше 32%. Отже, суми генерованого прибутку вистачить для того, щоб витрати за проєктом були відшкодовані в найкоротші строки.

ВИСНОВКИ

Для досягнення комерційного успіху підприємству варто розробляти продукцію, здатну зацікавити споживачів навіть за наявності схожих товарів на ринку. Продуктові інновації, тобто впровадження нових товарів або послуг, які ефективніше задовольняють потреби споживачів порівняно з вже наявними аналогами, сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції, освоєнню нових ринків та зростанню доходів підприємства.

Продуктові інновації можуть передбачати окремі покращення, тобто мати частковий рівень новизни або бути радикальними, тобто тими, які вносять якісні зміни у людську діяльність. Слід враховувати, що з позицій виробника і споживача інновації можуть різну ступінь новизни і відповідно цінність.

Формування стратегії управління впровадженням продуктивних інновацій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. Чітко визначена стратегія дозволяє ефективно поєднувати внутрішні ресурси та ринкові можливості, мінімізувати ризики, прискорити вихід нової продукції на ринок і забезпечити стабільне зростання. Такий підхід сприяє не лише оновленню асортименту, а й формуванню довгострокової цінності для споживача.

Ефективність ведення господарської діяльності є ключовою передумовою впровадження інноваційних рішень на підприємстві. Аналіз господарської діяльності виконано за даними ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» - підприємства-виробника молочної продукції, відомої під брендами «Злагода» та «Любимчик». Підприємство впевнено входить у ТОП-10 найкращих виробників молока в Україні.

Проведений аналіз за 2022-2024 рр. показав, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» постійно нарощувало обсяги виробничого потенціалу, збільшуючи обсяги виробництва та реалізації продукції і відповідно обсяги вкладень

коштів у майнові та немайнові активи. За три роки обсяги реалізації продукції росли на 65%, майже на таку ж саму величину зросла вартість активів.

В той самий час ефективність використання кожної вкладеної гривні коштів знизилася з 31,5 до 17,3%, про що свідчить виконаний аналіз рентабельності підприємства. Так само спадаючою була динаміка рентабельності продажів та продукції.

Аналіз прибутку підприємства, проведений в абсолютних показниках, показав, що найбільш успішним в діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» був 2023 рік, коли були зафіксовані максимальні суми фінансових результатів – операційного та чистого прибутку (188 та 165 млн грн відповідно).

Поглиблений аналіз стану та ефективності використання ресурсів показав, що підприємство було забезпечено трудовими ресурсами, чисельність персоналу з року в рік зростала, збільшившись за трирічний період на 39 осіб або на 4,2%. На підприємстві збільшилася як продуктивність праці всіх працівників, так і безпосередньо робітників. Темп зростання становив відповідно 57,9 та 45,7%. Середньомісячна заробітна плата зросла на 6,9 тис. грн або більш, ніж на третину за 2022-2024 рр.

Аналіз показника фондоозброєності праці показав, що організація праці робітників була ефективною, підприємство було здатне забезпечити приріст обсягу реалізації на кожну гривню, вкладену в основні засоби.

Аналіз стану основних засобів виявив, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» частка зношених основних засобів становила 52%, підприємство утримувало цей показник на граничному рівні впродовж трьох років.

Показник фондівіддачі збільшився за досліджуваний період з 9,6 до 11,2 грн/грн, тобто на 16,6%. Фондовіддача активної частини основних засобів продемонструвала такі ж самі значення темпів приросту, що дозволяє зробити висновок про підвищення інтенсивності використання основних засобів. В той самий час дещо знизився показник фондорентабельності, що є наслідком зниження показників прибутку в 2024 році.

За період 2022-2024 рр. запаси на підприємстві суттєво збільшилися, а саме на 111,5%, передусім за рахунок їх виробничої частини (сировина, основні та допоміжні матеріали тощо). Сума виробничих запасів зросла більш ніж вдвічі. Це пов'язано зі збільшенням обсягів операційної діяльності підприємства. Проте зменшилася частка виробничих запасів з 86,2 до 78,9%.

Про незбалансованість запасів у виробничій та збутовій сферах свідчить високе значення коефіцієнту накопичення, він був ближчим до значення 10,0, ніж до рекомендованої межі 1,0. Проте це обумовлюється специфікою виготовлення молочної і зокрема кисломолочної продукції.

Про ефективну політику управління запасами свідчить динаміка тривалості виробничого циклу, вона скоротилася на 7 днів, передусім, за рахунок скорочення тривалості зберігання виробничих запасів.

На підприємстві ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на виручку від реалізації в 2022 р. припадало 0,66 грн матеріальних витрат, а в 2024 р. – 0,73 грн, що свідчить про зниження ефективності управління матеріальними ресурсами. Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції становить за період 70-75%, тобто підприємство є матеріаломістким.

В роботі досліджено тренди, які сформувалися на ринку молочної продукції. Встановлено, що найбільш визначальними серед них були: зростання попиту на натуральну, функціональну (збагачену вітамінами, мікроелементами) молочну продукцію, інновації у смаку, зростання попиту на безлактозну молочну продукцію та загалом на альтернативні молочні продукти (рослинного походження), зростання попиту на поживні, здорові, легкі у споживанні молочні продукти в форматі «on-the-go», зростання екологічної обізнаності споживачів, що призведе до необхідності з боку виробників відповідати вимогам сталого розвитку та забезпечувати прозорість ланцюгів поставок.

Враховуючи визначені вище тренди, для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» запропоновано впровадити продуктову інновацію шляхом створення та виведення на ринок нової лінійки

безлактозної продукції. Інноваційний продукт можна віднести до групи оновлених (поліпшених) продуктів, оскільки вказані види продукції, але виготовлені з незбираного молока, вже наявні в асортименті підприємства.

Надання вищеописаної пропозиції щодо запуску нової лінійки безлактозної продукції враховує чотири описані тренди: акцент на натуральності, функціональності, зростання попиту на безлактозні, поживні, здорові легкі у споживанні молочні продукти. Визначено, що досліджуване підприємство буде реалізовувати стратегію розширення асортименту.

В роботі розглянуто процедуру впровадження продуктової інновації для однієї товарної позиції - йогурт безлактозний густий зі злаковими крипами 3%. Для цього обгрунтовано значення планових показників доходів та операційних витрат, складено калькуляцію на виробництво 1 кг продукції.

Встановлено, що у стратегії ціноутворення у відношенні «якість-ціна» підприємству ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» для нового продукту доцільно обрати стратегію глибокого проникнення на ринок.

Виконані розрахунки показали, що розширення товарного асортименту шляхом випуску та виведення на ринок нових видів продукції у вигляді безлактозної лінійки є економічно доцільним, рівень рентабельності продукції, розрахований за операційним прибутком тільки одного виду продукції з лінійки – йогурту безлактозного густого 3% жирності, становить не менше 23,7%. Отже, суми генерованого прибутку вистачить для того, щоб витрати за проектом були відшкодовані в найкоротші строки.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text/>
2. Ткаченко А.М. Поняття, види продуктових інновацій та запровадження їх у підприємство. *Держава та регіони*. 2015. 3(84). С.130-133. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/3_2015/24.pdf.
3. Бреус С.В., Байрамов М. Управління продуктовими інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. *СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ*. 2020. 3 (26). С.55-61. URL : https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/26_2020/11.pdf.
4. Гончаров В.Ф. Маркетингові інновації як ключовий фактор успіху підприємства. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/80447b50-b3c2-4928-bf18-43c6f9e5341a/content>
5. Деркач О. Продуктова інновація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. 4(217). С.38-44. URL : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/05/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%E2%84%96217_38_44.pdf.
6. Журило І.В. Управління ефективністю продуктових інновацій у машинобудівній галузі. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. 4(37). С. 189-202. URL : <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4%2837%29/19.pdf?utm>.
7. Carlos Gonzalez de Villaumbrosia. Product Innovation: Strategy and Frameworks. 22.01.2025. URL : <https://productschool.com/blog/product-fundamentals/product-innovation>.

8. Кириченко А., Березовська Л. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. (29). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-10>.
9. Швець В.Я. Трансфер інновацій у логістичних системах: навч. посіб. / В.Я. Швець, Г.В. Баранець ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2015. 219 с.
10. Hayward G. and Masterson J. Innovation and the Sales Manager. *Management Decision*. 1987. Vol. 25 No. 4, pp. 52-56. URL : <https://doi.org/10.1108/eb001463>.
11. Муха С.І. Використання блокчейну в логістичній діяльності. До питання про інноваційні тренди в логістиці. Матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації», Дніпро, 13–15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / НТУ «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 2. 291 с. (203-204).
12. Joan Schneider and Julie Hall. Why Most Product Launches Fail? 2011. URL : <https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>.
<https://www.foodnavigator.com/Article/2019/03/18/Most-new-products-fail-Implicit-sensory-testing-can-help-beat-the-odds/?utm>.
13. Christian Bourgeois. 21+ Product Development Statistics To Know in 2025. 12.07.2024. URL : <https://www.studiorred.com/blog/eng/product-development-statistics/?utm>.
14. Jeremy Utey. Author Talks: The simple way to get more great ideas. 15.12.2022. URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-the-simple-way-to-get-more-great-ideas?utm>.
15. Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Jesse Sumrak. The importance of teamwork in 2025. 06.05.2024. URL : <https://foundr.com/articles/leadership/teamwork>.

17. Nick Cesare. Why Is Teamwork Important in the Workplace? 09.10.2023. URL : <https://www.newsweek.com/importance-teamwork-workplace-1827448>.
18. Michael Gordon, Chris Musso, and Patrick Zeitouni. Back to basics: Creating value through superior products. 2015. URL : <https://surl.li/lsezfx>
19. Mike Gordon, Chris Musso, Eric Rebenitsch, and Nisheeth Gupta. The path to successful new products. 2010. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-path-to-successful-new-products>.
20. Офіційний сайт ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». URL : <https://www.zlagoda.dp.ua/>.
21. Офіційний сайт спілки молочних підприємств України. URL : <https://uadairy.com/prat-kombinat-prydniprovskyj/>.
22. ТОП виробників молока за аналітичною версією Ukrainian Business Award. 24.01.2023. URL : <https://uba.top/milk/>.
23. Рейтинг компаній галузі «ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ» (підгалузь «ВИРОБНИЦТВО МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ») за 2024 рік. URL : <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2024/sector-5/sub-sector-20>.
24. Баранець Г.В. Управлінський аналіз діяльності комерційних організацій [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня бакалавра освітньо-професійних програм «Менеджмент», «Міжнародний менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / Г.В. Баранець ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 67 с.
25. Recent Trends in the Worldwide Dairy Industry. URL : <https://www.ingredia-food.com/news/recent-trends-in-the-worldwide-dairy-industry/>.
26. Andres Chehtman. The Key Trends Shaping Dairy Products and Alternatives into 2025. URL : <https://lp.euromonitor.com/article/the-key-trends-shaping-dairy-products-and-alternatives-into-2025>.

27. Recent Trend in the Dairy Industry. *Advances in Dairy Research*. 2018. URL : https://www.researchgate.net/publication/330285576_Recent_Trend_in_the_Dairy_Industry/.
28. Top Dairy Trends to Watch in 2025. URL : <https://www.glanbianutritionals.com/en/nutri-knowledge-center/insights/dairy-trends-coming>.
29. Особливості просування веганських продуктів в українському ритейлі. 14.11.2024. URL : <https://rau.ua/novyni/osoblivosti-prosuvannja-veganskih-produktiv-v-ukrainskomu-ritejli/>.
30. Chris Cifelli. The dairy industry has come a long way with lactose-free products. URL : <https://www.dairyfoods.com/articles/96933-the-dairy-industry-has-come-a-long-way-with-lactose-free-products?utm>.
31. Павловська Л., Кащук К. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. 2 (29). URL : <http://eui.zu.edu.ua/article/view/246306>.
32. Dairy Trends in 2024: Consumers, Innovation, and RTM. 12.11.2024. URL : <https://www.amati-associates.com/dairy-trends-2024/>.
33. Кубишина Н.С., Стасевич А.П. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія казкова» на ринок. *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ «КПІ»*. С. 329-336. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22364/1/EV2017_329-336.pdf
34. Robertson T. *Innovation, Behavior and Communication* / T. Robertson. Holt, Rinehart and Wiston, 1971.

ДОДАТОК А

Основні види продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Таблиця А.1 - Основні види продукції

| |
|--|
| 1. Молочні та кисломолочні продукти |
| • Молоко різної жирності |
| • Кефір (1%, 2,5% тощо) |
| • Ряжанка (класична та з фруктовими смаками, наприклад, з печеним яблуком) |
| • Сметана (різної жирності, включаючи 15% «По-домашньому») |
| • Йогурти (класичні та з різними смаками, у тому числі дитячі) |
| • Сир кисломолочний (5% жирності) |
| • Глазуровані сирки з різними смаками (ваніль, полуниця, апельсин, лимон) |
| • Сирні десерти та сирні молоковімісні продукти |
| 2. Масло та сири |
| • Вершкове масло |
| • Тверді сири |
| • Плавлені сири |
| • Спреди та сирні продукти |
| 3. Продукти для дитячого харчування |
| • Молочні продукти для дітей від 8 місяців (йогурти, молоко) |
| • Дитячі йогурти з різними смаками (наприклад, малина-шипшина, яблуко-гарбуз-вівсянка) |
| • Дитяче молоко пастеризоване від 3 років |
| 4. Інші продукти |
| • Згущене молоко |
| • Сироватка |
| • Варення |
| • Суміші для випічки |
| • Закуски |

ДОДАТОК Б

УДК 330.341.1

Муха С. І., здобувач освіти, бакалавр 073 Менеджмент

Науковий керівник: Баранець Г.В., к.е.н., доцент

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У світі цифрових технологій блокчейн займає особливе місце, відкриваючи нові горизонти для розвитку бізнесу та суспільства. Блокчейн-технології являють собою вдосконалений механізм бази даних, який дозволяє організувати відкритий обмін інформацією в рамках бізнес-мережі. База даних блокчейн-технології зберігає дані в блоках, пов'язаних між собою в ланцюжок. Дані хронологічно послідовні, оскільки не можна видалити або змінювати ланцюжок з боку мережі. У результаті блокчейн-технологію можна використовувати для створення незмінного або безстрокового реєстру для відстеження замовлень, платежів, рахунків та інших транзакцій. Система має вбудовані механізми, що запобігають несанкціонованому здійсненню транзакцій і створюють логічний зв'язок цих транзакцій [1].

В таблиці наведено переваги використання технологій блокчейну в логістичній діяльності.

Таблиця 1

Переваги використання блокчейну в логістичній діяльності

| Перевага | Характеристика |
|--|--|
| Безпека даних | Блокчейн забезпечує захист інформації завдяки розподіленій і незмінній структурі запису. Ці записи не можуть бути видалені або змінені без відома учасників логістичного процесу, що забезпечує захист від шахрайства. |
| Прозорість та надійність | Кожен етап у ланцюгу постачання, записаний у блокчейні, доступний для всіх учасників логістичного процесу. Завдяки цьому, кожен учасник зможе відслідкувати рух товару від виробника до кінцевого споживача. Це допомагає підвищити рівень довіри та надійності між партнерами. |
| Автоматизація процесів через смарт-контракти | Смарт-контракти – це програми, які автоматично виконують певні дії відповідно до запрограмованих умов. Вони дозволяють взаємодіяти сторонам логістичного ланцюгу без посередників, оскільки виконання умов забезпечується самим кодом, що зберігається у розподіленій системі блокчейну. |
| Оптимізація управління та зменшення витрат | Технологія блокчейн дозволяє ефективніше управляти логістичними процесами та запасами, маючи доступ до інформації про переміщення товару в реальному часі. За рахунок зменшенню обсягів надлишкових запасів та кількості посередників скорочуються операційні витрати. |

Розроблено на основі [2], [3].

З огляду на ці переваги, можна дійти висновку, що блокчейн-технології мають великий потенціал для оптимізації логістичних процесів підприємств і підвищення ефективності їх діяльності.

Проте, підприємства можуть зіткнутися з певними проблемами у процесі впровадження блокчейну. Наприклад, значні витрати, яких потребує інтеграція даної технології в

логістичну діяльність. Також, для ефективного використання блокчейну всі учасники логістичних процесів мають впровадити таку платформу, що вимагає певної узгодженості між сторонами. Тому, важливо враховувати рівень готовності всіх учасників ланцюгів постачання до нових технологій.

Наприклад, Maersk, одна з найбільших контейнерних судноплавних компаній у світі, використовує блокчейн для оптимізації логістичних операцій та обміну даними з партнерами. Maersk спільно з IBM запустили платформу Tradelens на базі блокчейну для відстеження великих вантажних перевезень. Вона об'єднує учасників ланцюжка постачання в єдину мережу, дозволяючи отримувати дані в режимі реального часу про стан вантажів, документацію, дані про прибуття та відправлення контейнерів [4].

Компанія Walmart використовує блокчейн для відстеження просування харчових продуктів від виробника до полиці супермаркету. Завдяки цьому можна швидко визначити звідки надійшов товар і які етапи він пройшов до того, як потрапив в магазин, що значно полегшує перевірку якості продукції [5]. Отже, застосування блокчейн-технології може допомогти підприємствам – учасникам ланцюгів поставок досягати більшої прозорості для споживачів, внаслідок чого рівень їхньої довіри зростає.

Логістична компанія DHL активно використовує блокчейн у процесі доставок замовлень. Разом з компанією Accenture, DHL розробила рішення для відстеження фармацевтичних препаратів, щоб знизити ризики отримання підробки. Вся інформація про ліки, включаючи умови зберігання та температурний режим під час транспортування, записується в незмінній формі, що гарантує надійність та безпеку для кінцевих споживачів [6].

Як показало проведене дослідження, блокчейн-технологія окрім суто економічних переваг у формі підвищення ефективності логістичних функцій та операцій, сприяє розвитку етичного бізнесу, забезпечуючи можливість відстежувати походження та умови виробництва товарів, що дозволяє споживачам робити обґрунтований вибір на користь тих компаній, які дотримуються етичних норм.

Список використаних джерел

1. Лукановська І.Р. (2024). Особливості блокчейн-технології та можливості її застосування в аудиторській діяльності. *Бізнес Інформ. (1)*. С. 273-278. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-273_278.pdf.
2. Зрибнєва І.П. (2024). Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство. (60)*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php>.
3. Хрипко С.Л., Щербаков С.С. (2023). Дослідження технології блокчейну для мікрокредитування і фінансування в освітній сфері. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. (4)*. С. 109–113. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/4_2023/19.pdf.
4. Петренко О.І., Алексєєва О.О. (2024). Практика використання блокчейн-технології в мультимодальних контейнерних перевезеннях. *Бізнес Інформ. (1)*. С. 178–186. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-178_186.pdf
5. Тенденції розвитку блокчейну на 2023 рік. *Merehead*. URL: <https://merehead.com/ua/blog/blockchain-industry-development-trends-2023/>
6. How blockchain technology streamlines the supply chain in logistics. URL: <https://www.dhl.com/discover/en-in/logistics-advice/logistics-insights/how-blockchain-technology-streamlines-the-supply-chain-in-logistics>

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-3 НТУ «Дніпровська політехніка»
Мухи Софії Іванівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продуктовими інноваціями на підприємстві харчової промисловості

Дослідження проблем управління продуктовими інноваціями, проведене в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства, яке спеціалізується на випуску молочної продукції.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент.

В роботі використано сучасні методи наукових досліджень, що дало змогу автору отримати достовірні результати та зробити обґрунтовані висновки. Структура роботи є логічною і відображає зв'язок результатів аналізу ефективності господарської діяльності як передумов впровадження інновацій та наданих практичних рекомендацій для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Надані пропозиції щодо випуску та виведення на ринок нових видів продукції у вигляді безлактозної лінійки є економічно доцільними і дозволять підвищити ефективність досліджуваного підприємства та зміцнити його конкурентні позиції.

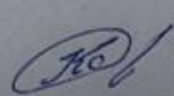
Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Мухи С.І. відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт бакалавра. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

доцент кафедри

ЕЕК

 Д. В. Кабаленко

Відгук
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-3
Мухи Софії Іванівни

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продукто-
вими інноваціями на підприємстві харчової промисловості»

В умовах швидкого розвитку технологій та зростання попиту на інно-
ваційні й корисні для здоров'я продукти, підприємства, які здатні ефективно
впроваджувати продуктові новинки, отримують стратегічну перевагу. Саме
тому необхідність аналізу та обґрунтування управлінських рішень у цій сфері
є критично важливою для забезпечення сталого розвитку та ринкового успіху
виробників молочної продукції.

Муха С.І. продемонструвала достатній рівень концептуальних знань, здо-
бутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати основні теорії,
принципи, методи і поняття у професійній діяльності менеджера.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Муха С.І. виявила
вміння виявляти та розв'язувати проблеми, збирати та логічно інтерпретувати
інформацію. При використанні теоретичних знань в практичній діяльності
були допущені не грубі помилки.

Муха С.І. продемонструвала уміння правильно, ясно, логічно доносити ін-
формацію, власні ідеї під час дослідження питань управління впровадженням
продуктових інновацій на підприємстві.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність,
вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами, дотримання
календарних строків виконання роботи, дають підстави стверджувати, що
Муха С.І. має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономно-
сті.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам.
Роботі властиві певні недоліки. Зокрема, висновки про прибутковість та
окупність проекту впровадження продуктової інновації у вигляді лінійки без-
лактозної молочної продукції не є підтвердженими розрахунками.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Мухи С.І. відповідає встановле-
ним вимогам та заслуговує на оцінку «відмінно», 90 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
к.е.н, доцент кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка»

Г.В. Баранець