

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Обґрунтування стратегій розвитку інноваційних
продуктів /послуг для підвищення конкурентоспроможності
підприємства на ринку**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи ПМм-61
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Мартинюк О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Краузе О.І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Якимишин Л.Я.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Оксентюк Б.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Панухник О.В.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра _____ промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Б.А. Оксентюк

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2024 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Мартинюку Олександр Вікторовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку»

Керівник роботи к.е.н., доцент Краузе Ольга Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «17» жовтня 2024 року № 4/7-1003

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи звітність підприємства, офіційні статистичні дані, статті науковців у періодичних фахових виданнях, монографії, підручники і посібники, Інтернет ресурси

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг

2. Аналіз результатів діяльності та інноваційної активності підприємства

3. Розроблення стратегії розвитку інноваційних продуктів

4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці в галузі	доц. Голда Н.М.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викладач Клепчик В.М.		

7. Дата видачі завдання 17.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Сутність і види інновацій та інноваційної діяльності.		
	Визначення факторів, що впливають на ефективність інвестиційної діяльності	20.10.2024	виконав
2	Ідентифікація інноваційної стратегії та її місце у загальній стратегії розвитку підприємства	25.10.2024	виконав
3	Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку інноваційних продуктів /послуг	30.10.2024	виконав
4	Висновки до розділу 1	01.11.2024	виконав
5	Аналіз ефективності організаційної структури та фінансових показників діяльності підприємства	05.11.2024	виконав
6	Моніторинг конкурентного середовища підприємства	10.11.2024	виконав
7	Аналіз ефективності продуктової стратегії підприємства	15.11.2024	виконав
8	Висновки до розділу 2	16.11.2024	виконав
9	Формування мети та цілей інноваційного розвитку підприємства	20.11.2024	виконав
10	Розроблення комплексу маркетингових заходів виведення на ринок інноваційних продуктів	25.11.2024	виконав
11	Висновки до розділу 3	27.11.2024	виконав
12	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	30.11.2024	виконав
13	Висновки	03.12.2024	виконав
14	Список використаних джерел	07.12.2024	виконав
15	Вступ	10.12.2024	виконав

Студент

(підпис)

Мартинюк О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Краузе О.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мартинюк О.В. «Обґрунтування стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2024.

В кваліфікаційній роботі здійснено огляд ринку хліба та хлібобулочної продукції, аналіз фінансових показників діяльності та ефективності портфельної стратегії підприємства, визначено конкурентоспроможність продукції, запропоновано комплекс маркетингових заходів щодо виведення на ринок інноваційного продукту, що дозволить підприємству розширити ринок збуту та покращити ринкові позиції.

Ключові слова: ринок хліба та хлібобулочних виробів, інноваційна стратегія, інноваційний продукт, ринок збуту, заморожені продукти.

SUMMARY

Martyniuk O. «Justification of strategies for the development of innovative products/services to increase the competitiveness of the enterprise in the market» – Manuscript.

Research on receiving of Master Degree on a master's degree 075 «Marketing». Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2024.

The qualification work provides an overview of the market of bread and bakery products, analysis of financial performance and efficiency of the portfolio strategy of the enterprise, determines the competitiveness of products, offers a set of marketing measures to bring an innovative product to the market, which will allow the enterprise to expand the market and improve its market position.

Key words: bread and bakery market, innovative strategy, innovative product, market, frozen products.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ /ПОСЛУГ	12
1.1. Сутність і види інновацій та інноваційної діяльності. Визначення факторів, що впливають на ефективність інвестиційної діяльності	12
1.2. Ідентифікація інноваційної стратегії та її місце у загальній стратегії розвитку підприємства	19
1.3. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку інноваційних продуктів /послуг	29
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Аналіз ефективності організаційної структури та фінансових показників діяльності підприємства	35
2.2. Моніторинг конкурентного середовища підприємства	42
2.3. Аналіз ефективності продуктової стратегії підприємства	50
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ	62
3.1. Формування мети та цілей інноваційного розвитку підприємства	62
3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів виведення на ринок інноваційних продуктів	70
Висновки до розділу 3	78
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	81
Висновки до розділу 4	83
ВИСНОВКИ	85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

90

ДОДАТКИ

99

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

ІД – інноваційна діяльність

ІП – інноваційний процес

ІП-я – інноваційна продукція

ІП-т – інноваційний продукт

ІП-п – інноваційний проєкт

ДІП – державна інноваційна політика

ІС – інноваційна стратегія

СРІП – стратегія розвитку інноваційних продуктів /послуг

КХ – ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод»

ХХБВ – хліб і хлібобулочні вироби

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання підприємствам задля набуття стійких конкурентних переваг та підвищення своїх фінансових результатів необхідно розвиватися та розробляти відповідну стратегію. Таку стратегію, яка забезпечувала б не тільки стабільну діяльність підприємства, а й високий рівень його конкурентоспроможності, що зберігається тривалий час. Підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так галузі, регіону, в цілому країн загалом неможливе без підвищення інноваційної складової в економічному розвитку. На жаль, в Україна інвестиційні процеси ще не набули належної динаміки, що здебільшого обумовлено неналежним законодавчим забезпечення. На сьогоднішній день інвестиційні процеси, а особливо залучення іноземних інвесторів ускладнені повномасштабною війною. Хоча, слід зазначити, що останніми роками інтерес поміж іноземних інвесторів зростає, але вони здебільшого вичікують закінчення війни.

У сучасних умовах основним засобом підвищення конкурентоздатності вироблених товарів та послуг, підтримання високих темпів розвитку і рівня прибутковості для підприємства є впровадження інноваційних продуктів /послуг. Тому особливої актуальності набуває раціональний вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Динамічно зростаюча кількість наукових публікацій і дискусій з проблем інноваційного розвитку підприємства є підтвердження актуальності обраної теми дослідження. У сучасній науковій літературі питанням стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг присвячено чимало уваги. При аналізі наукового доробку та дискусій практиків, слід виділити таких авторів, як: М. Алексєєва, Ю. Атаманова, О. Бокій, В. Бугайчук, Ю. Великий, В. Володіна, О. Готь, І. Грабчук, О. Гудзинський, С. Довбня, О. Євтушевська, І. Єпіфанова, Я. Жаліло, В. Захарченко, В. Зянько, Є. Капреева, З. Касьян, Н. Ковтун, А. Найдовська, В. Тюріна, М. Хитько та багато інших.

Відаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних економістів в дослідженні стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, слід зазначити, що досліджувана тематика не знайшла свого остаточного вирішення, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегій розвитку інноваційних продуктів ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» з метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку.

Виходячи з визначеної мети, у роботі сформульовано та вирішено ряд завдань:

- опрацювання в літературних джерелах питань сутності й видів інновацій та інноваційної діяльності. Виділення факторів, що мають вплив на ефективність інвестиційної діяльності;
- здійснено огляд ринку хліба та хлібобулочних продуктів України;
- ідентифікація інноваційної стратегії та визначення її місця у загальній стратегії розвитку підприємства;
- опрацювання теоретичних аспектів формування стратегії розвитку інноваційних продуктів /послуг;
- здійснення аналізу ефективності організаційної структури та фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства;
- моніторинг конкурентного середовища підприємства;
- визначення ефективності продуктової стратегії досліджуваного підприємства;
- формування мети та цілей розвитку підприємства;
- розроблення комплексу маркетингових заходів вдосконалення товарно-збутової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є інвестиційний потенціал ТзОВ «Кузнецовський хлібо завод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг.

Методи дослідження. В умовах ринкової економіки діяльність підприємства на засадах формування ефективної інвестиційної політики є визначальним фактором забезпечення прибутковості та рентабельності діяльності, зміцнення конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних позицій.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є науковий доробок вітчизняних і закордонних вчених з проблем маркетингу, менеджменту, маркетингової товарної політики, маркетингової збутової політики, стратегічного управління; а також науковий доробок науковців з досліджуваної проблематики.

Методологічною базою дослідження є системний підхід, що забезпечує комплексне дослідження процесу управління інвестиційним потенціалом підприємства. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, групування), економіко-математичні методи.

Наукова новизна обґрунтованих здобувачем тверджень і рекомендацій, що представлено на захист, полягає в наступному:

- запропоновано систематизацію факторів забезпечення ефективності інвестиційної діяльності. Зокрема запропоновано розподілити фактори на три рівні: фактори макрорівневого порядку; фактори мезорівня: регіональні, галузеві, ринкові; макрорівневі фактори.

- з метою розширення ринків збуту на зайняття ринкової ніші запропоновано поетапний проєкт виробництва та виведення на ринок заморожених хлібобулочних виробів.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні доцільності впровадження комплексу маркетингових заходів орієнтованих на розвиток інноваційного потенціалу, підвищення

конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження розглядалися й обговорювались на III Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (29 листопада 2024 р., м. Тернопіль, ТНТУ, 2024).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 98 сторінок основного тексту, а також 6 таблиць і 16 рисунків, списку використаних джерел з 91 позиції та 7 додатків (обсягом 8 сторінок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ /ПОСЛУГ

1.1. Сутність і види інновацій та інноваційної діяльності. Визначення факторів, що впливають на ефективність інвестиційної діяльності

Одним з основних нормативно-правових актів, що регулює розвиток інноваційних продуктів, є Закон України «Про інноваційну діяльність». Даний Закон визначає економічні, правові та організаційні аспекти державного регулювання інноваційної діяльності (ІД) в Україні. В Законі також закріплено форми заходів державного стимулювання ІД. Відповідно до даного Закону держава гарантує підтримку всім суб'єктам господарювання незалежно від форм власності, що впроваджують інноваційні проєкти, також Законом гарантується державна підтримка підприємств, що мають статус інноваційних.

Законом подається також тлумачення основних термінів, що пов'язані з ІД: інновації, ІД, інноваційний продукт (ІП-т); інноваційна продукція (ІП-я), інноваційний проєкт (ІП-п).

Законодавець визначає, що інноваціями можуть бути визнані продукція, послуги, технології, а також організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного, адміністративного або іншого характеру, за умови, що вони відповідають наступним критеріям: є новоствореними та/або вдосконаленими; конкурентоспроможними; суттєво покращують якість та структуру виробничої та (або) соціальної сфер [1, п. 1, ст. 1].

ІД в Законі тлумачиться, як: – «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1, п. 1, ст. 1].

ІП-т – тлумачиться як результат дослідно-конструкторської або науково-дослідної розробки, за умови, що він відповідає прописаним в Законі вимогам [1, п. 1, ст. 1].

ІП-я – товари та (або) послуги, за умови, що ви є конкурентоспроможними, та відповідають прописаним в Законі вимогам [1, п. 1, ст. 1].

ІП-п – «комплекс заходів і процедур, необхідних для розроблення, створення та реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що відображені у комплекті документів, складених відповідно до вимог законодавства» [1, п. 1, ст. 1].

В Законі також закріплено основну мету державної інноваційної політики (ДІП), яка полягає у створенні таких соціальних, економічних, правових і організаційних умов, які б формували комфортне середовище для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Саме походження слова «інновація» (Innovation, англ.) означає зміни, оновлення. Тому, відповідно інноваціями визнається, має елементи новизни, повністю або частково.

Фундатором інноваційної теорії став Й. Шумперт (австрійський економіст) у 1913 р. В науковій праці «Теорія економічного розвитку» наукове першим вжив словосполучення «нова комбінації». У наступних наукових працях вчений вже використовував термін «інновації», під цим терміном він розумів не лише нововведення, а зміну технології виробництва, науковець зауважував, що не кожне нововведення є інновацією, а лише таке, яке призводить до вдосконалення технології.

Шумперт виділив п'ять основних варіантів інновацій: виведення на ринок нового товару (тобто мова про невідомий споживачу товар, або ж товар нового виду); нові методи виробництва товару (такі, які раніше не використовувались в

даній галузі); вихід на новий ринок, на якому дана галузь даної країни не була представлена; винайдення нового джерела сировини та напівфабрикатів; впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі.

В Україні в науковій літературі термін «інновації» почав використовуватись значно пізніше, ніж за кордоном. На сьогоднішній день у вітчизняній літературі немає єдиного підходу до тлумачення терміну «інновації», аналіз наукової літератури дає підстави для висновків, що насамперед інновації є результатом інноваційної діяльності. Тобто інновації варто визначати з розуміння того, що інновації це результат певної діяльності, і це, безумовно, певний процес. Крім того, варто звернути увагу на той факт, що інновація не обов'язково має бути чимось речовим, це, скажімо, може бути ідея, що створює нову цінність для споживача. Тобто визначальним елементом є новизна, корисний ефект та економічна обґрунтованість.

В науковій літературі існує багато підходів до класифікації інновацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій [2]

Класифікаційна ознака	Види інновацій
1	2
За новизною	– базисні (радикальні) – великі відкриття, прориви в певній галузі; – середнього рівня винаходи, що орієнтовані на поліпшення вже існуючого; – модифікації – часткове поліпшення вже існуючого
за об'єктом застосування	– продуктові – орієнтовані на виробництво і використання нових продуктів/послуг або ж нових матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів; – технологічні – орієнтовані на створення і використання нових технологій; - процесні – орієнтовані на формування і впровадження нових організаційних структур, що можуть бути як на внутрішньому рівні фірми, так і на межфірмовому
за масштабом використання	– внутрішньофірмові; – галузеві; – міжгалузеві; – регіональні

<i>продовження табл. 1.1</i>	
1	2
за причиною виникнення	– тактичні (адаптивні) – реакція на нововведення конкурентів – стратегічні – реакція на випередження, основною метою є формування конкурентних переваг
за призначенням ефективності	– економічна – екологічна – соціальна – комбінована

В науковій літературі також зустрічаються класифікації інновацій за критеріями в галузі економіки (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій за критеріями в галузі економіки [2]

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За ступенем впливу на економіку	– базові – ґрунтуються на наукових відкриттях та проривних винаходах. Дані інновації становлять особливу цінність, так як їх накопичення виводить державу (галузь, підприємство) на новий технологічний рівень; – покращуючи – сприяють поширенню базових інновацій – псевдо інновації – шляхом незначних вдосконалень базових і поліпшуючих інновацій досягається їх максимальна ефективність
За ступенем впливу на процес виробництва	– розширювальні – орієнтовані на залучення принципів і методів базових інновацій в інших економічних сферах; – заміщуючи – призначені для виробництва операцій іншим, більш ефективним способом; – покращуючи – спрямовані на покращення якості виконуваних робіт
За ступенем впливу на фактори виробництва	– локальні – оновлення частини чогось (продукції, підсистеми виробництва) – комплексні – істотні зміни
За сферою застосування	– технологічні – впровадження нових технологій, обладнання – організаційно-управлінські – нововведення в організаційній структурі управління фірмою; – економічні; – маркетингові – наприклад, вихід на нові ринки; впровадження нових способів просування продукту; – екологічні – впровадження нових технологій в сфері охорони навколишнього середовища; – інформаційні – нововведення в сфері інформаційних технологій; – соціальні – наприклад, використання нововведень в мотивації працівників
За причинами виникнення	– стратегічні – орієнтовані на перспективу, забезпечення конкурентоспроможності – тактичні – реакція на дії конкурентів

Тісно пов'язаним з інноваціями є термін «інтенція», це те, без чого інновацій би не було, це ідея, певна пропозиція або ж проєкт, в результаті якої (якого) «народжується» інновація. Ідея нововведення може виникнути також і в результаті ініціації або дифузії інновації.

Ініціація – пропозиції, рекомендації стосовно вдосконалення організаційної, виробничої, науково-технічної діяльності. Метою таких пропозицій (рекомендацій) є початок інноваційного процесу або ж його продовження.

Дифузія – це процес взаємного проникнення, в нашому випадку використання ідей інновації, які попередньо було обґрунтовано і впроваджено [65].

Також інновація тісно пов'язана з поняттям «інвестиційний капітал», просто інтенція, на розвиток якої не виділено капіталу, в інвестицію ніколи не перетвориться.

Слід також звернути увагу на той факт, що зазвичай інновації потребують попереднього здійснення науково-дослідної діяльності, що передуює і обумовлює появу нововведення.

Визначимо основні ознаки інноваційної діяльності:

1) основними складовими процесу є ініціювання ідеї, впровадження, використання та комерціалізація наукових досліджень і розробок у виробництво або соціальну сферу. Тобто має бути ідея, яка за допомогою інвестицій повинна бути розвинена до новації, новація повинна бути конкурентоспроможною та мати корисний ефект.

2) повинна мати довгостроковий характер;

3) в зв'язку з тим, що інновація це щось нове, ще знайоме ринку, її впровадження завжди має певний ступінь ризику;

4) роботи з розробки і провадження інновації потребують фінансування;

5) впровадження повинно мати корисний соціально-економічний ефект.

Інновації виконують ряд функцій, найбільш вагомими з яких є: техніко-технологічна, конкурентна та інтелектуально-інформаційна. Спираючись на

функції інновацій можна чітко виділити властивості інновацій, які здатні забезпечити визначені функції: насамперед новизна (повна або часткова); відчутне підвищення конкурентоспроможності продукту (організації, процесу тощо); придатність до впровадження; корисний ефект; формальна визначеність та документальна оформленість; наявність у складі інновацій об'єктів права інтелектуальної власності, виключні права на які підтверджуються правовстановлюючими (правоохоронними) документами [7, с. 8]

ІД має ряд характерних особливостей, які можна згрупувати у дві основні категорії навичок:

1. стратегічні навички: вміння «бачити» на перспективу; здатність розпізнавати та навіть передбачити ринкові тренди; вміння досліджувати, аналізувати та використовувати економічну та технологічну інформацію;
2. управлінські здібності: вміння керувати ризиком; внутрішні та зовнішні комунікації.

Зміст терміну «інновація» розкривається у міжнародному довідковому посібнику про інновації Керівництво Осло (Oslo Manual, 2018), який було спільно підготовлено та опубліковано ОЕСР й Євростатом. На сьогодні це керівництво є основним методологічним документом зі збору й аналізу даних про інновації.

Концепцію «інновації» складають ключові компоненти, якими відповідно до наведеного керівництва є знання, як основа для інновацій, новизна та корисність, а також створення або збереження вартості як передбачувана мету інновації. Від інших концепцій, таких як винахід, інновацію відрізняє вимога до впровадження, оскільки інновація повинна бути впроваджена, тобто застосована або надана для використання іншими [88].

Термін «інновація» при цьому може позначати як діяльність, так і результат діяльності. Посібник Oslo Manual (2018) містить визначення обох. Загальне визначення інновації полягає в наступному: інновація – це новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація), який суттєво відрізняється від попередніх продуктів чи процесів, і який був наданий

потенційним користувачам (продукт) або введений в користування (процес) [88].

З кінця XX – початку XXI ст. суттєвим каталізатором науково-технічного прогресу, інноваційного розвитку різних галузей економіки [86], починаючи від сфери електронних комунікацій, медіа навіть до цифрового або точного землеробства [90] стали цифрові інновації. Дослідники визначають цифрову інновацію як інновацію продуктів, процесів або бізнес-моделей з використанням платформ цифрових технологій як засобу або цілі в рамках та між організаціями [89]. Цифрові інновації можуть бути як самостійною інновацією, кінцевим продуктом (але не завжди продуктовою інновацією), так і поліпшуючою (частіше останнім часом). Тому це скоріше комплексне поняття, оскільки цифровими можуть бути різні види інновацій за класифікацією ОЕСР.

ІД в науковій літературі тлумачать як діяльність, що орієнтована на впровадження і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і обумовлює виведення на ринок нової конкурентоспроможної продукції [88].

Скоробогатова Н.С. [69] пропонує розподіляти ІД на два рівні: мікро- та макроекономічний. За макроекономічного підходу ІД пропонується розглядати як сукупність практичних дій юридичних, фізичних осіб та /або держави щодо впровадження інвестицій. Відповідно до мікроекономічного підходу, ІД пропонується розглядати як сукупність дій господарюючих суб'єктів, орієнтованих на розроблення, впровадження та використання інвестицій [69].

Визначальним чинником доцільності ІД є визначення її ефективності. Попередньо вже було відмічено, що визначальним критерієм ІД є її конкурентоспроможність та комерційний ефект. Ефективність ІД обумовлюється багатьма факторами. Показники ефективності ІД є різноманітними, формують багаторівневу систему і потребують чіткої систематизації.

В науковій літературі фактори впливу на ефективність ІД досліджено доволі поверхнево. На нашу думку фактори забезпечення ефективності ІД слід розподілити на три рівні: фактори макрорівневого порядку; фактори мезорівня:

регіональні, галузеві, ринкові; макрорівневі фактори. Також всі фактори слід умовно поділити на прості (первинні) та складні (комплексні).

Отже, якщо розглядати макрорівень з позиції складних (комплексних) факторів вплив на ефективність ІД, то до таких слід віднести:

- ресурсне забезпечення фінансових і капітальних інвестицій;
- галузева та регіональна концентрація інвестиційних ресурсів;
- загальний інвестиційний клімат в державі: кліматичні, природно-ресурсні, географічні умови; динамка економічної ситуації в країні; державна політика; розвиненість внутрішнього ринку в країні; виробничий потенціал; розвиненість фінансової системи в країні; рівень зайнятості та безробіття; динаміка розвитку інфраструктури; інституційна система країни; зовнішня політика держави; політична ситуація в країні; соціальна політика; розвиненість законодавчої бази.

До факторів мезорівня слід віднести: ресурсне забезпечення інвестицій на рівні регіону (галузі, ринку); ресурсний потенціал фінансових інвестицій на рівні ринку цінних паперів; інвестиційна привабливість регіону, галузі, ринку; інвестиційний потенціал регіону, галузі, ринку.

До факторів мікрорівня слід віднести: ресурсне забезпечення інвестицій на рівні підприємства, наявність інвесторів; якість і конкурентоспроможність продукції; інвестиційна привабливість підприємства.

Фактори впливу на ефективність ІД формують в комплексі синергічний ефект. Так, прикладом ефективна ІД підприємств формує ефективність ІД галузі та регіону, а вони в свою чергу, обумовлюють ефективність ІД країни.

1.2. Ідентифікація інноваційної стратегії та її місце у загальній стратегії розвитку підприємства

Будь-яке підприємство, яке прагне довгострокового розвитку, приділяє значну увагу питанням визначення стратегічних напрямів діяльності в умовах ринку, які ґрунтуються на формуванні конкурентних переваг та забезпеченні

доступного для даного етапу розвитку підприємства рівня конкурентоспроможності. Найкращим і найбільш стійким варіантом забезпечення конкурентоспроможності є розроблення та впровадження нововведень, що мають інноваційний характер. У провадженні інноваційного процесу (ІП) особливого значення набуває дифузія.

Такі науковці, як Шишкова Л.В., Швець Г.О. [79], Юринець З.В. [80] вважають, що стратегію, в широкому розумінні, слід тлумачити як узагальнений план дій, в якому визначено напрями стратегічних завдань, ресурсів підприємства та алгоритм досягнення запланованих результатів.

Також слід звернути увагу на той факт, що в науковій літературі на сьогоднішній день існує два прямо протилежні підходи до тлумачення стратегії. Так, наприклад, М.І. Небова та О.Г. Ратушняк тлумачать [56] стратегію, як формування на довгострокову перспективу мети розвитку та формування довгострокового плану. На наш погляд, дане трактування поняття «стратегія» є на надзвичайно поверхневим, адже автори відштовхуються від гіпотези, що зміни в перспективі є повністю передбачуваними та контрольованими. На наш погляд, дане припущення є помилковим коли суб'єкт господарювання реалізує свою діяльність в умовах ринку та напруженої конкурентної боротьби. Тим більше дана гіпотеза не відповідає дійсності за сучасних умов, що обтяжені повномасштабною війною і характеризуються значною турбулентністю як в економічному відношенні, так і в плані нормативно-правового регулювання, також мають місце непередбачувані ризики руйнування бізнесу в наслідок війни.

За другого підходу, який висвітлюють в наукових працях Шершньова З.Є [76] та Юринець З.В. [80] стратегія тлумачиться як комплекс правил для прийняття управлінських рішень щодо майбутнього становища суб'єкта господарювання. Даний комплекс правил охоплює весь спектр управлінських інструментів, а також враховує форми діяльності суб'єкта господарювання, внутрішні комунікації підприємства, його позицію на ринку та сприяє досягненню визначених цілей. Стратегія за такого підходу тлумачиться як

обґрунтований вектор розвитку для суб'єкта господарювання з врахуванням ринкової ситуації. На наш погляд, дане трактування поняття «стратегія» є більш об'єктивним та ґрунтовним, автори враховують багато складових та наголошують на потребі аналітичного підходу.

Слід зазначити, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існує доволі багато підходів до трактування поняття «стратегія» (див. Додаток А). В додатку наведено найбільш розповсюджені наукові погляди вітчизняних та зарубіжних науковців.

Сучасні умови господарювання вирізняються напруженою конкурентною боротьбою, як за споживача, так і за ресурси, частими і не завжди обґрунтованими та сприятливими змінами законодавства, кадровою кризою та значними ризиками, пов'язаними з великою війною. За таких умов ведення бізнесу підприємства потребують формування інноваційних підходів до формування стратегії розвитку, постійного врахування ризиків, удосконалення та запровадження заходів для підвищення ефективності діяльності. Саме тому надзвичайно важливим на сьогоднішній день є формування ефективної інноваційної стратегії. Вітчизняний бізнес здебільшого на зараз обмежений в ресурсах, мова про наявність обігових коштів, можливостей кредитування, податкового навантаження, брак сировини, кадрового забезпечення, можливостей виробництва і збуту продукції, можливостей отримання прибутків. За таких умов гостро постає необхідність вироблення стратегії за якої меншими ресурсами можна досягти значних результатів. І саме тут незамінним є інноваційний підхід. Інновації можуть бути різноплановими, це може бути як вироблення унікального продукту чи послуги, так і новації в управлінні, збуті продукції чи маркетингових інструментах. Але має бути вироблений такий інструментарій, які дозволить підприємству в надскладних умовах ведення бізнесу в умовах війни, вистояти і розвиватися.

Слід звернути увагу на той факт, доведений науковцями і практикою, що криза має не лише негативні наслідки. Криза мотивує до пошуку нестандартних рішень, мобілізації всіх ресурсів та прориву. Основною умовою антикризового

управління є розроблення та впровадження інструментів, здатних забезпечити стійкість підприємства, його здатність гнучко реагувати на зміни бізнес-середовища (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємства [49]

В науковій літературі чіткого тлумачення терміну «інноваційна стратегія» (ІС) не існує, аналіз літературних джерел з дослідження проблеми інноваційного розвитку свідчить про суттєві відмінності думки авторів щодо тлумачення поняття ІС. З огляду на зазначено пропонуємо сформувати два підходи до визначення змісту поняття ІС: системний і цілеспрямований.

Системний підхід ґрунтується на поглядах Р. Коопер [84], В. Зянько, І. Єпіфанова [30], які переконані, що ІС формується і впроваджується за допомогою певних управлінських дій і виважених рішень.

Цілеспрямований підхід базується на поглядах науковців, які визначають, що ІС є одним з засобів досягнення стратегічних цілей підприємства, який вирізняється новизною для даного підприємства. даний підхід розповсюджується на підприємства, галузі, ринок в цілому та споживачів. Серед прихильників даного підходу – Ю. Великий [12], О. Євтушевська [26], В. Луцяк, А. Попеляр [52], Л. Шафієва [75]. Порівняння підходів науковців до визначення сутності дефініції ІС подано в Додатку Б.

Науковці Касьян З. [33] і Луцяк В. [52] в своїх працях наголошують, що ІС має бути підпорядкована загальній стратегії суб'єкта господарювання. Тобто ІС підпорядковується загальній стратегії та сконцентрована на регулюванні інноваційної діяльності. Процес розроблення та впровадження ІС на конкретно взятому підприємстві повинен враховувати мету діяльності підприємства, стратегічні цілі та визначені інструменти досягнення сформованих цілей, також обов'язково повинно бути враховано конкретну ринкову ситуацію, в якій знаходиться підприємство. Ефективність ІС має вирішальне значення для забезпечення розвитку підприємства, вона націлена не лише на нововведення щодо продукції /послуг, нововведення можуть стосуватись також і технологій, менеджменту, виробництва, організаційних процесів та іншого. Але, слід звернути увагу на той факт, що розгляд ІС як складової загальної стратегії значно обмежує її функції, звужує їх лише до відокремленої діяльності у стратегічному плануванні. На наш погляд, місце ІС у загальній стратегії розвитку підприємства є значно змістовнішим (рис. 1.2). Як попередньо і зазначалось, ІС підпорядкована загальній стратегії розвитку підприємства, але саме її позиції мають визначальний вплив на формування маркетингової, економічної, соціально-кадрової та інвестиційної стратегій.

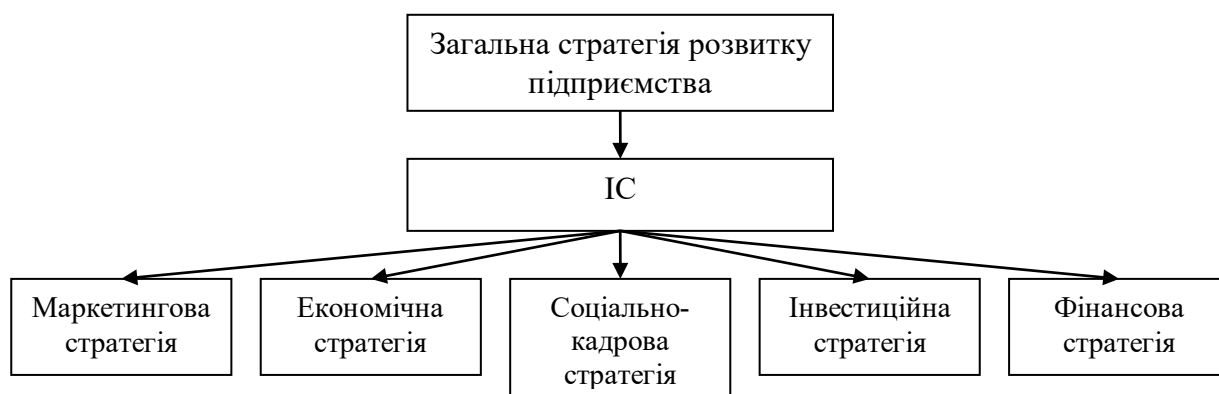


Рис. 1.2. Значення ІС у загальній стратегії розвитку підприємства

На нашу думку, за такого підходу найбільш точно розкривається значення ІС та її місця в загальній стратегії розвитку підприємства. На

підтвердження даної думки, зазначимо, що, прикладом О. Ковтун [37] визначає ІС як таку, що є «супер стратегією» або ж ще вживається термін «над стратегія», автор зауважує, що ІС повинна визначати зміст всіх інших стратегій підприємства, тобто акцентується увага на вирішальному значенні ІС в розвитку підприємства. О. Ковтун також підкреслює, що ІС має ґрунтуватися на прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій. Ґрунтовний аналіз наукового доробку як українських, так і зарубіжних вчених з питань визначення дефініції «ІС», ми дійшли висновку, що в існуючих визначеннях не враховується взаємозв'язок між ресурсами, виконавцями, а також не визначена важливість методів, за допомогою яких розробляється стратегія. Тому, на наш погляд, дефініція «ІС» має бути сформульована, як складна взаємопов'язана з ресурсами, виконавцями і системою заходів по виявленню і досягненню ефективних напрямків створення і комерціалізації технічних, технологічних, продуктових, організаційно-управлінських інновацій, заснована на науковому апараті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

В науковій літературі і практиці розглядається значна кількість видів та типів ІС. З врахуванням того, що при розробленні ІС важливо враховувати ринкові умови, ІС класифікуються на активні (технологічні) і наступальні. Сутність активних (технологічних) ІС полягає в тому, що вони орієнтовані на реагування на зміни ринку шляхом впровадження технологічних інновацій. В складі активних ІС виокремлюють два принципово відмінні типи стратегій: лідируюча і імітації. Стратегія лідерства застосовується за умови, якщо нововведення, яка втілено в новому продукті /послужі чи технології є новим для ринку, є конкурентоспроможним та здатне забезпечити корисний ефект. На відміну від стратегії лідерства, імітаційна стратегія застосовується у тих випадках, коли нововведення по суті не є чимось новим і вже відоме, але саме цим підприємством використовується вперше.

Відмінною рисою пасивних стратегій є те, що вони здебільшого використовуються в сфері маркетингу, тобто впроваджуються нововведення в сфері збутової діяльності, комунікаційної політики або ж здійснюється модифікація продукту /послуги (незначні вдосконалення продукту /послуги без зміни базової технології його виробництва). Характерною рисою імітаційних стратегій є те, що вони поступаються рівнем новизни інновації та відстають в часі від лідера. Слід звернути увагу на той факт, що підприємства на практиці зазвичай не використовують стратегії в чистому їх вигляді, а відбувається їх комбінація чим досягається синергічного ефекту.

В науковій літературі також розрізняють пасивну і наступальну ІС. Пасивною ІС називають таку, яка орієнтована на просування оновленої продукції, яка не вимагає для її виготовлення суттєвих змін виробництва чи технологій, її виготовлення не потребує додаткових розумових зусиль та суттєвих змін у техніко-технологічних характеристиках продукту. Дана стратегія лише підтримує досягнутий раніше рівень технології. Якщо ж, досягнувши високого технологічного рівня за рахунок впровадження у виробництво й реалізацію базового виробу (базової інновації), підприємство вводить іншу інновацію, яка супроводжується істотним підвищенням технологічного рівня і за якою вводяться чергові новинки, що в них додатково вкладені значні витрати розумової праці (тобто інновації), що стимулюють прискорені, стрибкоподібні перемини, то швидке підвищення існуючого рівня призводить до значного зростання продуктивності праці, збільшення прибутку. Таку інноваційну стратегію підприємства називають наступальною. Вона забезпечує рентабельність у тривалій перспективі, постійно потребуючи нових вкладень навіть тоді, коли ще не встигли окупитись витрати коштів на попередню інновацію. Отже, наступальна інноваційна стратегія підприємства ґрунтується на неперервному розвитку і вдосконаленні виготовлюваних виробів і застосовуваних технологій. Цим вона відрізняється від цілей підприємства, спрямованих на досягнення короткострокових економічних результатів. Пріоритет у наступальній інновації надається технологічній

результативності, яка приводить у кінцевому підсумку до підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, одержання додаткових прибутків, економічної стійкості. Відмінною рисою наступальної ІС є те, що вона постійно потребує «вливання» значних фінансових ресурсів, натомість сприяє розвитку економічного потенціалу. Тобто технологію, що розроблена на базі наступальної ІС, можна вважати найвищим типом технології. Поділ ІС на наступальну і пасивно є практично ідентичним до поділу ІС на активну і пасивну.

Відомою в наукових колах є класифікація ІС запропонована К. Фрадманом: розрізняються наступальна, захисна, традиційна, залежна, імітаційна та «за нагоди» [85].

Ще один загальновідомий науковець М. Портер запропонував вирізнити два типи ІС, які орієнтовані на активний наступ (наступальна стратегія) та обороні (оборонна стратегія). Відмінною рисою наступальної ІС є активні наступальні дії та лідерство в позиціях на локальному ринку, але дана стратегія є надзвичайно ризикованою через те, що потребує значної витрати ресурсів. Також науковець поділяє наступальну стратегію за формою реалізації на активну (стратегія лідерства) і помірну (наслідування лідера). Оборонні стратегії є більш поміркованими, орієнтовані на збереження сталих ринкових позицій. До оборонних стратегій автор відносить стратегію імітації, оперативного реагування, захисту, очікування [66, с. 279]

Наукові праці К. Фрадмана та М. Портера стали поштовхом для подальших наукових досліджень. Так, вітчизняна науковця Л. Федулова виокремлює шість різновидів ІС: стратегії наступу, захисту, імітації, традиційну, залежну стратегію, стратегію «за нагодою», стратегію нішера або нішеву [72, с. 34].

Слід наголосити, що всі розглянуті автори акцентують увагу на підпорядкованості ІС загальній стратегії розвитку підприємства.

Іншим прикладом класифікації ІС є науковий доробок вітчизняного науковця О. Скібицького, які пропонує вирізнити три типи ІС: а) наступальна –

використовується підприємствами, що основу приймають принципи підприємницької конкуренції; б) оборонна – орієнтована на втримання конкурентних позицій на існуючих ринках; в) імітаційна – використовується підприємствами за умови, що вони мають сильні технологічні та ринкові позиції. Науковець відмічає, що основу реалізації ІС визначає ЖЦТ, рівень реалізації науково-технічної політики та ринкова позиція підприємства. Отже, наголошується на залежності вибору ІС від поточної ситуації на локальному ринку, потенціалу та конкурентоспроможності підприємства [68, с. 114].

Інший вітчизняний науковець В. Захарченко, пропонує поділ ІС на чотири великі групи: а) продуктові – стратегії, які орієнтовані на виробництво і виведення на ринок нових продуктів та технологій; б) функціональні – науково-технічні, сервісні, маркетингові, виробничі; в) ресурсні – кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні; г) організаційно-управлінські – методи управління, технології, структури [28, с. 93]

Ще один приклад класифікації ІС – К. Харук, при дослідженні стратегій розвитку торговельних підприємств, запропонував наступні типології ІС: а) традиційна – орієнтована лише на підвищення якості продукції /послуг; б) імітаційна – запровадження сучасних інноваційних технологій через придбання ліцензій; в) залежна – малі підприємства виступають підрядниками у великих підприємств щодо виготовлення нового продукту /послуги або ж виробничої технології; г) опортуністська – пошук суб'єктом господарювання такого виду продукції /послуги, виробництво якого не потребує зайвих витрат, але надає можливість певний період часу бути монополістом на ринку; д) оборонна – орієнтована на підвищення технічного рівня діяльності підприємства, такі впровадження не на завоювання позиції лідера в галузі, а на втримання сталої позиції поміж інших підприємств щодо науково-технічного розвитку; е) наступальна – зайняття позицій лідера на ринку вимагає значний ресурсів (високваліфікованих фахівців, якісного менеджменту та інших ресурсів) [73, с. 423-424].

Варто зазначити, що в сучасній науковій літературі подається значне розмаїття класифікацій ІС, кожна з яких є повністю або частково унікальною. На підставі аналізу та узагальнення опрацьованого матеріалу пропонуємо власну класифікацію ІС, розподіл ІС буде здійснено за поведінкою підприємства в ринковому середовищі (рис. 1.3).

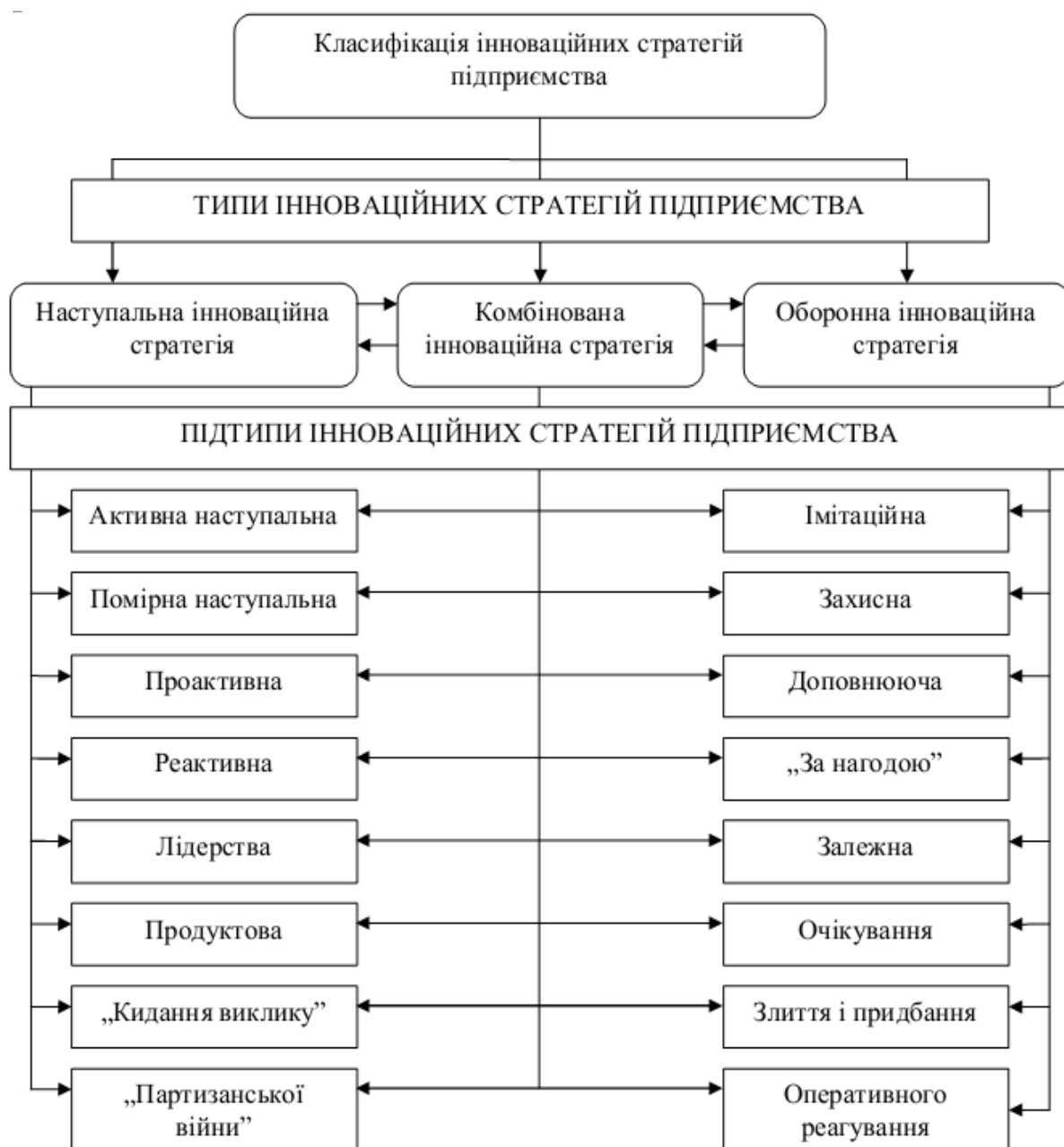


Рис. 1.3. Групування ІС за поведінкою підприємства в ринковому середовищі

Групування представлених ІС дозволило виділити три основні типи:
 а) наступальна стратегія (активна) – передбачає зайняття в короткий термін

лідуючих позицій на ринку, але потребує значних ресурсів та значних витрат на НДДКР; б) оборонна (пасивна, захисна) – втримання існуючих позицій на існуючому ринку, не потребує значних ресурсів; в) комбінована (змішана) – відповідно передбачає комбінування елементів двох попередніх стратегій.

1.3. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку інноваційних продуктів /послуг

Сучасні умови господарювання та в загальному курс України на євроінтеграцію підвищує актуальність пошуку підвищення інноваційності вітчизняного бізнесу та джерел фінансування, виходячи із структури економіки й фінансових можливостей. За сучасних умов, що спочатку були ускладнені тривалою пандемією, а на сьогоднішній день повномасштабною війною з усіма її наслідками (кадровий «голод», криза енергоносіїв, порушення логістики, постійна загроза обстрілів, брак ресурсів та багато інших складнощів), вітчизняний бізнес змушений виживати і розвиватись в надскладних умовах. Одним із вирішальних факторів розвитку як ніколи є впровадження ефективних інновацій. За умови браку всіх видів ресурсів підприємство повинно докласти максимум зусиль, це стосується і забезпечення ефективного менеджменту, рекрутингу, антикризового менеджменту, а саме основне – розроблення та впровадження ефективної стратегії розвитку, що здатна за умови браку ресурсів забезпечити належні результати.

В попередніх питаннях ми звертали увагу на той факт, що як в українській, так і в зарубіжній літературі немає одностайного погляду на тлумачення таких питань, як «інновація», «інноваційний розвиток», «ІД», «ІС». Економічний зміст інновації напряду залежить від конкретних цілей, що визначило підприємство. Але, тим не менше, всі автори сходяться в тому, що впровадження інновацій повинно призводити до підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, формувати певні конкурентні переваги та мати корисний ефект. Як стверджує М. Янковець,

життєвий цикл інновації триває доти, доки суб'єкти набувають конкурентних переваг [81, с. 77].

У контексті обґрунтування та розробки стратегії розвитку інноваційних продуктів /послуг (СРІП), інновації тісно пов'язані з впровадженням змін в продуктову стратегію. Впровадженню СРІП повинно передувати ґрунтовне дослідження ринку, запитів та очікувань споживачів, позицій конкурентів в визначеному сегменті та багато іншого. Підприємство може зазнати значних збитків і в кінцевому результаті опинитися в кризі, якщо не зможе спрогнозувати зміни факторів ринкового середовища та ефективно на них відреагувати. Підхід до розроблення і впровадження стратегії розвитку має бути виваженим і ґрунтовним. Одним із надважливих завдань в даному контексті є обґрунтування СРІП. Пріоритетність даного завдання обумовлена: турбулентністю бізнес-середовища; необхідністю прийняття оперативних та ефективних рішень в умовах браку ресурсів; значна присутність елементу невизначеності щодо прогнозування навіть на короткотермінові періоди.

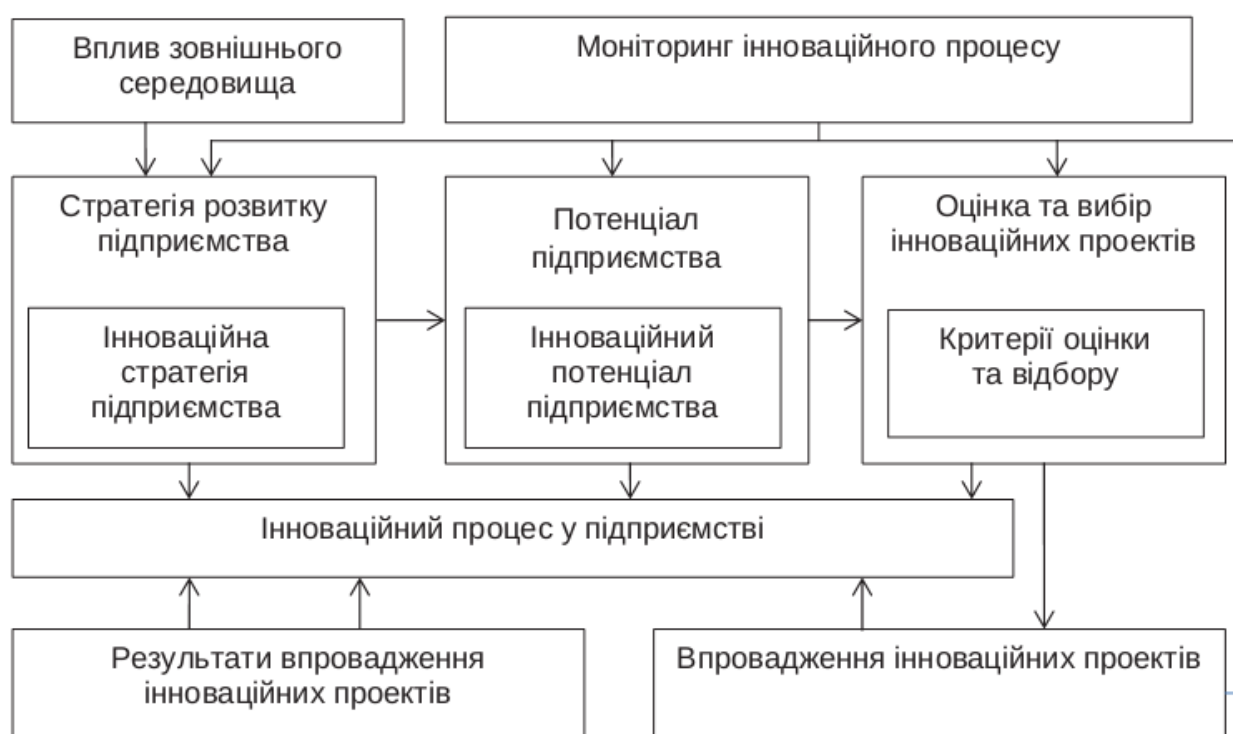


Рис. 1.4. Механізм впровадження ІС

Розв'язання окреслених завдань в контексті впровадження СРІП надасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства. Слід також звернути увагу на той факт, що при формуванні СРІП насамперед слід чітко визначити продуктові напрями діяльності підприємства, потрібно зрозуміти, які з них перспективними і їх варто розвивати, які приносять значний прибуток, але перебувають на ринку, що слабо розвивається, а які необхідно виводити з ринку, тобто застосовувати стратегію елімінації. Для такого аналізу зазвичай використовують матрицю БКГ (рис. 1.5).

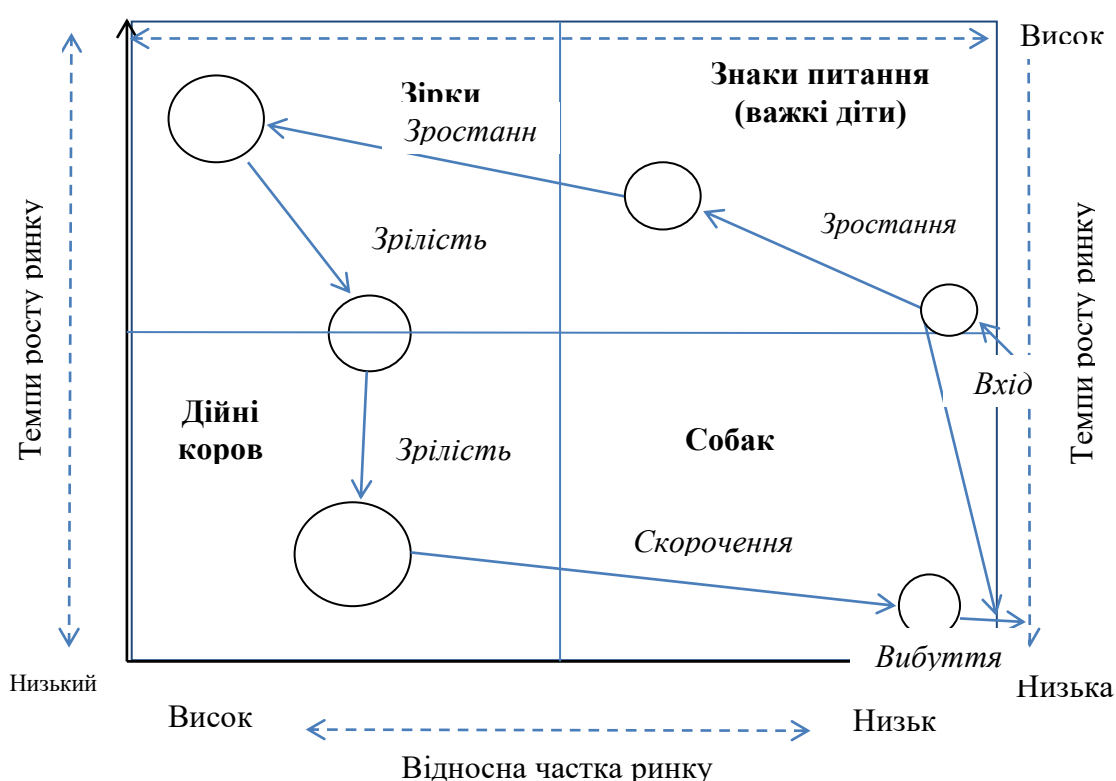


Рис. 1.5. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Такий підхід надасть можливість візуалізувати наявну продуктову стратегію і зрозуміти що саме потрібно розвивати, в якому обсязі, який кінцевий результат може бути отриманий враховуючи наявні ресурси. СРІП має бути розроблена ґрунтуючись на загальній стратегії розвитку підприємства, тобто не може бути заплановано розвитку певного продукту відірвано від загального розвитку підприємства. На сучасному етапі напружена конкурентна боротьба та внутрішнє середовище потребують оновленого підходу до

формування та впровадження СРІП. Чітко сформульоване стратегічне бачення розвитку підприємства є запорукою забезпечення сталого стратегічного лідерства. Етапи стратегічного управління розвитком підприємства при формуванні та впровадженні СРІП подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи стратегічного управління розвитком підприємства
при формуванні та впровадженні СРІП

Етап	Напрямок діяльності СРІП
Аналіз	– визначення цілей СРІП та узгодженість їх з загальною стратегією розвитку підприємства; – аналіз бізнес-середовища; – оцінювання можливого ризику; – оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; – залучення додаткових ресурсів
Планування	– визначення пріоритетів стратегічного розвитку відповідно до стратегічного потенціалу підприємства; – планування напрямів інноваційного розвитку відповідно до сформованих інноваційних цілей; – обґрунтування та розроблення оптимальних напрямів стратегічного інноваційного розвитку; – узгодження діяльності підприємства в розрізі підрозділів
Впровадження	– забезпечення безперервності процесу впровадження інновацій; – впровадження етапів запланованої ІС відповідно визначених інноваційних цілей
Контроль	– забезпечення взаємозв'язку між залученими підрозділами підприємства протягом всього періоду життєвого циклу нововведення; – систематичний моніторинг змін бізнес-середовища; – контроль коригування інноваційних цілей підприємства

Здатність якісного відпрацювання всіх етапів впровадження СРІП є необхідною умовою досягнення запланованого результату. Розроблення СРІП передбачає виконання ряду послідовних заходів, забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє протягом всього періоду впровадження здійснювати контроль якості виконання етапів та за необхідності оперативного вносити коригування (рис. 1.6).

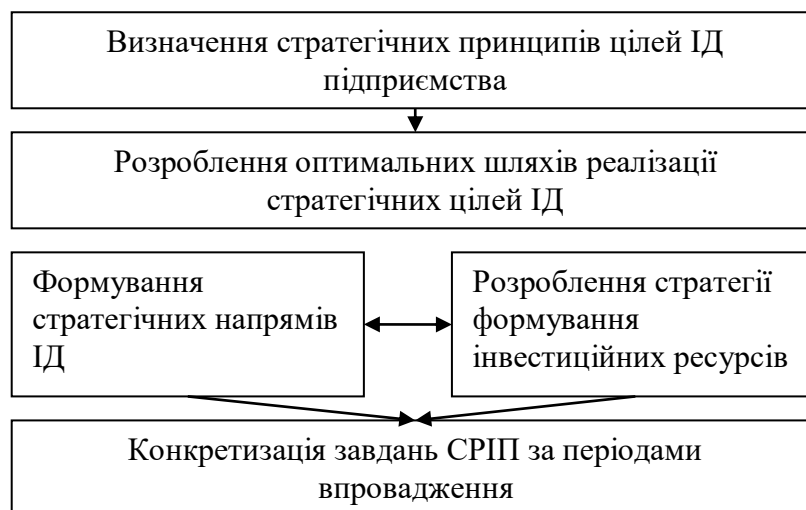


Рис. 1.6. Алгоритм формування та впровадження СРП

Першим етапом при розробленні СРП є визначення принципів і стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємства. Реалізація другого етапу передбачає здійснення ґрунтовного аналізу економічного стану та інноваційного потенціалу підприємства, формування моделі в якій чітко передбачено послідовність впровадження СРП. Важливим кроком є визначення точок руйнівного впливу факторів мікро- і макромаркетингового середовища. Необхідною складовою забезпечення ефективності процесу впровадження СРП є розроблення якісних і кількісних показників діагностування інноваційного стану підприємства, а також розроблення методики оцінювання соціально-економічних показників ефективності менеджменту. Наступним кроком є безпосереднє розроблення СРП, що передбачає аналіз альтернативних варіантів та формування планів. Такий підхід дозволяє оперативно та ефективно реагувати на появу загроз та можливостей, а також узгоджувати СРП з загальною стратегією підприємства. Далі здійснюється прогнозування очікуваних результатів від впровадження СРП з відповідним аналізом ефективності. Завершальним етапом є здійснення моніторингу інноваційного розвитку підприємства – це система оперативного відстеження та первинного аналізу змін в інноваційному розвитку, що забезпечує формування та зберігання систематизованої стратегічної інформації

про поточні показники виробничо-господарської діяльності підприємства; показники рівня інноваційного потенціалу підприємства.

За умови забезпечення виваженого та поетапного підходу до формування та впровадження СРІП, підприємство має можливість забезпечити виважений підхід до формування та впровадження стратегії, врахувати прогностичні загрози та можливості реалізації стратегії, здійснювати контроль на всіх етапах розроблення та впровадження стратегії та за підсумками визначити ефективність стратегії та, за необхідності, здійснити роботу на помилках.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи опрацьований матеріал слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку, які характеризуються значним напруженням конкурентної боротьби, частими змінами в господарському законодавстві та в загальному турбулентності бізнес-середовища, розроблення та впровадження ефективності ІС є надзвичайно актуальним. Адже на сьогоднішній день більшість підприємств обмежені в ресурсах, працюють в надскладних умовах, що обумовлено триваючою повномасштабною війною, але тим не менше прагнуть розвивати бізнес. Саме тому необхідною умовою втримання та розвитку бізнесу є впровадження ІС. Але при цьому слід пам'ятати, що впровадження наступальних (агресивних) інноваційних стратегій здатне забезпечити відносно швидке здобуття лідируючих позицій на ринку, але потребує для реалізації стратегії значних ресурсів. Тому перед вибором, розробленням і впровадженням стратегії необхідно здійснити ґрунтовний аналіз бізнес-середовища, аналіз потенціалу розвитку підприємства та інноваційного потенціалу, співставити прогнозований ефект від впровадження стратегії з необхідним обсягом витрати ресурсів та ризиками, що можуть настати в разі невдалої реалізації стратегії. Впровадження стратегії слід здійснювати з дотриманням рекомендованих етапів забезпечуючи при цьому контроль ефективності виконання кожного етапу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ефективності організаційної структури та фінансових показників діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» (КХ), дата реєстрації юридичної особи – 27.11.1997 р.

Юридична адреса: Рівненська обл., м. Вараш, промислово-комунальна зона, 1.

Розмір статутного капіталу становить 29 906 867,75 грн.

8.08.2012 р. було проведено реорганізацію підприємства.

Керівником КХ на сьогоднішній день є Ординат Олег Ярославович.

Основним асортиментом продукції КХ на момент дослідження є: хліб та хлібобулочні вироби (ХХБВ), тістечка тривалого зберігання, торти, борошняні кондитерські вироби (пряники, печиво, крекери, кекси, рулети та багато іншого).

Види діяльності КХ відповідно КВЕД: виробництво ХХБВ нетривалого зберігання; виробництво сухарів і сухого печива тривалого зберігання; виробництво харчових продуктів; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами і жирами; оптова торгівля напоями; роздрібна торгівля ХХБВ та цукровими кондитерськими виробами; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування; вантажний автомобільний транспорт; ресторани, надання послуг харчування; виробництво інших готових страв; надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна.

КХ в своїй діяльності послуговується законодавчими актами України, що є чинними на момент здійснення діяльності, статутом КХ, різноманітними

внутрішніми правилами та розпорядженнями керівників КХ. Організація роботи і забезпечення якості продукції здійснюється відповідно до ДСТУ.

Попри всі негаразди, пов'язані з війною, а це перебої з електропостачанням, складності в роботі аграріїв (вирощення, обробка і постачання сировини на КХ), подорожчання пального (транспортні витрати), подорожчання забезпечення роботи автопарку КХ, брак робочої сили (значна частина чоловіків, що працювали на підприємстві мобілізовані), ускладнення одо закупівлі імпоротної сировини (наприклад, какао), підприємство активно розвивається та демонструє нарощування обсягів виробництва.

В час коли значна частина бізнесу в Україні через війну припинила свою діяльність, скоротили обсяги виробництва, законсервували виробництва, або ж з усіх сил намагаються не втратити попередні обсяги виробництва, КХ активно розвивається. Даний факт пов'язаний, на наш погляд, насамперед з специфікою продукції, адже ХХБВ є стратегічно важливим продуктом, обсяги споживання якого зростають саме під час кризи, так як споживачі таким чином замінюють більш дешевим, але ситним продуктом, нестачу грошей на придбання інших продуктів, прикладом, таких як м'ясо. Так за підсумками 2023 р. обсяги виробництва було збільшено на 27% [58], що свідчить про зростаючий попит. Також причиною зростання може бути той факт, що на сьогоднішній день у зв'язку з повномасштабною війною Рівненська область, в тому числі м. Вараш прийняли до себе на тимчасове проживання багато внутрішньо переміщених осіб, відповідно зросла кількість споживачів ХХБВ. Слід звернути увагу на той факт, що КХ має запас виробничих потужностей і здатний виробляти більше продукції. Підприємство системно працює над оновлення виробничих фондів. Так у 2012 р. було придбано лінію виробництва печива, того ж року лінію успішно запустили. На сьогоднішній день проведено повну модернізацію обладнання. Беручи до уваги локальний ринок, слід підкреслити, що продукція КХ має доволі високий рівень конкурентоспроможності та доволі вдало конкурує з аналогічними хлібозаводами інших областей. Досягнення доволі високого рівня конкурентоспроможності забезпечено за рахунок придбання

сучасних технологій та обладнання, введення в асортимент нових рецептур, системного покращення рівня якості продукції.

Будова організаційної структури КХ представлена вираженим поєднанням виробничих і управлінських ланок (рис. 2.1).

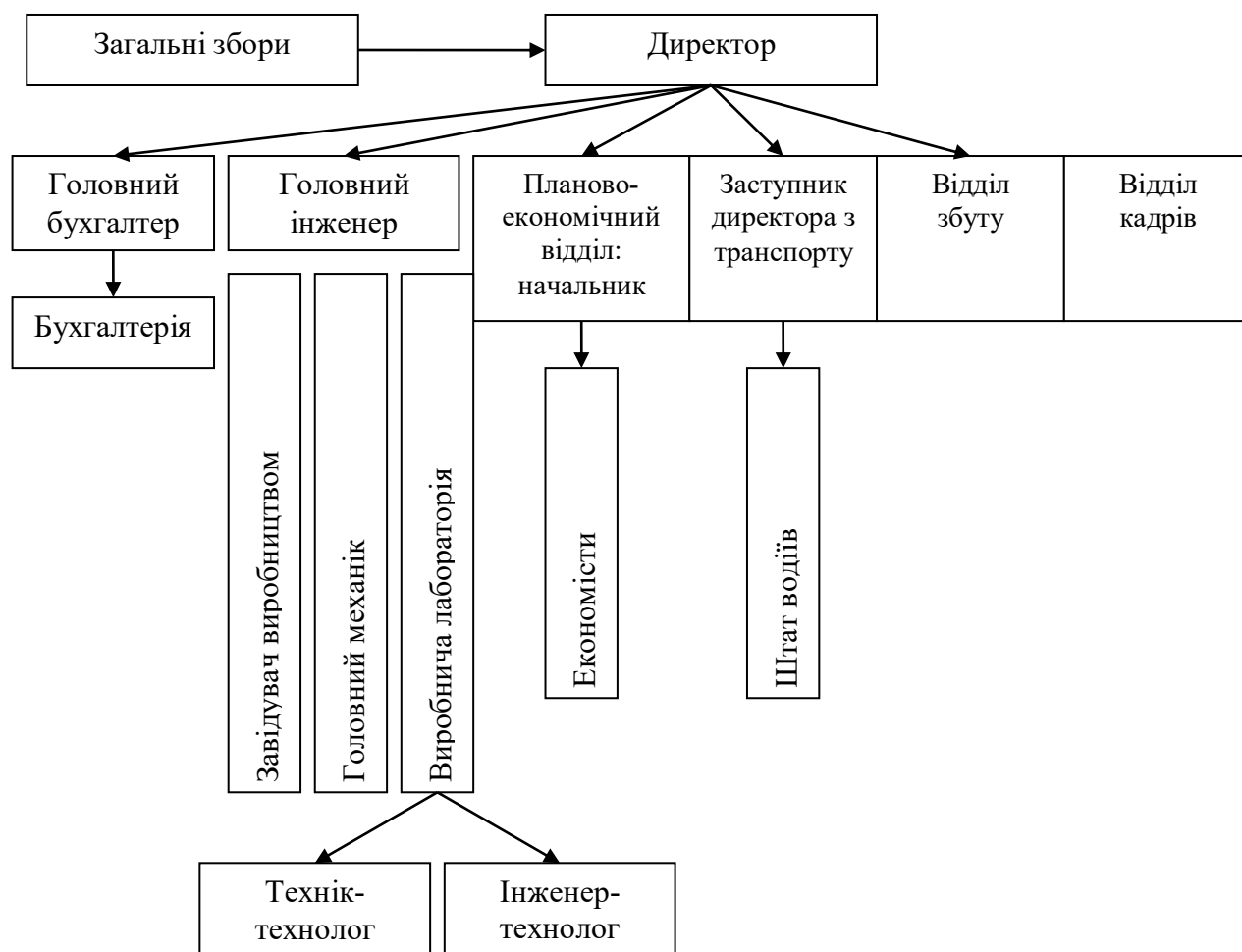


Рис. 2.1. Організаційна структура КХ

До складу КХ також входять: ремонтно-механічна служба; служба контрольно-вимірювальних приладів та автоматики; служба матеріально-технічного забезпечення; експедиція – забезпечує доставку продукції до місць продажу. Кожен підрозділ має свою сферу відповідальності і сформовані завдання, за кожним підрозділом закріплено керівника, який координує та контролює виконання визначених завдань. В загальному всі керівники підрозділів підпорядковуються директору КХ.

Якщо оцінювати регіональний ринок ХХБВ, то на даному ринку КХ є лідером. В регіоні КХ є доволі потужним роботодавцем, який забезпечує робочими місцями 230 працівників, з яких 129 осіб є на шканцях навколишніх сіл, також КХ забезпечує робочими місцями переселенців, що змушені були переїхати до більш безпечних регіонів України через повномасштабну війну.

Керуючими органами КХ є: загальні збори, голова правління, наглядова рада, ревізійна комісія. Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, на яких приймаються всі важливі для діяльності підприємства рішення. Очолює товариство виконавчий директор.

Ринок технологій динамічно розвивається і КХ, в міру своїх можливостей, намагається слідувати йому. Оновлення технологій та обладнання потребує не лише інвестицій, але якісної підготовки персоналу, який би зміг вчасно і якісно виконувати визначені завдання. На КХ систематично проводиться навчання персоналу, таке навчання проводиться як безпосередньо під час виробничого процесу на підприємстві, без відриву від виробництва, так і на курсах підвищення кваліфікації.

Кожен керівник структурного підрозділу попри інші визначені завдання, також опікується персоналом: слідкує за продуктивністю праці, звертає увагу на ментальне здоров'я працівників, відзначає кращих працівників, слідкує за забезпечення періодичності проходження курсів підвищення кваліфікації. Також важливим завданням є забезпечення здорового клімату в колективі та мотивування працівників до продуктивної праці та підвищення рівня кваліфікації. На КХ забезпечено високий рівень якості керівного складу підприємства, всі керівники вищого керівного складу мають профільну вищу освіту та значний досвід роботи в даній сфері. Керівний склад нижчої ланки теж якісно підібраний, всі керівники мають профільну освіту та досвід роботи. Отже керівництво підприємства чітко розуміє специфіку діяльності КХ, тенденції ринку та здатне оперативно та якісно організувати роботу.

Характерною рисою КХ є безцехова структура виробництва, така структура зазвичай використовується на невеликих виробництвах з нескладним

виробничим процесом, найбільшим структурним підрозділом КХ є виробнича дільниця. На КХ налагоджений виробничий процес ХХБВ, який відбувається в декілька етапів: підготовка сировини; виробництво напівфабрикатів (рідкі дріжджі, рідка опара); вимішування тіста; формовка; підходження тіста (вистойка); випікання ХХБВ; укладання (упакування); транспортування до місця призначення готових виробів.

Як вже відмічалось, КХ демонструє стійку динаміку прибутковості, техніко-економічні показники КХ за 2022-2023 рр. подано в Додатку В. аналіз поданих показників дає підстави для наступних висновків: за досліджуваний період відбулось зростання вартості активів на 22,12%, а вартість основних активів зросла на 25,45% [29]. Хоча відразу слід звернути увагу на той факт, що показники звітності подано в грошовому вираженні, тому на зростання даного показника значний вплив мають зростаючі темпи інфляції, отже чітко стверджувати про позитивну динаміку наразі є некоректно, так як без врахування впливу інфляції даний показник є неінформативним.

Найбільш показовим результатом діяльності підприємства є отримання прибутку, хоча слід зазначити, що за досліджуваний період динаміка чистого прибутку дещо знизилась, що враховуючи умови середовища є закономірним, також відмічається зниження показників ефективності, що обумовлено значними збоями в поданні електроенергії, частими загрозами бомбардування, нищенням об'єктів критичної інфраструктури. За досліджуваний період лише показник валового прибутку демонструє позитивну динаміку (+4,49%), інші ж фінансові показники погіршились. Так, наприклад, фінансові показники операційної діяльності теж мають від'ємний приріст (-48,13%), аналогічно погіршився і чистий фінансовий результат (- 53,02%), що в свою чергу мало негативний вплив на забезпечення рентабельності (рис. 2.2).

Негативна динаміка показників рентабельності свідчить про погіршення результатів діяльності КХ. Рентабельність є одним з основних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва.

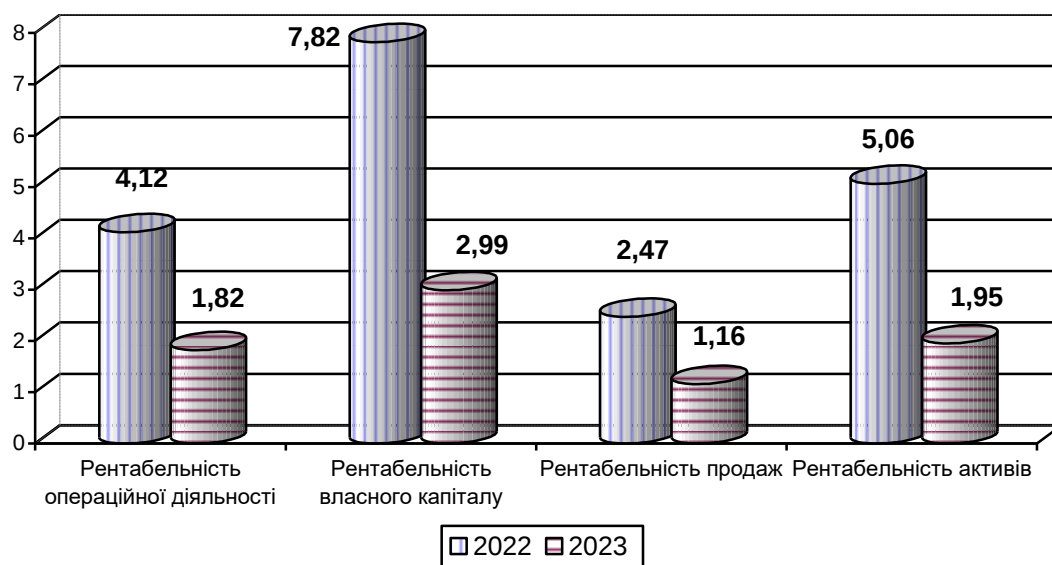


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності КХ, % [29]

Триваюча вже майже три роки повномасштабна в Україні на всьому накладає свій негативний відбиток і бізнес не є виключенням. Фінансовий стан підприємства визначається за допомогою системи показників, серед яких в першу чергу слід виділити наступні показники: фінансової стійкості; ліквідності; платоспроможності; рентабельності; ділової активності.

Показники фінансової стійкості подано в Додатку Д. Аналіз поданих показників дає підстави для висновків, що показники фінансової стійкості знаходяться в межах рекомендованих норм, але при цьому відмічається динаміка до їх погіршення. Фінансова стійкість підприємства відображає рівень його платоспроможності в динаміці за умови дотримання умови фінансової рівноваги між залученими та власними засобами. Аналіз даного показника передбачає оцінювання окупності ресурсів КХ, що вкладені в підприємницьку діяльність за рахунок грошових поступлень. Отриманий прибуток від таких операцій повинен забезпечувати здатність до самофінансування та незалежності виробництва від зовнішніх джерел формування активів.

Фінансова стійкість підприємства має основне призначення – забезпечити здатність підприємства протистояти дії різноманітних негативних факторів, як зовнішніх, так не внутрішніх, більшість цих факторів є мало прогнозованими, що значно ускладнює процес планування.

Оперативного реагування з метою виправлення ситуації потребує показник концентрації позикового капіталу, який зменшився на 0,01, що є гірше рекомендованої норми. Аналогічно слід звернути увагу на коефіцієнт поточної заборгованості, який знизився на 0,02, така ситуація вказує на те, що частину активів КХ сформовано за рахунок короткострокових позик. Відмічається також зниження показника продуктивності праці на 6,55%. Також за досліджуваний період зменшилися всі показники ліквідності, що є однозначною негативною тенденцією. Але попри все КХ є прибутковим за результатами 2023 р., хоча, якщо не вжити негайних заходів, КХ не зможе втримати цього показника. Погіршення показників діяльності КХ обумовлене негативним впливом ряду факторів, до яких слід віднести: зростання цін на сировину для виготовлення ХХБВ (рис. 2.3); перебої з електропостачанням (випікання ХХБВ потребує значних витрат енергоносіїв; складна економічна і політична ситуація в країні; порушення логістики, блокада морських перевезень та автотранспортних перевезень на західних кордонах держави, тощо.



Рис. 2.3. Сировина для випікання ХХБВ

Слід також акцентувати увагу на тому факті, що виробництва ХХБВ є надзвичайно важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни. Цінність ХХБВ полягає в тому, що вони містять практично всі поживні речовини, що необхідні людині для підтримання життєдіяльності. Також КХ забезпечує робочими місцями, багато працівників підприємства є мешканцями навколишніх сіл та внутрішньо переміщеними особами.

2.2. Моніторинг конкурентного середовища підприємства

Ринок ХХБВ, як вже попередньо відмічалось, є стратегічно важливою сферою національної економіки в контексті забезпечення продовольчої безпеки. Ринок ХББВ належить до ринку харчової промисловості, для якої, як і для більшості інших, характерним є значні обсяги імпортованої сировини і готової продукції. Натомість ринок ХХБВВ майже на 100% представлений національним виробником. Це насамперед обумовлено аграрною спеціалізацією України. Обсяги вирощування в Україні збіжжя значно перевищують потреби у власному споживанні, тому наша країна є одним із найбільших на світовому ринку постачальників зернових. Також більшість ХХБВ є продуктами короткого терміну споживання і вироблена продукція, відповідно до визначених в стандарті норм, має бути реалізована кінцевому споживачу протягом доби. Такий обмежений термін споживання ХХБВ обумовлює певні складності для виробників: складності транспортування на значні відстані, для забезпечення тривалого зберігання продукція має бути виготовлена за особливими технологіями.

Відстань транспортування свіжих (короткого терміну споживання) ХХБВ зазвичай не перевищує відстані 150-200 км. Тому виробництво ХХБВ зазвичай є максимально наближеним до споживача (як правило це передмістя обласних і районних центрів). Отже виробники ХХБВ повинні систематично досліджувати рівень попиту на ХХБВ та чітко розуміти яку кількість продукції потрібно виготовляти, тобто повинна бути чітко прорахована реальна і потенційна

місткість ринку для рівномірно забезпечення населення ХХБВ та уникнення надлишків продукції. На місткість ринку ХХБВ має вплив доволі багато факторів, скажімо науковцями доведено, що під час економічної кризи стрімко зростає споживання ХХБВ, так як це є відносно дешевий продукт, ситний, з необхідним комплексом вітамінів та мінералів, натомість зменшується споживання дорожчим продуктів, наприклад м'яса. На підтвердження вказаного факту зазначимо, що ХХБВ забезпечують орієнтовно 75% добової норми споживання білку та покривають понад 50% потреби в енергії. Короткий термін споживання ХХБВ обумовлює також те, що виробник повинен дотримуватись відповідності обсягів виробництва обсягам споживання.

Позитивним фактором, що має вплив на ринок ХХБВ є те, що дана продукція споживається всіма категоріями населення. тобто прихильність до споживання не залежить від статевовікової структури населення, віросповідання, професії, статусу та інше.

У період до повномасштабного вторгнення на ринку відмічалась стійка тенденція до зниження обсягів споживання ХХБВ, відповідно до цього факту відбувалось і зменшення потреби у виробництві ХХБВ та борошна. Так, за 2015-2020 рр. обсяги виробництва знизились на 36,6%. Ще однією особливістю ринку ХХБВ є те, що більшість виробників (79%) це малі підприємства, з яких 57% належать до категорії мікропідприємства [9]. Також на ринку присутні домашні господарства, що виробляють ХХБВ, але такі дані Держкомстат не публікує. Складності щодо транспортування продукції у зв'язку з її коротким терміном споживання мають не лише негативний вплив, а ще й захищають національний ринок від імпорту, тим самим надаючи можливості розвитку національному виробнику.

Суміжними до ринку ХХБВ є ринок борошна і збіжжя. Найвищий рівень розвитку вітчизняного ринку ХХБВ було досягнуто у 1970 р., для того періоду характерне високі темпи будівництва хлібозаводів, активно завозилось профільне обладнання, впроваджувались нові технології, основною метою було забезпечення масового виробництва насиченого асортименту ХХБВ та

планомірне забезпечення ХХБВ всієї території держави. На той час Україна очолювала рейтинги виробників ХХБВ [13, с. 112].

На сучасному етапі для ринку ХХБВ, як і в попередні періоди, характерним є територіальне розгалуження з метою повного забезпечення населення країни ХХБВ. Але слід зауважити, що процеси перерозподілу власності, мінливість ринкового середовища та напружена конкурентна боротьба, економічна криза як в Україні, так і загально в світі, призвели до зменшення кількості підприємства-виробників ХХБВ. За останні 10 років їх кількість зменшилась на 33%. Пропорційно зменшилась і кількість виробничого персоналу [57, с. 253].

Структуру ринку ХХБВ станом на 2021 р. подано на рис. 2.4., відповідно до статистичних даних, основну частку ринку займали вертикально інтегровані компанії.

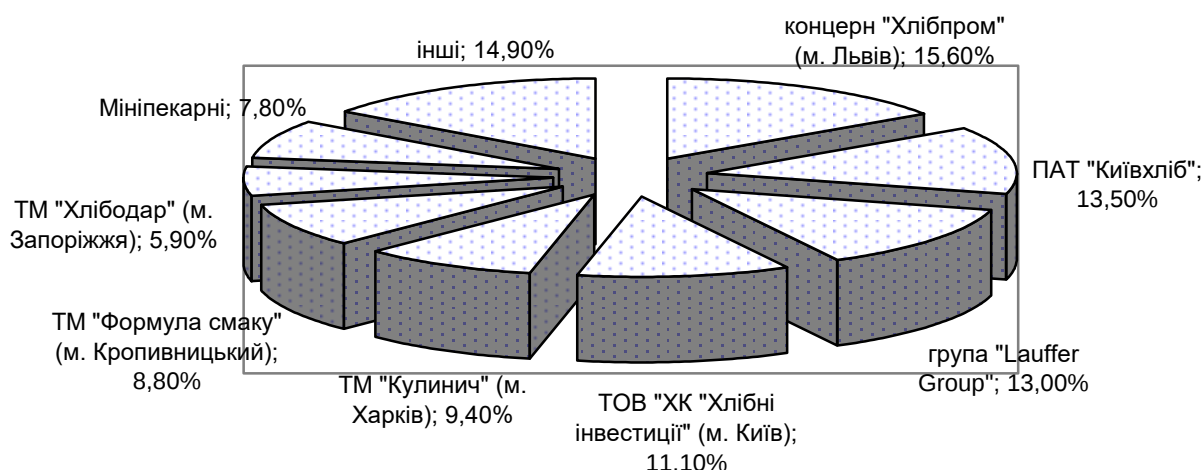


Рис. 2.4. Структура ринку ХХБВ в розрізі виробників [57, с. 253]

Зазначені в діаграмі виробники виготовляють левову частку продукції, що на 2/3 забезпечує обсяги споживання. Структура ринку ХХБВ на сьогодні є сильно диференційованою: 40% – промислове виробництво; 50-60% – приватні міні пекарні та пекарні торгівельних мереж; 7-12% – цехи швидкого та громадського харчування.

Слід зазначити, що ринку ХХБВ притаманні схожі для більшості бізнесу тенденції: протягом першого року повномасштабної війни бізнес був не готовий до таких випробувань, але тим не менше максимально згуртувався і вистояв. Отже, за перший рік великої війни маємо зниження обсягів виробництва ХХБВ на 15,4% у порівнянні з 2021 р. Вже на другий рік війни бізнес адаптувався до надскладних умов і почав відновлення. Так, за 2023 р. у порівнянні з 2022 р. виробництво ХХБВ зросло на 2,74%, звісно таке зростання не покриває зниження виробництва за попередній звітний період, але тим не менше це вже позитивна динаміка і за умов війни це дуже гарний показник.

Також слід звернути увагу на той факт, що за перший рік війни суттєво скоротився експорт, основною причиною стало погіршення умов логістики, зміна її напрямків. Так припинився експорт до РФ та Білорусі, що у 2021 р. становило 10% експорту. Через блокаду морських портів значно ускладнилось транспортування продукції до країн Азії (Казахстан, Туреччина, Ізраїль, Азербайджан, Ірак) та США [3].

Імпорт також має негативну динаміку, загальне зниження обсягів відображає потреби ринку та падіння попиту на високовартісні товари. Проте найбільші імпортери мають позитивну тенденцію до відновлення довоєнних об'ємів, основна частина з яких відносяться до постачальників продукції для ХоРеКа. В довгостроковій перспективі низькі обсяги імпорту можуть призвести до появи дешевших товарів-замінників вітчизняного виробництва.

Співвідношення обсягів власного виробництва продукції і імпорту за категоріями ХХБВ відображено на рис. 2.5. Як бачимо з наведених даних, найбільше імпорту припадає на круасани (23% від загального обсягу), сухарі (4%), печиво і вафлі (1,8%) та здобу (1,4%). Тобто відмічається імпорт продукції, яка придатна для тривалого зберігання та компактна в транспортуванні. Найнижчими показники імпорту є для ХХБВ (0,1%), тортів (0,4%) та пряників (0,4%).

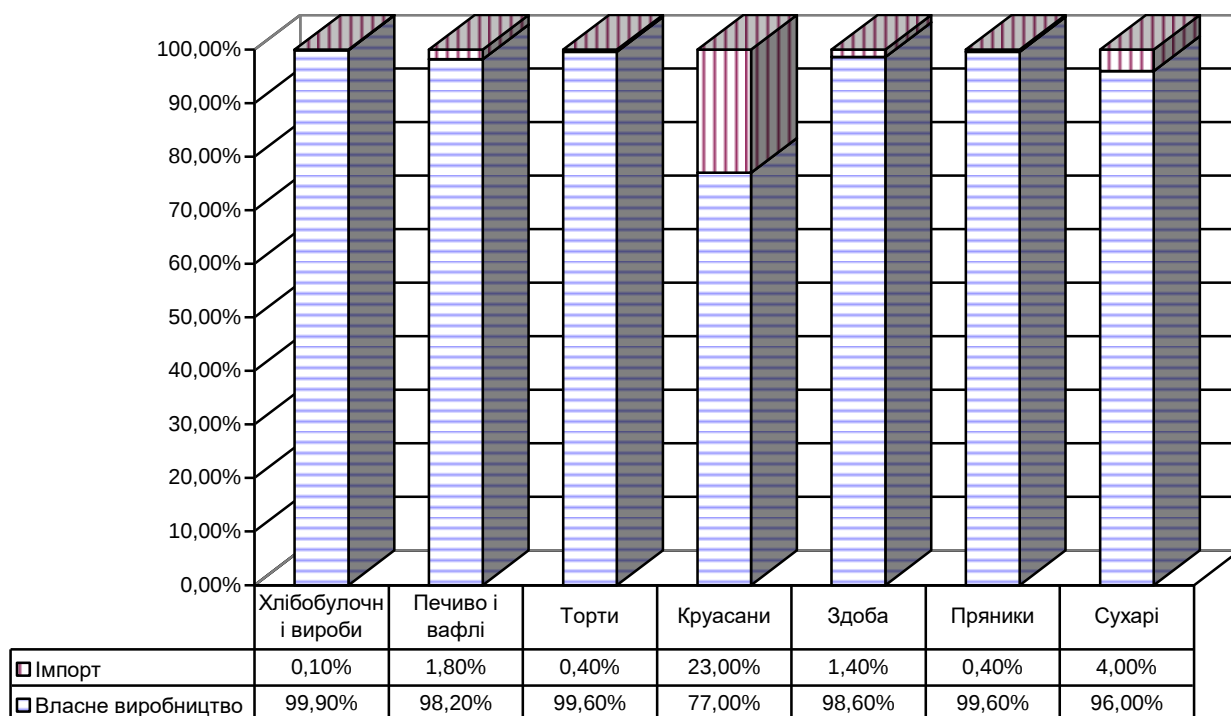


Рис. 2.5. Частка власного виробництва та імпорту ХХБВ [57, с. 255]

Щодо структури ХХБВ на ринку, то має місце наступний розподіл: 41,8% припадає на пшеничний хліб, 31,7% на житньо-пшеничний хліб, 1,6% нетрадиційні види хлібу, 24,9% на булочні вироби (рис. 2.6).

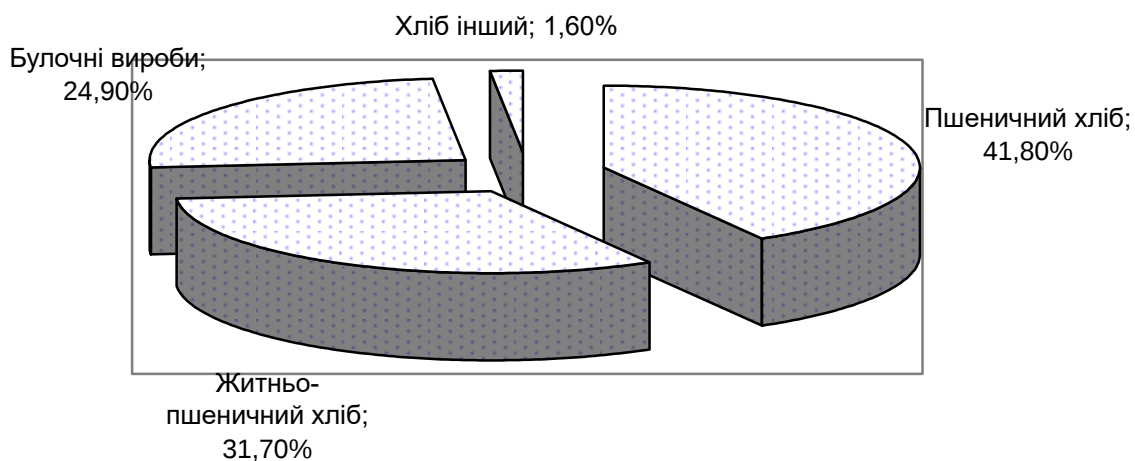


Рис. 2.6. Продуктова структура ринку ХХБВ [59]

Переважає більшість ХХБВ на ринку від вітчизняного виробника, це традиційна ознака даного ринку, яка має на сучасному етапі тенденцію до

посилення у зв'язку з обмеженістю імпорту та зниженням купівельної спроможності як виробників ХХБВ так і кінцевого споживача.

Як вже попередньо відмічено, в період кризи простежується криза до збільшення споживання ХХБВ як заміника більш дорогих продуктів. Цей показник справді працює якщо його розраховувати як кількість споживання до кількості наявного населення. але якщо порівнювати показник споживання ХХБВ з аналогічним показником у довоєнний період, то відбувається значне його зменшення. Даний факт пояснюється значними демографічними негараздами в країні, які мали місце ще до початку повномасштабної війни. Так за більше ніж 30 років незалежності в країні значно знизився рівень народжуваності, зросли показники смертності та зовнішньої міграції, відмічається значне старіння населення, що негативно впливає на навантаження на працюючих членів родин. Так у 1991 р. чисельність населення України становила 52 млн. осіб, а перед початком великої війни в країні проживало лише 41 млн. осіб. Ще у 2021 р. ООН наголошувало, що населення України є одним з таких, що має найшвидші темпи скорочення в світі і за прогнозними показниками у 2050 р. може скоротитися до 35 млн. [34].

З початком великою війни демографічна криза в країні набула колосального загострення. Так, за статистикою Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, у 2023 р. понад 6 млн. українців перебували за кордоном. Близько 40% біженців від війни становлять діти, ще 40% жінки і 20% чоловіки. Дуже негативним фактом є те, що відповідно до даних Інституту демографії лише 65% біженців мають намір повернутися і з кожним роком війни частка таких «бажаючих» зменшується [34].

Щодо до безповоротних втрат населення в наслідок війни, то до закінчення війни офіційний Київ відмовляється розголошувати статистику втрат ЗСУ, хоча по закінченню другого року війни Президентом було заявлено про 31 000 загиблих військовослужбовців. Щодо жертв цивільного населення, то відповідно до даних Моніторингової комісії ООН зафіксовано 10 582

загиблих та 19 875 ранених. В той самий час експерти наголошують, що реальні цифри є значно вищими. Відповідно до даних аналітичного центру «Український інститут майбутнього» у травні 2023 р. на території України проживало на постійній основі 29 млн. осіб, з яких лише 1/3 працюючі [34]. Тобто 2/3 населення країни, це пенсіонери, діти і непрацеспроможні інваліди. Картина насправді жахлива, бо середньостатистично виходить, що один працюючий повинен утримувати двох непрацюючих, при рівні заробітної плати і рівні цін на ті ж продукти харчування, лікарські засоби, це надзвичайно складно. Отже, більшість українців змушені заощаджувати на всьому.

Аналіз цінової політики ринку ХХБВ теж не надає підстав для оптимізму, простежується стійка динаміка до зростання цін, що обумовлено систематичним подорожчанням сировини, вартості енергоносіїв, вартості транспортування продукції та багато іншого. Динаміку індексу цін подано на рис. 2.7.

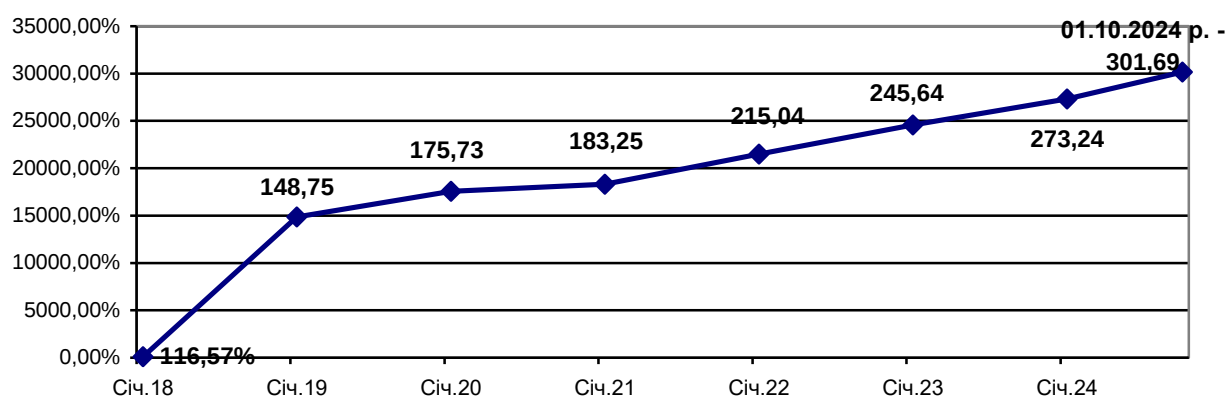


Рис. 2.7. Динаміка індексу цін зростаючим підсумком з 01.01.2017 р. [31]

Отже, відповідно до офіційних даних Мінфін спостерігається стійка тенденція до зростання цін на ХХБВ, з моменту початку великої війни щорічне зростання становить близько 30%.

Конкуренція на ринку ХХБВ має здебільшого локальний і міжрегіональний характер. Більшість виробників ХХБВ здебільшого орієнтується зі збутом на прилеглу територію, що обумовлено коротким

терміном споживання продукту. Транспортування ХХБВ на відстань більше 150 км значно погіршує якість традиційної продукції і є економічно раціональним лише за умови транспортування ХХБВ тривалого зберігання.

В цілому слід зазначити, що ринок ХХБВ має певну специфіку, що обумовлена прив'язаністю виробника до локального ринку – на ринку відсутня монополія чи хоча б виробники, які мають конкурентних вплив на значній території країни. Слід також звернути увагу на той факт, що на ринку присутня велика кількість трейдерів – пекарень супермаркетів, ресторанів та кафе, частку яких складно оцінити через відсутність поточної звітності у кількісних показниках. Ці підприємства наразі є найбільшими двигунами і все більше поширюють свій вплив на ринок. Значна частка міні-пекарень відкривається за франшизою. Окрім франшиз, відкриваються крафтові заклади, що зацікавлені в зручному обладнанні з мультифункціональними можливостями для масштабування обсягів виробництва своєї унікальної продукції та оптимізації витрат. За даними офіційної статистики, протягом 2023 р. було відкрито близько 1200 ФОП, задіяних в наданні послуг з виробництва/продажу ХХБВ. Особливостями роботи перелічених операторів ринку здебільшого є невеликі приміщення та потреба у компактному багатофункціональному обладнанні для приготування ХХБВ. Цей напрямок може бути забезпечений виробниками/постачальниками промислового обладнання, тож доцільно розглянути співпрацю з власниками франшиз, крафтовими виробниками та іншими компаніями-трейдерами. Імпорт в Україну в основному складається з асортименту, аналогічного до товарів, що виробляються в Україні, нішевих товарів з невисоким попитом, (наприклад, мексиканської тортильї, або інших страв світової кухні, що поки не мають широкого розповсюдження в Україні), або товарів для забезпечення корпоративних поставок до закладів HoReCa. Імпортозаміщення таких товарів може бути цікавим для українських виробників ХХБВ, проте до прийняття рішення про вихід на ринок з такими товарами доцільно врахувати існуючі домовленості, щодо забезпечення компаній товарами замінниками українського походження.

2.3. Аналіз ефективності продуктової стратегії підприємства

Продуктовий портфель КХ на сьогоднішній день складається з 80 видів продукції, що реалізується під ТИ «Скиба». Товарний асортимент КХ подано в Додатку Е. Асортимент продукції КХ можна охарактеризувати як насичений. Основними інгредієнтами для випікання ХХБВ є: борошно, сіль, цукор, вода, дріжджі, жири та інше. Збутова діяльність КХ орієнтована здебільшого на локальний ринок, використовуються різноманітні канали розподілу продукції, в тому числі і нульовий – КХ має власну торгівельну мережу, яку сформовано з п'яти фірмових магазинів. КХ має якісно розроблений інтернет-каталог продукції, який зручний для користувача, надає можливість роздрібним торговельним мережам, закладам HoReCa та кінцевим споживачам ознайомитись з асортиментом та передбачає можливість замовлення продукції. Зразок пропозиції в електронному каталозі КХ подано в Додатку Є.

Хліб

1. Хліб нарізний Бородинський Скиба м/у 500 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 1,14; білки, г/100 г – 6,35; вуглеводи, г/100г – 46,02 (з яких цукри г/100г – 4,83); калорійність ккал/100 г – 195; кДж/100 г – 814; сіль г/100 г – 1,01; насичені жирні кислоти – 0,14

2. Хліб нарізний сімейний Скиба м/у 350 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 1,1; білки, г/100 г – 7,31; вуглеводи, г/100г – 43,59 (з яких цукри г/100г – 1,32); калорійність ккал/100 г – 216; кДж/100 г – 904; сіль г/100 г – 1,23; насичені жирні кислоти – 0,17

3. Хліб нарізний Літній Скиба м/у 600 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 2,25; білки, г/100 г – 7,69; вуглеводи, г/100г – 49,9 (з яких цукри г/100г – 1,28); калорійність ккал/100 г – 213; кДж/100 г – 980; сіль г/100 г – 1,2; насичені жирні кислоти – 0,15

4. Хліб нарізний з висівками Скиба м/у 500 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 2,06; білки, г/100 г – 7,95; вуглеводи, г/100г – 46,3 (з яких цукри

г/100г – 3,74); калорійність ккал/100 г – 204; кДж/100 г – 853; сіль г/100 г – 1,05; насичені жирні кислоти – 0,69

та інші позиції

Батони

1. Батон нарізний молочний Скиба м/у 400 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 1,18; білки, г/100 г – 7,53; вуглеводи, г/100г – 53,86 (з яких цукри г/100г – 4,04); калорійність ккал/100 г – 227; кДж/100 г – 947; сіль г/100 г – 1,07; насичені жирні кислоти – 0,15

2. Батон нарізний Львівський Скиба м/у 350 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 2,15; білки, г/100 г – 7,97; вуглеводи, г/100г – 54,9 (з яких цукри г/100г – 2,84); калорійність ккал/100 г – 239; кДж/100 г – 1000; сіль г/100 г – 1,14; насичені жирні кислоти – 0,16

та інші позиції

Здоба

1. Завиванець зі смаком шоколаду та апельсину, Скиба м/у 350 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 11,55; білки, г/100 г – 7,05; вуглеводи, г/100г – 55 (з яких цукри г/100г – 9,51); калорійність ккал/100 г – 328; кДж/100 г – 1373; сіль г/100 г – 0,38; насичені жирні кислоти – 3,33

2. Ватuşка з крихтою, Скиба м/у 290 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 5,44; білки, г/100 г – 7,49; вуглеводи, г/100г – 60,05 (з яких цукри г/100г – 13,48); калорійність ккал/100 г – 290; кДж/100 г – 1211; сіль г/100 г – 0,71; насичені жирні кислоти – 1,13

3. Булочка ромашка з яблуком, Скиба м/у 450 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 4,5; білки, г/100 г – 6,34; вуглеводи, г/100г – 51,79 (з яких цукри г/100г – 7,41); калорійність ккал/100 г – 248; кДж/100 г – 1037; сіль г/100 г – 0,68; насичені жирні кислоти – 0,94

4. Пиріжок з маком, Скиба м/у 80 г. Поживні характеристики: жири, г/100г – 14,46; білки, г/100 г – 6,56; вуглеводи, г/100г – 46,23 (з яких цукри г/100г – 10,17); калорійність ккал/100 г – 316; кДж/100 г – 1319; сіль г/100 г – 0,61; насичені жирні кислоти – 3,03.

та інші позиції

КХ також виробляє 42 найменування кондитерських виробів.

Основними видами кондитерських виробів є: торти: Київський, Празький, Едем, Рівнянка; тістечка: Заварне, Карпати, Слойоне з кремом. КХ виготовляє продукцію під ТМ «Скиба». На хлібозаводі забезпечено належну якість технологічних процесів виготовлення ХХБВ, також продукції виготовляється з вітчизняної натуральної сировини з дотриманням міжнародних стандартів НАССР. КХ намагається ініціативно підходити до виробничого процесу, поєднано класичний і інноваційні підходи. При формуванні ціни на продукцію ХХБВ КХ намагається збалансувати між інтересами виробника і кінцевого споживача. Інтерес виробника полягає в отриманні прибутку, а кінцевого споживача – отримати недорогий і якісний продукт. Складність даної ситуації обумовлена постійним зростанням собівартості продукції, зменшення попиту в загальному показнику та зниження купівельної спроможності. Тобто знайти компромісний варіант в такій ситуації надзвичайно складно.

Якщо проаналізувати структуру собівартості виготовлення ХХБВ, то якраз і побачимо всі ті складові, що на сьогодні невпинно дорожчають.



Рис. 2.8. Структура собівартості хлібобулочних виробів [5]

Аналіз динаміки цін на ХХБВ (див. рис. 2.7) свідчить про систематичне зростання цін на продукт, так станом на 01.10.2024 р. вартість ХХБВ у порівнянні з 2017 р. становила 301,69%.

КХ намагається максимально збалансувати власні інтереси і інтереси споживача, намагається тримати ціни, але зрозуміло, що в ціну має бути закладений хоча б мінімальний прибуток.

Більшість асортиментних позицій КХ є нетривалого зберігання, що суттєво обмежує можливості розширення ринків збуту.

Основна частина ХХБВ хлібозаводу реалізується на території Рівненської області, тобто мова про локальний ринок. Як позитивний момент варто підкреслити, що ХХБВ КХ користуються попиту том у місцевого споживача. Окрім власної фірмової мережі та роздрібною торговельною мережі, КХ відвантаж продукцію для закладів швидкого та громадського харчування, навчальних закладів та дитячих садочків.

Позитивний та перспективним для розвитку моментом є те, що в асортименті продукції КХ є продукція тривалого зберігання, хоча таких позицій товарного асортименту ще доволі мало. Виготовлення також продукції має значну відмінність від технології виготовлення традиційних ХХБВ, відмінності є в безпосередньому виготовленні продукції, умовах зберігання і транспортування.

В цілому продукція КХ реалізується на ринку м. Вараш, м. Сарни, Володимирецького району Рівненської області та деякими районами Волинської області.

Для визначення ефективності продуктової стратегії КХ необхідною умовою є здійснення порівняння з виробниками-конкурентами та їх асортиментом продукції. Розглянемо основних конкурентів КХ та їх продуктові стратегії:

1. ТзОВ «Дубенський хлібозавод»

Рівненська обл., м. Дубно, вул. Шевченка

Статутний капітал – 150 308,51 грн.

Основні види діяльності – виробництво ХХБВ, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Додаткові види діяльності – виробництво сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; оренда [64].

2. ТОВ «Озерянка-плюс» – діяльність підприємства припинено, виконується процедура банкрутства.

3. Підприємство споживчої кооперації «Хлібокомбінат Рівненської райспоживспілки».

Асортимент – ХХБВ, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. На сьогоднішній день підприємство не працює, свідоцтво про реєстрацію станом на 25.12.2023 р. анульоване [60].

4. ТЗОВ «Н.У.Т.», м. Рівне.

Виробництво ХХБВ, статутний капітал – 63 000,00 грн.

5. ТОВ «Віп президент» – м. Рівне.

Асортимент – ХХБВ, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. На сьогоднішній день підприємство припинило свою діяльність, має 6 виконавчих проваджень [63].

6. ТЗОВ «Сарненський хлібозавод» (СХ)

Рівненська обл., Сарненський р-н, м. Сарни, вул. Європейська, 31А.

Основний вид діяльності – виробництво ХХБВ, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Додаткові види діяльності – виробництво сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання [61].

Підприємство працює на РХХБВ з 1969 р. У 2001 р. на СХ було здійснено модернізацію та реконструкцію, встановлено сучасні лінії випікання ХХБВ. Постачання ХХБВ здійснюється СХ самостійно автотранспортними засобами підприємства. Хліб представлений в асортименті.

Наступні позиції: пшеничний, житньо-пшеничний, заварний.

Батони і багети.

Булочні вироби: круасани, булочки, здобні вироби, пампухи та пончики, хлібні палички «Гріссіні».

Кондитерські вироби – торти.

На СХ, як і на КХ, також виготовляється продукція ТМ «Скиба».

Саме це підприємство ми візьмемо для порівняння рівня конкурентоспроможності продукції.

На ньому працює 257 осіб, на КХ 230 осіб. Аналіз фінансових показників діяльності хлібозаводу свідчить про сталу динаміку прибутковості. Деякі з працівників СХ поповнили ряди ЗСУ та пороняють сьогодні нашу країну. З першого дня війни СХ не зупинявся ні на хвилину, основне гасло хлібозаводу – «у виробництві хліба не може бути перерв чи вихідних» [83].

СХ на сьогоднішній день для забезпечення потреб споживачів щодоби виготовляє понад 20 т різної продукції. У довоєнний час СХ виготовляв 40 т продукції на добу. Асортимент продукції становить 72 найменування.

Щодо ринків збуту продукції СХ, то відбулись суттєві зміни пов'язані з демографічними змінами в області. Так з початком війни з деяких районах області виїхала значна частина населення, а до деяких навпаки прибули ВПО з небезпечних регіонів країни.

При розподілі продукції цей фактор обов'язково мусить бути врахований, адже специфікою ХХБВ є те, що вона має дуже короткий термін споживання і постачання надлишку продукції є економічно збитковим, а якщо недопоставити продукцію, то частина попиту на продукти першої необхідності, якими по суті ХХБВ, буде незадоволеною.

Продукція реалізується здебільшого у Рівненській області, але деякі види продукції постачаються також до Волинської і Житомирської областей. Через нестачу сировини, обумовлену труднощами через війну, деякі види продукції СХ не випускаються. Щодо асортименту продукції, то у порівнянні з довоєнним часом він суттєво не змінився, але було скорочено обсяги виробництва щодо деяких видів продукції.

Основну увагу сконцентовано на виробництві соціального продукту, тобто такого, що розрахований на забезпечення потреб малозабезпечених верств населення.

На сьогоднішній день підприємство адаптується до нових умов господарювання, що ускладнені війною, і поєднує асортимент продукції. Директор СХ зазначає, що війна суттєво вплинула на ціну продукції, але попри всі складнощі керівництво СХ шукає баланс між вигодою та інтересами суспільства [83].

Далі нам потрібно провести аналіз конкурентоспроможності продукції. Для здійснення порівняльного аналізу нами відібрано ТзОВ «Сарненський хлібозавод», дане підприємство має схожі виробничі потужності, асортимент продукції та кількість працюючих.

Аналіз звітності, установчих документів та даних Інтернет-джерел (офіційний сайт, опендатабот) порівнюваних підприємств дає підстави для наступних висновків:

- основними перевагами КХ у порівнянні з обраним конкурентом є приділення належної уваги маркетингу та розвиненість його інструментів, більш насичений асортимент продукції, до якого входять як традиційні ХХБВ та і продукція тривалого зберігання;

- обидва хлібозаводи є соціально відповідальними (підтримка про власний персонал, допомога ЗСУ, підтримка родин мобілізованих працівників, надання соціальних гарантій, попри складні часи втримання штату працівників, наявність в асортименті продукції соціального хлібу, працевлаштування ВПО та інвалідів та інше);

- підприємства орієнтовані здебільшого на спільний ринок збуту;

- підприємства розрізняються за розміром статутного капіталу, рівнем оновлення технологій та обладнання.

Оцінювання конкурентоспроможності здійснимо за найбільш інформативними, на наш погляд, критеріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Критерії оцінювання конкурентоспроможності продукції

№ п/п	Показник	одиниця виміру	Хлібобулочна продукція	
			ТзОВ«КХ»	ТзОВ«СХ»
Органолептичні показники				
Зовнішній вигляд				
1.1	форма	-	відповідає формі для випікання (кругла, овальна), без бічних виплавів	відповідає формі для випікання (кругла, овальна), без бічних виплавів
1.2	поверхня	-	гладка, з незначними розтріскуваннями	гладка, з незначними розтріскуваннями
Стан м'якуша				
1.3	пропеченість	-	пропечений, без зайвої вологості, еластичний.	пропечений, без зайвої вологості, еластичний.
1.4	пористість	%	49-50%	48-55%
1.5	промішування	-	без грудочок	незначна присутність грудочок
1.6	смак і запах	-	згідно рецептури, без стороннього присмаку	згідно рецептури, без стороннього присмаку
1.7	еластичність	-	еластичний	еластичний
1.8	свіжість	-	свіжий	свіжий
1.9	повна маса виробу	кг	припустиме відхилення маси ± 3 %	припустиме відхилення маси ± 2 – 3%
1.10	хрускіт	-	наявний у скоринці	зрідка зустрічається у скоринці
1.11	колір м'якушки	-	Від світло-жовтого до коричневого	Світло-жовтий
Фізико-хімічні властивості				
2.12	вологість	%	50-52	50-54
2.13	кислотність	°Н	не більше 11-12	не більше 11-12
2.14	вміст жиру й цукру	%	1,0 - 14,0 (± 0,5)%	1,0 - 14,0 (± 0,5)%
2.15	набухання	%	відповідає нормам 50 % ±3 %	відповідає нормам 50 % ± 2 -3 %
Зберігання хліба, упаковка				
3.16	термін придатності	днів	1 доба	1 доба
3.17	упаковка	-	наявна	наявна

Обрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції для кожного підприємства:

ТзОВ «СХ»:

$$I_{\phi 1} = g_{\phi 1} \times R_{\phi 1} = 4,1 \times 0,08 = 0,328$$

$$I_{\text{пов1}} = g_{\text{пов1}} \times R_{\text{пов1}} = 3,5 \times 0,27 = 0,945$$

$$I_{\text{проп1}} = g_{\text{проп1}} \times R_{\text{проп1}} = 3,6 \times 0,3 = 1,08$$

$$I_{\text{пор1}} = g_{\text{пор1}} \times R_{\text{пор1}} = 3,8 \times 0,3 = 1,14$$

$$I_{\text{пром1}} = g_{\text{пром1}} \times R_{\text{пром1}} = 3,8 \times 0,05 = 0,19$$

$$I_{\text{сз1}} = g_{\text{сз1}} \times R_{\text{сз1}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{ел1}} = g_{\text{ел1}} \times R_{\text{ел1}} = 3,1 \times 0,10 = 0,31$$

$$I_{\text{св1}} = g_{\text{св1}} \times R_{\text{св1}} = 3,7 \times 0,05 = 0,185$$

$$I_{\text{пмв1}} = g_{\text{пмв1}} \times R_{\text{пмв1}} = 3,8 \times 0,14 = 0,532$$

$$I_{\text{хр1}} = g_{\text{хр1}} \times R_{\text{хр1}} = 3,9 \times 0,04 = 0,056$$

$$I_{\text{км1}} = g_{\text{км1}} \times R_{\text{км1}} = 3,9 \times 0,05 = 0,195$$

$$I_{\text{вол1}} = g_{\text{вол1}} \times R_{\text{вол1}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{кисл1}} = g_{\text{кисл1}} \times R_{\text{кисл1}} = 3,7 \times 0,10 = 0,37$$

$$I_{\text{вм ж ц1}} = g_{\text{вм ж ц1}} \times R_{\text{вм ж ц1}} = 4,1 \times 0,08 = 0,328$$

$$I_{\text{набух1}} = g_{\text{набух1}} \times R_{\text{набух1}} = 3,7 \times 0,09 = 0,333$$

$$I_{\text{т пл}} = g_{\text{т пл}} \times R_{\text{т пл}} = 4,1 \times 0,04 = 0,164$$

$$I_{\text{упак1}} = g_{\text{упак1}} \times R_{\text{упак1}} = 3,9 \times 0,03 = 0,117$$

Сумарна оцінка:

$$\begin{aligned} S_{\text{СХ}} &= I_{\text{ф1}} + I_{\text{пов1}} + I_{\text{проп1}} + I_{\text{пор1}} + I_{\text{пром1}} + I_{\text{сз1}} + I_{\text{ел1}} + I_{\text{св1}} + I_{\text{пмв1}} + I_{\text{хр1}} + I_{\text{км1}} + I_{\text{вол1}} + I_{\text{кисл1}} \\ &+ I_{\text{вм ж ц1}} + I_{\text{набух1}} + I_{\text{т пл}} + I_{\text{упак1}} = 0,328 + 0,945 + 1,08 + 1,14 + 0,19 + 0,156 + \\ &0,31 + 0,185 + 0,532 + 0,056 + 0,195 + 0,156 + 0,37 + 0,328 + 0,333 + 0,164 + 0,117 \\ &= 6,529 \end{aligned}$$

ТОВ«КХ»:

$$I_{\text{ф2}} = g_{\text{ф2}} \times R_{\text{ф2}} = 4,3 \times 0,08 = 0,344$$

$$I_{\text{пов2}} = g_{\text{пов2}} \times R_{\text{пов2}} = 3,3 \times 0,27 = 0,891$$

$$I_{\text{проп2}} = g_{\text{проп2}} \times R_{\text{проп2}} = 3,5 \times 0,3 = 1,05$$

$$I_{\text{пор2}} = g_{\text{пор2}} \times R_{\text{пор2}} = 3,8 \times 0,3 = 1,14$$

$$I_{\text{пром2}} = g_{\text{пром2}} \times R_{\text{пром2}} = 3,9 \times 0,05 = 0,195$$

$$I_{\text{сз2}} = g_{\text{сз2}} \times R_{\text{сз2}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{ел2}} = g_{\text{ел2}} \times R_{\text{ел2}} = 3,6 \times 0,10 = 0,360$$

$$I_{\text{св2}} = g_{\text{св2}} \times R_{\text{св2}} = 3,9 \times 0,05 = 0,195$$

$$I_{\text{пмв2}} = g_{\text{пмв2}} \times R_{\text{пмв2}} = 3,6 \times 0,14 = 0,504$$

$$I_{\text{хр2}} = g_{\text{хр2}} \times R_{\text{хр2}} = 3,7 \times 0,04 = 0,148$$

$$I_{\text{км2}} = g_{\text{км2}} \times R_{\text{км2}} = 3,7 \times 0,05 = 0,185$$

$$I_{\text{вол2}} = g_{\text{вол2}} \times R_{\text{вол2}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{кисл2}} = g_{\text{кисл2}} \times R_{\text{кисл2}} = 3,9 \times 0,10 = 0,390$$

$$I_{\text{вм ж ц2}} = g_{\text{вм ж ц2}} \times R_{\text{вм ж ц2}} = 3,9 \times 0,08 = 0,312$$

$$I_{\text{набух2}} = g_{\text{набух2}} \times R_{\text{набух2}} = 3,8 \times 0,09 = 0,342$$

$$I_{\text{т п2}} = g_{\text{т п2}} \times R_{\text{т п2}} = 3,7 \times 0,04 = 0,148$$

$$I_{\text{упак2}} = g_{\text{упак2}} \times R_{\text{упак2}} = 3,8 \times 0,03 = 0,114$$

Сумарна оцінка:

$$\begin{aligned} S_{\text{КХ}} &= I_{\text{ф2}} + I_{\text{пов2}} + I_{\text{проп2}} + I_{\text{пор2}} + I_{\text{пром2}} + I_{\text{сз2}} + I_{\text{ел2}} + I_{\text{св2}} + I_{\text{пмв2}} + I_{\text{хр2}} + I_{\text{км2}} + I_{\text{вол2}} \\ &+ I_{\text{кисл2}} + I_{\text{вм ж ц2}} + I_{\text{набух2}} + I_{\text{т п2}} + I_{\text{упак2}} = 0,344 + 0,891 + 1,05 + 1,14 + 0,195 + \\ &0,156 + 0,360 + 0,195 + 0,504 + 0,148 + 0,185 + 0,156 + 0,390 + 0,312 + 0,342 + \\ &0,148 + 0,114 = 6,786 \end{aligned}$$

Коефіцієнт розрахуємо на основі отриманих факторних показників:

$$K = 6,786 \div 6,529 = 1,039$$

Отже, проведене дослідження щодо визначення рівня конкурентоспроможності КХ підтверджує, що досліджуване підприємство має вищий показник конкурентоспроможності та має кращі позиції за рахунок: більш насиченого товарного асортименту, що містить як традиційні ХХБВ короткого терміну зберігання, так вироби довготривалого зберігання (хоча таких позицій наразі небагато); належного рівня маркетингу на підприємстві, краще побудованої збутової мережі, КХ має власні п'ять фірмових магазинів, в яких представлена продукція лише КХ і виробник має можливість встановлювати зворотній зв'язок з споживачем. Але слід звернути увагу на той факт, що СХ має вищий показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Для візуалізації даних щодо проведеного аналізу конкурентоспроможності побудуємо радар конкурентоспроможності (рис. 2.9).

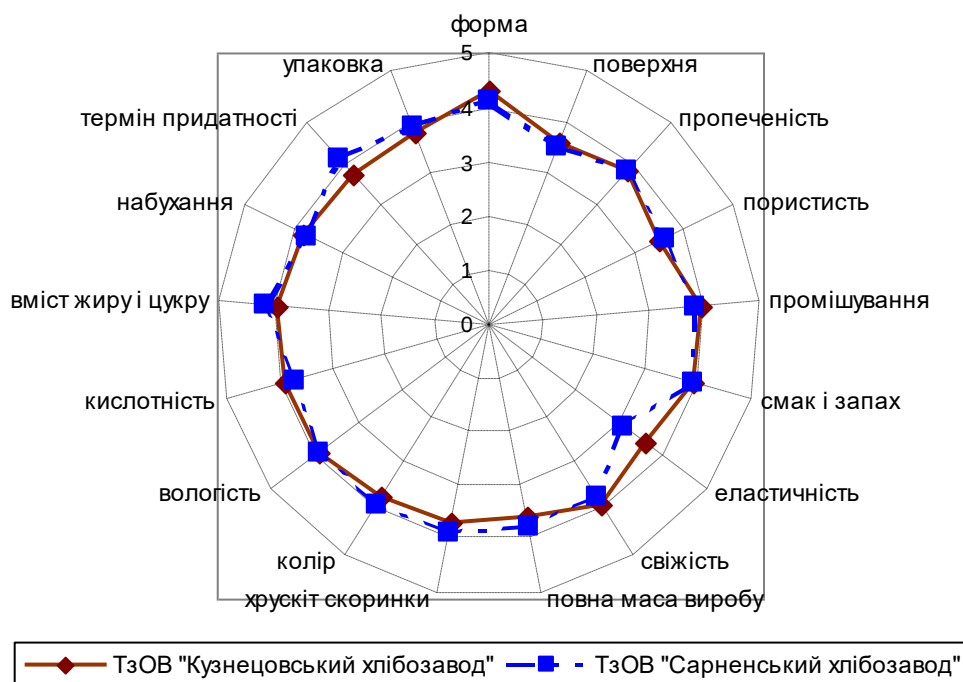


Рис. 2.9. Радар конкурентоспроможності

Аналіз конкурентоспроможності продукції дає можливість проаналізувати у порівнянні з конкурентами слабкі місця в продукції підприємства та визначити яким чином це можна виправити. В цілому проведений аналіз свідчить, що продукція КХ має вищий показник конкурентоспроможності, тому більш раціональним буде для покращення товарно-збутової політики приділити більше уваги пошуку незадоволеного попиту. Обидва підприємства є соціально відповідальними і докладають максимум зусиль до збалансування інтересів споживача і власних.

Висновки до розділу 2

Аналіз ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства та тенденцій розвитку ринку ХХБВ дає підстави для висновків, що КХ працює в доволі складних умовах, що обумовлено значним подорожчанням сировини, порушенням логістики, демографічною кризою, загально економічною і політичною кризою, зниженням купівельної

спроможності населення. КХ – працює на ринку Рівненської області, м. Вараш. Основний асортимент продукції – Виробництво ХХБВ; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. На регіональному рівні КХ є лідером з виробництва ХХБВ.

Аналіз фінансових показників КХ свідчить про задовільне становище хлібозаводу, хоча більшість показників мають тенденцію до погіршення, що обумовлено значними складнощами ведення бізнесу в умовах затяжної повномасштабної війни. Позитивним моментом є той факт, що підприємству вдається помалу адаптуватися до нових умов ведення бізнесу та стабілізуватися. На сьогоднішній день КХ випікає близько 80 видів ХХБВ, продукція реалізується під ТМ «Скиба», а також виготовляє інші товари народного споживання. Специфіка продукції КХ, яка полягає в тому, що більшість продукту є нетривалого зберігання, обумовлює і особливості збутової політики. Лівова частка продукції КХ реалізується на території Рівненської області. Продукція користується значним попитом у споживачів. В асортименті продукції КХ представлено деякі позиції продукції тривалого користування, які відповідно до технології виготовлення, упакування та вимог до зберігання можуть бути транспортовані на більші відстані від виробника, що обумовлено тривалішим терміном зберігання. В цілому ринок збуту КХ представлено ринками м. Вараш, м. Сарни, Володимирецького району Рівненської області та деякими районами Волинської області. В своєму розпорядженні КХ має власну торгівельну мережу, яку сформовано з п'яти фірмових магазинів.

З метою визначення ефективності товарно-збутової політики в роботі визначено конкурентоспроможність продукції КХ по відношенню до продукції основного конкурента (СХ). Підприємства є схожими за виробничими потужностями, асортиментом продукції та чисельністю персоналу, орієнтовані на спільний ринок збуту.

За результатами проведених розрахунків визначено, що продукція досліджуваного підприємства має вищий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ

3.1. Формування мети та цілей інноваційного розвитку підприємства

З метою визначення напрямів інноваційного розвитку КХ у попередньому розділі було ґрунтовно досліджено ринок діяльності підприємства, умови конкурентної боротьби, фінансові показники діяльності та ефективність продуктової стратегії. Проведене дослідження дозволило визначити слабкі та сильні сторони в діяльності КХ, загрози ринку та можливості розвитку.

Зокрема, було визначено, що діяльність КХ здебільшого орієнтована на локальний ринок, що пов'язано з специфікою виробляємої продукції – традиційні ХХБВ мають надзвичайно короткий термін споживання, тому транспортування даного продукту можливе максимум на 150-200 км. Але в силу того, що ринок ХХБВ має здебільшого локальну, регіональну і міжрегіональну орієнтацію, возити традиційні ХХБВ за багато кілометрів в пошуках ринку збуту є раціональним, так як кожна місцевість має свого виробника, який забезпечує локальний ринок продукцією. Інше питання, якщо продукція буде унікальною, ну хоча б частково, тоді, за умови, що місцеві виробники не виробляють нічого схожого, транспортування продукції КХ в інші регіони може бути виправданим.

На сьогоднішній день підприємство є прибутковим, але в динаміці відбувається зниження даного показника через складності, обумовлені великою війною. Також спостерігається падіння обсягів збуту через зниження рівня попиту. Особливість даного показника пов'язана з тим, що якщо рахувати на душу населення, то попит відчутно зріс за період війни. Загально доведено, що під час скрути попит на ХХБВ зростає. Зниження обсягів збуту відбулось через погіршення демографічних показників, значне зниження чисельності населення через війну, частина населення виїхала за кордон в пошуках притулку від війни, значна кількість загиблих як військових, так і цивільних. Демографічна криза в

Україні триває ще з часів набуття Україною незалежності, але особливого загострення дістала з початку повномасштабної війни.

Значні складності пов'язані з загальною економічною кризою, яка є причиною зменшення обігових коштів та зниженням купівельної спроможності населення. Також негативно на прибутковість та перспективи подальшого розвитку впливає значне зростання собівартості продукції, що суттєво обмежує можливості отримання прибутку. Всі складові рецептури виготовлення ХХБВ значно зросли в ціні, відповідно зросла собівартість готових виробів. Збільшення ціни відбулось і в транспортуванні продукції через зростання вартості пального.

Слід зауважити, що скрутне становище КХ на сьогоднішній день не є чимось унікальним, в такому становищі наразі знаходиться практично весь вітчизняний бізнес, це об'єктивна реальність і бізнес, який прагне розвиватися, повинен адаптуватися та попри все знайти можливості розвитку.

Окреслені фактори становлять значну загрозу розвитку підприємства і за виключенням першого не підлягають регулюванню з боку КХ. А ось перший пункт, який стосується нетривалого періоду зберігання ХХБВ та орієнтації хлібозаводів здебільшого на локальний та регіональні ринки потребує уваги керівництва КХ.

За результатами проведеного дослідження інновацій на ринку ХХБВ нами виявлено, на нашу думку, доволі перспективний варіант розширення асортименту продукції, опанування нових технологій та виходу на нові ринки збуту – виготовлення заморожених ХХБВ. Перспективність даного напрямку розвитку вже підтверджена практикою. На сьогоднішній день Україна потребує таких продуктів. Адже змінюють традиції, збільшується зайнятість людей, все менше часу виділяється на домашнє приготування їжі та щоденне відвідування магазинів, заморожені ХХБВ є гарним вирішенням даного питання. можна дістати продукт з холодильника чи морозильної камери, за лічені хвилини розморозити завдяки технологіям розморожування, поставити в духовку чи мікрохвильову піч і вже маємо до столу запашну випічку. Швидко і смачно. На

сьогодні порядку 3% заморожених ХХБВ імпортується до України з європейських країн. Також перспективним є виготовлення ХХБВ зниженої вологості. Такі вироби мають наступні переваги: висока енергетична цінність, тривалий термін зберігання. Такі продукти мають подовжений термін зберігання: сушки – 45 діб, сухарі – 60 діб, баранки – 25 діб, грисінні палички – 180 діб. Відповідно КВЕД-2010: Клас 10.72 до таких продуктів також належать: сухе печиво, соломка, вафлі, бублики, пряники та інші ХХБВ тривалого зберігання. до цього класу також входять: торти, тістечка, пироги, бісквіти тривалого зберігання, а також закусочні продукти (печиво, крекери, кренделі та інше), солодкі або солоні [23].

Завдяки доволі тривалому терміну зберігання та можливості компактного упакування дані вироби можна транспортувати на значні відстані. Також є можливість експорту. Заморожені ХХБВ та ХХБВ зниженої вологості (тривалого зберігання) будуть корисними не лише за умови зростання зайнятості та зміни традицій щодо приготування домашньої їжі. На сьогоднішній день в Україні багато територій (нажаль), де не можуть повноцінно функціонувати пекарні і хлібозаводи, це населені пункти, що є наближеними до ЛБЗ, доставляти на ці території щоденно свіжі ХХБВ доволі складно, ризиковано для життя (бо завжди є загроза обстрілів) і дорого. А заморожені ХХБВ та ХХБВ зниженої вологості могли би в значній мірі вирішити дане питання. Перспективним напрямом, але вже певно у повоєнний період, або зараз, але у вигляді обмежених партій, є виготовлення органічних ХХБВ та кондитерських виробів. Ринок органічних ХХБВ лише починає розвиватися і стрімко набуває популярності. Так світовий ринок почав розвиватися у 2020 р. і зараз попит на органічні ХХБВ в світі стрімко зростає. Так, наприклад, значним попитом на світовому ринку користуються органічні ХХБВ із «здорового» борошна з додаванням в рецептуру корисного насіння та натуральних спецій. Ще декілька років тому трендом на світовому ринку було зниження собівартості продукції через економічну кризу, але під час нокдаунів через пандемію COVID-19 набула популярності турбота про здоровий спосіб

життя і виробники почали все частіше приймати рішення на користь виробництва органічної продукції.

Слід звернути увагу на те, що на світовому ринку ХХБВ активно розвивається тренд «чистої етикетки». Раніше поняття «чиста етикетка» тлумачилось лише як продукція без додавання ГМО, але на сьогоднішній день сутність даного поняття значно розширилась і передбачає, що продукт не містить алергенів. Ще донедавна, як свідчать дослідження компанії Lesaffre UK, ринок «чистої етикетки» був здебільшого елітарним. Зараз світовий ринок значно розширився і в цьому напрямку і продукти з «чистою етикеткою» стають все більш доступними для споживачів з будь-яким бюджетом. Таке зниження собівартості забезпечено застосуванням в рецептурі ферментів, які замінюють емульгатори. Також використання ферментів дозволяє виробникам зменшити відходи виробництва. Ще одним фактом, на який слід звернути увагу, є загальна тенденція зменшення споживання великих за розміром ХХБВ і кондитерських виробів. Споживачі надають перевагу малоформатним виробам і продуктам для «перекусу».

В контексті інноваційного розширення товарного асортименту КХ розглянемо більш детально можливість виготовлення заморожених ХХБВ. Так, це не є повністю інноваційна практика, на світовому ринку такі продукти мають значну популярність, в Україні попит на таку продукцію лише формується. Але для КХ впровадження у виробництво таких продуктів буде інноваційним, але досліджуваний хлібозавод ще виготовляв таких ХХБВ.

Слід зазначити, що найбільшим виробником заморожених ХХБВ на ринку України є київський хлібозавод ПП «Чанта Маунт», дане підприємство за час війни було частково зруйновано. До руйнування завод було обладнано високотехнологічним обладнанням європейського виробництва. За місяць підприємство виготовляло загально (разом з замороженими ХХБВ) 400 т продукції більше 60 найменувань. За рахунок власних та кредитних коштів підприємство на сьогоднішній день почало відновлювати випуск заморожених ХХБВ, на повне відновлення лінії знадобиться 6-8 місяців. Продукція

підприємства реалізувалась як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [82].

Ринок заморожених ХХБВ має значні перспективи розвитку в Україні, це обумовлено і трендами на світовому ринку і особливостями сучасного українського ринку. Останніми роками, починаючи з пандемії, яка внесла значні корективи до вимог і уподобань українців, спостерігається значна зміна харчових звичок і традицій приготування їжі:

- протягом тривалого періоду карантину через COVID-19 та вже майже третього року повномасштабної війни у українців виникли певні складності з щоденними закупками продуктів харчування і відвідуваннями закладів громадського харчування;

- також аналогічні причини обумовили складнощі щодо щоденного розвезення ХХБВ до торговельних мереж і закладів громадського харчування.

Зазначені факти надали поштовху до розвитку нового сегменту ринку заморожених ХХБВ.

У великих торговельних мережах популярними стали відділи з свіжою випічкою, часто це міні пекарні з повним циклом виготовлення продукту. Реалізація такої практики потребує додаткових витрат на найм працівників, придбання необхідного обладнання, відведення площ під це обладнання та багато іншого. Використання заморожених ХХБВ значно спростило би даний процес, адже заморожені ХХБВ на 80-100% є готовими до споживання, їх необхідно лише допекти і вже за декілька хвилин можна продавати покупцям свіжі ароматні ХХБВ. Такий підхід дав би ще одну перевагу, за умови, що продукт не є масового споживання, допекати можна на замовлення, покупцю не доведеться довго чекати, натомість він буде впевнений у свіжості продукту, а торговельна мережа уникне втрат через залишки вчасно не придбаних ХХБВ, адже черствими їх вже не придбають, або доведеться значно знижувати ціну.

Підсумовуючи пропозицію можна виділити два найвагоміші аргументи на користь впровадження КХ даного виду продукції:

- зростання вимог споживачів щодо якості ХХБВ;

– можливість вивести на ринок затребуваний продукт, вигода від налагодження виробництва даного продукту буде і для КХ і для ритейла.

Вигода для КХ: розширення асортименту продукції; можливість транспортування даного продукту на значні відстані; можливість експорту даного продукту; вихід на новий перспективний сегмент ринку; можливість тривалого зберігання продукту в морозильних камерах, що дозволить мати запаси на випадок передоїв з електропостачанням.

Вигода для ритейла: повний цикл випікання ХХБВ на площах торговельних мереж потребує додаткових капіталовкладень, відбувається зменшення торговельної площі для торгівлі, виникає потреби в наймі додаткових працівників, значних витрат електроенергії, придбання дороговартісного обладнання та ще багато інших складнощів. Натомість заморожені ХХБВ потрібно лише допекти, що не потребує якихось значних додаткових площ, обладнання, значних витрат електроенергії, найму додаткових працівників. Також використання заморожених ХХБВ дозволяє зменшити кількість залишків нереалізованої продукції, адже ХХБВ мають дуже короткий термін споживання.

Ритейл може реалізовувати як вже допечені ХХБВ та і в тому вигляді, в якому їх буде постачати хлібозавод, а вже кінцевий споживач дома буде допикати даний продукт. Можна реалізовувати обидва варіанти.

За технологією виготовлення заморожених ХХБВ використовується шокова заморозка, що дозволяє зберегти всі корисні та смакові властивості продукту.

Доцільність розширення товарного асортименту КХ за рахунок заморожених ХХБВ підтверджується також тим, що виготовлення даного виду продуктів до процесу їх шокової заморозки принципово нічим не відрізняється від виготовлення традиційних ХХБВ. Отже, не потрібно буде додатково навчати персонал або ж наймати додатковий підготовлений персонал. Щоправда доведеться закупити обладнання для шокової заморозки.

Відповідно до існуючих технологій виготовлення заморожених ХХБВ безпосередньо заморожування продуктів може здійснюватись на різних етапах: заморожування до розстоювання; заморожування після розстоювання; заморожування випечених на 80-90% ХХБВ; заморожування повністю готового виробу. Рівні заморозки можуть бути орієнтовані на різні потреби споживачів.

Для заморожування ХХБВ потрібен «шоковий» холод (швидкий та глибокий, до -40°C).

Усі заморожені ХХБВ можна згрупувати в такі групи:

1. Дрібноштучні ХХБВ (вага виробу до 100 г)
2. Французька випічка (вага виробу 100-500 г) – чіабата, багети.
3. Хліб

З метою розширення товарного асортименту замороженими ХХБВ КХ доцільно застосовувати стратегію диференціації.

Ключовими параметрами диференціації заморожених ХХБВ для досліджуваного підприємства:

1. Точки диференціації:
 - широкий асортимент задовольнить потреби B2B і B2C ринків;
 - ціновий діапазон – виготовлення соціального хліба, середнього цінового діапазону і преміум класу;
 - за умови, що перший досвід реалізації заморожених ХХБВ буде успішним – розширення товарного асортименту;
 - за такої технології виготовлення зберігається кисень в тісті на всіх етапах технології;

2. Порівняння диференціації з конкурентами

На ринку Рівненської області виробництво даної продукції не є налагодженими.

3. Унікальність пропозиції: широкий асортимент заморожених ХХБВ виготовлених за власною рецептурою; наявність необхідного обладнання; можливість суттєво розширити ринок збуту.

Комплекс пропонованих точок диференціації:

1. Національний ринок:

– сегмент B2B (рітейл, мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки, АЗС, HoReCa)

– сегмент B2C

2. Зарубіжний ринок

сегмент B2B (рітейл, мережеві супермаркети, АЗС, HoReCa)

Опис етапів впровадження проєкту:

1) Попередня експертиза та економічне оцінювання проєкту (передінвестиційна)

Моніторинг ринків збуту, присутніх на ринку технологій виготовлення ХХБВ та заморожених ХХБВ; дослідження можливостей придбання необхідного обладнання; розроблення бізнес-плану, пошук фінансових ресурсів;

2) Планування проєкту

3) Виконання проєкту

4) Експлуатація результатів впровадження проєкту

Модель проєкту налагодження виробництва заморожених ХХБВ

Ідеєю проєкту є нарощування національного виробництва заморожених ХХБВ.

Метою впровадження даного проєкту є вихід на нові ринки збуту, так як заморожені ХХБВ можна транспортувати на значні відстані, що збільшить обсяги реалізації продукції. Також розширення ринків збуту може відбутись і за рахунок експорту продукції.

Такі заходи дозволять зайняти підприємству ринкову нішу по виготовленню заморожених ХХБВ, зміцнити свої конкурентні позиції, покращити результативність фінансових показників діяльності.

На сьогоднішній день ринок ХХБВ має незадоволений попит щодо заморожених ХХБВ, налагодження виробництва такої продукції дозволить КХ зайняти перспективну ринкову нішу.

3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів виведення на ринок інноваційних продуктів

Реалізацію запропонованого проєкту слід здійснювати через призму конкурентної переваги. Тобто акцент робиться на тому, що КХ пропонує споживачам продукт, який вигідно вирізняє його поміж конкурентів. Для реалізації даного задуму обрано стратегію диференціації.

Основною метою початкового етапу визначено розширення асортименту продукції та ринків збуту КХ, вихід на нові сегменти. Розширення ринків збуту планується реалізувати через можливість транспортувати продукцію на значні відстані, а також в перспективі експортувати продукцію. Опанування нових сегментів за рахунок сегменту B2B (рітейл, мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки, АЗС, HoReCa).

Після проходження першого етапу, так би мовити етапу тестування, КХ може обрати за мету встановлення цінового лідерства при масштабуванні виробництва заморожених ХХБВ, але для цього необхідним є досягнення певних показників в обсягах збуту цього продукту.

Схвальне рішення про початок реалізації другого етапу проєкту може бути прийнято за умови забезпечення КХ обсягів реалізації заморожених ХХБВ не менше, ніж 90 т на місяць. Реалізація другого етапу проєкту за сьогоднішніх умов ринку є доволі ускладненою через складною геополітичною і економічною ситуацією в країні.

Складним моментом є той факт, що придбання обладнання для шокового заморожування ХХБВ потребує значних інвестицій, що можуть бути залученні частково з власних резервів, а частково в формі кредиту. Хоча на сьогоднішній день діє доволі багато державних програм підтримки розвитку бізнесу і є шанси отримати грант для розвитку даного напрямку. КХ може також спробувати залучити іноземних інвесторів.

Пропонований проєкт орієнтований як на ринок кінцевого споживача (B2C), так і на ринок B2B (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сутність проекту «Виробництво та виведення на ринок заморожених ХХБВ»

Сегмент споживачів	Ринкові ніші	Характеристика	Вимоги
Національний ринок	B2C	придбання продукту в торговельних точка в роздріб	– широкий асортимент продукції – шокове замороження з метою збереження смакових та якісних характеристик продукту
	B2B	комерційна діяльність (торговельні мережі). Закупівля і реалізація заморожених ХХБВ у КХ партіями 1-2 рази на тиждень. Доставка продукції автотранспортом хлібокомбінату. Наявні власні складські приміщення з обладнанням для втримання потрібної температури та обладнанням для дорікання продукції	– широкий асортимент – за результатами дослідження потреб – розширення асортименту – використання для виготовлення продукції натуральної сировини – шокова заморозка
Зарубіжний ринок	B2B	комерційна діяльність (торговельні мережі). Закупівля і реалізація заморожених ХХБВ у КХ партіями 1-2 рази на тиждень. Логістикою займається логістичний центр. Наявні власні складські приміщення з обладнанням для втримання потрібної температури та обладнанням для дорікання продукції	– широкий асортимент – за результатами дослідження потреб – розширення асортименту – використання для виготовлення продукції натуральної сировини – шокова заморозка

Розроблення та впровадження стратегії диференціації потребує чіткого розуміння складових комплексу маркетингу: визначення цільового напрямку, встановлення індикаторів та заходів (табл. 3.2).

З метою чіткої координації та встановлення зворотного зв'язку до реалізації проекту доцільно залучити стейкхолдерів КХ, що дасть можливість сформувати діалог між хлібозаводом та зацікавленими сторонами.

Таблиця 3.2

Стратегія диференціації. Реалізація проєкту «Виробництво та виведення на ринок заморожених ХХБВ»

Р-елемент	Цільовий напрям	Індикатори	Заходи
Product	стабільно висока якість заморожених ХХБВ	відсоток повернення продукції	Контроль повернення продукції
		100% натуральних складників	технологічний контроль процесу виробництва
		відсоток продукції, виготовленої за власною рецептурою	мотивування до розроблення власної рецептури
	розширення товарного асортименту	– кількість позицій товарного асортименту – кількість товарних груп	– розроблення нових рецептур – участь у заходах, що сприятимуть інформуванню потенційних споживачів
		частка продукту в загальному обсязі реалізації продукції КХ	проведення ABC-аналізу, XYZ-аналізу
Place	збільшення продуктивності каналів збуту	– кількість каналів розподілу – середньомісячна продуктивність каналу розподілу	комунікація з ключовими стейкхолдерами
Price	впровадження програм лояльності до споживача	– розмір замовлень (без повернень) за звітний період – відсоток знижки залежно від обсягу замовлення	аналіз фінансового плану виробництва і реалізації продукції
	відображення проєкту на офіційному сайті КХ та сторінках в соцмережах	наявність /відсутність	автоматизація обліку замовлень
Promotion	Сторінки в соцмережах	наявність погодженого контенту	просування продукту в інтернет мережі
	розсилка прас-листів з пробниками продукції потенційним замовникам	кількість розсилок за період	комунікації з потенційними клієнтами
	комунікації		аналітика зворотного зв'язку

Стейкхолдери проєкту:

1. Власники бізнесу – координують та приймають участь в ухваленні ключових рішень в процесі реалізації проєкту. Для ефективності даного

процесу необхідним є періодичне інформування власників бізнесу щодо просування проєкту. Основний інтерес полягає у успішній реалізації проєкту.

2. Адміністрація КХ – в обов'язки адміністрації КХ входить генерування ідей, налагодження комунікації з іншими учасниками проєкту, планування заходів реалізації проєкту, контроль впровадження на всіх етапах, прийняття ключових рішень. Підзвітність власникам бізнесу. Основний інтерес полягає у успішній реалізації проєкту. Потребують постійного оперативного інформування щодо процесу реалізації проєкту.

3. Співробітники КХ – персонал, який виконує проєктні роботи. Основний інтерес полягає у стабільному отриманні зарплатні, можливості отримання премій, можливості кар'єрного зростання, забезпечення якісних умов праці, відпочинку та можливості саморозвитку. Потребують вчасної заробітної плати та якісних умов праці.

4. Гуртові покупці сектору В2В (рітейл: мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки, АЗС, HoReCa) – здійснюють оптові та дрібнооптові замовлення, мають у власному розпорядженні обладнання для зберігання продукту, розморожування та дорікання. Основний інтерес – забезпечення високої якості продукції, прийнятних цін і в належних обсягах постачання продукції. Потребують завжди мати у власному асортименті свіжоспені ХХБВ за доступною ціною і високої якості.

5. Кінцевий споживач В2С – купують для кінцевого споживання (зберігання і подальше дорікання в домашніх умовах). Основні інтереси – смакові характеристики, збереження цінності продукту, забезпечення привабливої ціни, широкий асортимент. Потребують терміну зберігання 3-6 місяців в домашніх умовах.

6. Закордонні споживачі В2В – гуртові замовлення, мають обладнання для зберігання, розморожування та дорікання. Основні інтереси – дотримання стандартів якості, конкурентні ціни, поставки продукції в необхідних обсягах і в потрібний час.

7. Ділові партнери та інвестори – від них залежить фінансування проєкту. Основі інтереси – дотримання стандартів якості продукції та вимог чинного законодавства. Потребують – контроль за використанням кредитних коштів.

Слід зауважити, що реалізація принаймні першого етапу проєкту планується в умовах повномасштабної війни, що передбачає значний фактор невизначеності та, відповідно, ускладнює планування розвитку подій. Отже, впровадження і реалізації проєкту в значній мірі залежить від завершення активної фази війни і, саме основне, умов її завершення. За оптимістичного сценарію КХ зможе реалізувати даний проєкт доволі швидко і успішно.

Питання перспективності ринків збуту для реалізації заморожених ХХБВ ґрунтовно досліджено і визначено, що з початку повномасштабного вторгнення імпорту заморожених ХХБВ знизився до мінімальних показників. Отже, на даному етапі фіксується значний незадоволений попит, що дозволяє КХ зайняти перспективну ринкову нішу, а це дрібноштучні вироби (вагою до 100 г), французька випічка (вагою 100-500 г) та хліб.

Ринкові сегменти на які слід орієнтуватися КХ:

- сегмент B2B – ритейл: мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки; АЗС; HoReCa;

- сегмент B2C (кінцевий споживач) – придбання продукції для власного споживання з можливістю зберігати до 6 місяців, швидко розморозити та допекти.

Про прогнозним сценарієм розгортання проєкту з малих партій реалізації продукції (3 т) до великих обсягів реалізації (90 т) на місяць за умов оптимістичного сценарію завершення активної фази війни може бути реалізовано протягом 12 місяців від початку провадження проєкту.

За умови, що активна фаза буде продовжуватись ще довший період, реалізація проєкту буде затягнута у часі, що знизити можливість нарощування обсягів реалізації та отримання прибутку.

Сценарне планування обсягів виготовлення та реалізації продукції за умови оптимістичного сценарію закінчення активної фази війни та за умови відсутності імпорту подано на рис. 3.1.

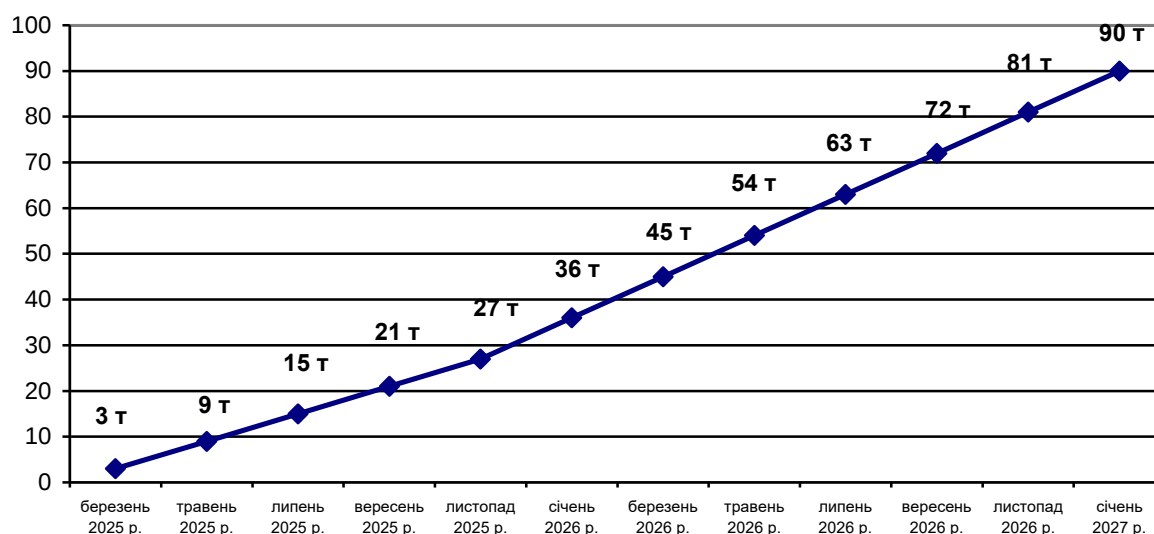


Рис. 3.1. Оптимістичний реалізації проекту виведення на ринок заморожених ХХБВ (за умови припинення активної фази війни)

Досягнення обсягів реалізації заморожених ХХБВ 90 т на місяць дозволить КХ досягти економії на масштабі виробництва, що в свою чергу дозволить знизити собівартість продукції.

Відповідно до запропонованого проекту визначено:

Ключові партнери:

- мережеві супермаркети;
- локальні мережі рітейлу;
- торговельні точки
- мережі АЗС
- мережі HoReCa;

Основні напрями діяльності:

- виготовлення заморожених ХХБВ;
- доставка продукції;
- збут трейдерами, локальними мережами і торговельними точками;

Ключові ресурси: обладнання для шокового заморожування ХХБВ; холодильні камери для зберігання продукту; авторефрижератор (для доставки продукції); лінія для виробництва продукції.

Ціннісна пропозиція: заморозка тістових заготовок до і після розстоювання; заморозка готового на 80-90% продукту; заморозка готового на 100% продукту; упакування заморожених продуктів; доставка продукції;

Відносини з клієнтами: довготривалі договірні відносини; доставка продукції з визначеними періодом і партіями;

Сегмент покупців:

- B2B – гуртовий покупець;
- B2C – всі категорії населення;
- закордонні споживачі B2B;

Канали комунікації: власний веб-сайт; соціальні мережі; електронна пошта; телефон; зустрічі.

Структура витрат: сировина, упаковка; заробітна плата працівникам; заморозка; витрати на маркетинг; інші операційні витрати.

Фінансова модель проєкту базується на таких основних засадах і припущеннях:

- у розрахунках протягом прогнозованого періоду впровадження проєкту ціни продажу на заморожені ХХБВ та змінні витрати на одиницю продукції залишаться незмінними;

- обчислення ефективності проєкту ґрунтується на двох підходах альтернативності інвестування проєкту, тобто усі грошові потоки не дисконтуються;

- відсотки за користування кредитом враховуються при дисконтуванні грошових потоків, оскільки керівництво КХ має альтернативу не реалізовувати проєкт, а, отже, і не залучати грошові кошти;

- диференціація непрямих витрат робиться на підставі єдиної бази їх розподілу (прямих витрат на закупівлю сировини), яка буде незмінною протягом періоду впровадження проєкту;

– враховуються сценарії продовження активної фази війни, зокрема майже повна підступність імпорту заморожених ХХБВ та умови користування кредитом (терміни повернення).

Реалізація даного проєкту потребує інвестування коштів для придбання: обладнання для шокової заморозки ХХБВ; обладнання для зберігання готової продукції; обладнання для транспортування готових заморожених ХХБВ.

Також слід передбачити кошти на встановлення придбаного обладнання. Також необхідно врахувати витрати на поповнення обігових коштів. Кошторис проєкту подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Кошторис проєкту «Виготовлення та реалізація заморожених ХХБВ»

№ з/п	Види інвестиційних витрат	Вартість з ПДВ, грн.
1	Чилер для охолодження води	560 000
2	Дозатор води зі змішувачем температури	78 000
3	Камера-шокер для швидкого заморожування заготовок тіста	368 000
4	Холодильна камера для тривалого зберігання заморожених ХХБВ	285 000
5	Автомобіль-рефрижератор для постачання заморожених ХХБВ	958 000
Разом		2 249 000

Інвестиції планується отримати за рахунок отримання банківського кредиту та частково власних коштів. На сьогоднішній день для стимулювання розвитку бізнесу державою реалізується програма «Доступний кредит», якою передбачається можливість отримання кредиту під 7-9% річних.

Участь у такій державній програмі надає права суб'єктам бізнесу залучити кредит під 0% річних на період воєнного стану + 90 днів після його закінчення. Вартість проєкту становить 2 249 000 грн., з них 1 000 000 грн. буде покрито за власні кошти.

Суму кредиту – 2 249 000 грн. планується взяти на період 5 років.

Реалізовувати проєкт заплановано щодо трьох груп заморожених продуктів:

1) дрібноштучні вироби – 50% від загального обсягу виробництва у натуральному вираженні;

2) французька випічка – 40%;

3) хліб та батони – 10%.

Очікувані результати впровадження проєкту:

– з кожної заробленої гривні виготовлення та реалізації ХХБВ очікується отримувати 52 копійки неоподаткованого прибутку (коефіцієнт маржинального доходу – 0,52);

– для досягнення точки беззбитковості КХ необхідно виробляти 28 500 кг заморожених ХХБВ для отримання щомісячного доходу в розмірі 3 800 000 грн.

– при нарощуванні виробництва до проектного рівня – 90 т/міс запас фінансової безпеки становитиме 134,7% до беззбиткового рівня.

У майбутньому прибутковість буде зростати.

Щодо мотиваційних факторів впровадження проєкту, то слід передбачити зростання заробітної плати працівників за умови успішної реалізації проєкту. Матеріальне стимулювання працівників має містити базову ставку (посадовий оклад) і нарахування премій (яку на початкових стадіях впровадження проєкту планується встановити в розмірі 1% до базової ставки, а далі, за умови успішності проєкту, поступово збільшити до 20%).

Також слід використовувати засоби стимулювання нематеріального характеру.

Висновки до розділу 3

З метою визначення перспективний напрямів розвитку бізнесу КХ здійснено ґрунтовний аналіз вітчизняного ринку ХХБВ та закордонних практик виведення на ринок інноваційних ХХБВ. За результатами проведеного аналізу нами визначено як перспективні напрями наступні варіанти: виготовлення

заморожених ХХБВ, виготовлення ХХБВ зниженої вологості, виготовлення органічних ХХБВ, виготовлення ХХБВ з «чистою етикеткою».

Найбільш перспективним напрямом було визначено виготовлення заморожених ХХБВ. Реалізацію даного проєкту рекомендується здійснювати за допомогою стратегії диференціації.

Перевагами для бізнесу впровадження технології заморожених ХХБВ є наступні: наявність заморожених ХХБВ забезпечує гарантований запас за умов непередбачуваних коливань попиту; приготування страв із заморожених ХХБВ не вимагає розширення штату; торговельні мережі та заклади громадського харчування не будуть мати перебоїв з постачанням продукції (допікання чи дефростація заморожених напівфабрикатів); зручності для кінцевого споживача – можливість швидко допікти продукт і спожити свіжо спечений; зрозуміло, що відразу суттєво збільшується термін придатності такого продукту (за умов належного зберігання); зниження частоти доставок – відповідає потреба щодня доставляти свіжоспечені продукти – оптимізація логістичних витрат; зниження витрат ритейлерів за рахунок відсутності потреби використовувати в супермаркетах пекарень з повним циклом виробництва; розширення ринків збуту.

Мета проєкту – розширення ринків збуту продукції за рахунок суттєвого збільшення терміну придатності продукту та можливістю транспортувати його на більше відстані (понад 150 км) від виробника, тобто можна буде охопити значно більші ринки збуту і тим самим покращити показник обсягів реалізації продукції. Такі заходи дозволять зайняти підприємству ринкову нішу по виготовленню заморожених ХХБВ, зміцнити свої конкурентні позиції, покращити результативність фінансових показників діяльності.

Впровадження і реалізації проєкту в значній мірі залежить від завершення активної фази війни і, саме основне, умов її завершення. За оптимістичного сценарію КХ зможе реалізувати даний проєкт доволі швидко і успішно.

Реалізовувати проєкт заплановано щодо трьох груп заморожених продуктів:

1) дрібноштучні вироби – 50% від загального обсягу виробництва у натуральному вираженні;

2) французька випічка – 40%;

3) хліб та батони – 10%.

Очікувані результати впровадження проєкту:

– з кожної заробленої гривні виготовлення та реалізації ХХБВ очікується отримувати 52 копійки неоподаткованого прибутку (коефіцієнт маржинального доходу – 0,52);

– для досягнення точки беззбитковості КХ необхідно виробляти 28 500 кг заморожених ХХБВ для отримання щомісячного доходу в розмірі 3 800 000 грн.

– при нарощуванні виробництва до проектного рівня – 90 т/міс запас фінансової безпеки становитиме 134,7% до беззбиткового рівня.

У майбутньому прибутковість буде зростати.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Система управління охороною праці на КХ передбачає: створення роботодавцем відповідних служб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці; досягнення встановлених нормативів з охорони праці шляхом впровадження прогресивних технологій, додержання вимог при проєктуванні об'єктів і засобів виробництва; проведення лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць, що відповідають нормативним актам про охорону праці та надання пільг і компенсацій за результатами їх проведення; проведення обов'язкових медичних оглядів певних категорій працівників, навчання з питань охорони праці з метою попередження виробничого травматизму; проходження попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників; усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, здійснення їх розслідування й обліку та ін.

Керівництво КХ зобов'язане створити працівникам умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також забезпечити додержання прав працівників, гарантованих законодавством про працю. Підприємство забезпечує функціонування системи управління охороною праці, для чого створено відповідні служби і призначено посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань з охорони праці, що затверджує інструкція про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, розробляє за участю профспілок і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів з охорони праці. На підприємстві створено службу охорони праці, яка функціонує у вигляді групи спеціалістів з 3-х осіб, які мають вищу освіту та стаж роботи не менше 3-х років. Працівники служби охорони праці у своїй діяльності керуються законодавством про працю, міжгалузевими і галузевими нормативними актами з охорони праці і Положенням про службу охорони праці.

Служба охорони праці підприємства виконує такі основні функції:

- опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;
- складає разом з структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, санітарні умови праці;
- керує роботою методичного кабінету з охорони праці, пропагує безпечні та нешкідливі умови праці шляхом проведення консультацій, оглядів, бесід, лекцій, проводить оформлення інформаційних стендів.

У колективному договорі КХ передбачено забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці, а також комплексні заходи щодо досягнень встановлених нормативів безпеки та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання травматизму та фізичних ушкоджень. Також на підприємстві створено професійні спілки, як здійснюють контроль за дотриманням законодавчих та нормативних актів про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належного виробничого побуту.

Забезпечення пожежної безпеки на КХ здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

Основні напрями і заходи щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування служби управління пожежною безпекою на КХ:

1) організація та координація робіт в галузі пожежної безпеки. На підприємстві сформовано органи управління пожежною безпекою, визначено та встановлено права і обов'язки посадових осіб, служб, підрозділів, відповідальних за пожежну безпеку;

2) планування роботи. Розроблено і сформовано комплексні, перспективні і поточні плани. Визначено оптимальні і пріоритетні напрями здійснення протипожежних заходів;

3) проєктно-конструкторське забезпечення. На КХ у проєктній технічній документації враховано усі вимоги діючих нормативних актів з питань пожежної безпеки;

4) технологічне забезпечення. Діючі технологічні процеси на КХ приведено у відповідність до діючих стандартів з метою забезпечення необхідного рівня протипожежного захисту виробничих об'єктів нормативним, зниження пожежної небезпеки;

5) технічне забезпечення – забезпечується підтримання справності, безвідмовності, пожежної безпеки технологічного, інженерного, виробничого та допоміжного устаткування і обладнання;

6) енергетичне забезпечення. Безперебійне забезпечення підприємства та відповідних систем протипожежного захисту потрібними енергетичними ресурсами. Зведено до мінімуму імовірність виникнення аварійних ситуацій, перебоїв у роботі технічних систем протипожежного захисту;

7) метрологічне забезпечення – забезпечується підтримання у працездатному стані засобів вимірювань з метою одержання точної інформації;

8) контроль за станом пожежної безпеки – забезпечується організація контрольно-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

Висновки до розділу 4

Система управління охороною праці на КХ передбачає: створення роботодавцем відповідних служб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці; досягнення встановлених нормативів з охорони праці шляхом впровадження прогресивних технологій, додержання вимог при проєктуванні об'єктів і засобів виробництва; проведення лабораторних

досліджень умов праці, атестації робочих місць, що відповідають нормативним актам про охорону праці та надання пільг і компенсацій за результатами їх проведення; проведення обов'язкових медичних оглядів певних категорій працівників, навчання з питань охорони праці з метою попередження виробничого травматизму; проходження попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників; усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, здійснення їх розслідування й обліку та ін.

Забезпечення пожежної безпеки на КХ здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі на тему «Обґрунтування стратегій розвитку інноваційних продуктів /послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку», що виконана на базі ТзОВ «Кузнєцовський хлібозавод» здійснено огляд ринку хліба і хлібобулочних виробів, аналіз ефективності організаційної структури підприємства та його фінансово-технічних показників, проаналізовано комплекс маркетингу, розраховано конкурентоспроможність продукції, досліджено ефективність продуктової стратегії підприємства. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано впровадження проєкту «Виготовлення та виведення на ринок заморожених хлібобулочних продуктів».

Підсумовуючи результати проведеного дослідження можна зробити

1. Аналіз ринку хліба і хлібобулочних виробів дає підстави для висновків, що підприємства даної галузі працюють у доволі складних умовах, що обумовлено високим рівнем конкурентної боротьби на локальному чи міжрегіональному рівні та стійкою динамікою до зниження попиту на продукцію (загальні тенденції обтяженні війною – виїзд значної кількості населення за кордон, зниження чисельності населення внаслідок загибелі значної кількості захисників). Також негативним фактором, що ускладнює розвиток, є зростання вартості устаткування, сировини та енергоресурсів.

Досліджуване підприємство – ТзОВ «Кузнєцовський хлібозавод» – працює на ринку Рівненської області, м. Вараш. Основний асортимент продукції – хлібобулочні вироби; борошняні кондитерські вироби, торти і тістечка тривалого зберігання. На регіональному рівні ТзОВ «Кузнєцовський хлібозавод» є лідером з виробництва хлібобулочних виробів.

Аналіз показників діяльності підприємства свідчить про задовільне становище підприємства, але тим не менше простежується погіршення показників у порівнянні з попередніми звітними періодами, дане погіршення обумовлено повномасштабним вторгненням РФ на територію України, значним

ускладненню умов ведення бізнесу та значним зниженням купівельної спроможності споживачів. На ефективність реалізації бізнес-процесів мали негативний вплив такі проблеми, як: подорожчання сировини для виготовлення хлібобулочних виробів, перебої з постачанням електроенергії; значні негативні демографічні зміни (скорочення чисельності населення області за рахунок значних обсягів мобілізації та значних обсягів виїзду за кордон в пошуку безпечних місць проживання); загальне погіршення економічної та політичної ситуації в країні; погіршення умов логістики; ускладнення отримання імпорту сировини для виготовлення деяких видів продукції та багато інших ускладнюючих виробничу діяльність чинників.

Слід зауважити, що у 2024 р. підприємству вдалось дещо стабілізувати свою діяльність, адаптуватись до надскладних умов ведення бізнесу. Ринок хлібобулочних виробів є надзвичайно важливим для забезпечення продовольчої безпеки в країні, тому необхідно докласти максимум зусиль до розвитку хлібопекарської галузі. Такі зусилля повинні бути докладені як бізнесом, так і державою.

3. На сьогоднішній день ТЗОВ «Кузнєцовський хлібо завод» випікає близько 80 видів хлібобулочних виробів, продукція реалізується під ТМ «Скиба», підприємство також виготовляє інші товари народного споживання.

Аналіз динаміки середньомісячних цін на хліб пшеничний свідчить про стале зростання даного показника, так станом на жовтень 2024 р. середньомісячна ціна продукту зросла у порівнянні з березнем 2017 р. на 301,69%.

Підприємство докладає максимум зусиль до збалансування інтересів споживача та власних інтересів, але подорожчання продукції уникнути ніяк не вдасться з об'єктивних причин, хоча ТЗОВ «Кузнєцовський хлібо завод» і намагається тримати ціни на прийнятному рівні.

Специфіка продукції ТЗОВ «Кузнєцовський хлібо завод» полягає в тому, що більшість продукту є нетривалого зберігання, що обумовлює і особливості збутової політики. Лівова частка продукції реалізується на території

Рівненської області. Продукція користується значним попитом у споживачів, підприємство обслуговує також громадські заклади харчування, навчальні заклади, заклади дошкільної освіти та інше.

В асортименті продукції представлено деякі позиції продукції тривалого користування, які відповідно до технології виготовлення, упакування, вимог до зберігання можуть бути транспортовані на більші відстані від виробника (понад 150 км).

В цілому збут продукції ТзОВ «Кузнєцовський хлібозавод» орієнтований на локальний і міжрегіональний ринки (м. Вараш, м. Сарни Володимирецького району Рівненської області та деякі районами Волинської області). Реалізація продукції відбувається також і через власну торгівельну мережу, яку сформовано з п'яти фірмових магазинів.

З метою визначення ефективності товарно-збутової політики в роботі визначено конкурентоспроможність продукції ТзОВ «Кузнєцовський хлібозавод» по відношенню до продукції основного конкурента (ТзОВ «Саранський хлібозавод»). За результатами проведених розрахунків визначено, що продукція досліджуваного підприємства має вищий рівень конкурентоспроможності.

4. Аналіз інновацій на ринку хлібобулочних виробів виявив, на наш погляд, доволі цікавий варіант розширення товарного асортименту – заморожені хлібобулочні вироби. Актуальність даного напрямку розширення асортименту є підтвердженою практикою та тим фактом, що близько 3% заморожених хлібобулочних виробів на сьогоднішній день імпортується до України з країн ЄС. Також альтернативними варіантами розвитку є виготовлення виробів зниженої вологості та органічних хлібобулочних виробів, виробів з так званою «чистою етикеткою».

У зв'язку з складністю впровадження відразу трьох проєктів наш вибір зроблено на користь налагодження виробництва та виведення на ринок заморожених хлібобулочних виробів.

Виведення на ринок заморожених хлібобулочних виробів доцільно реалізовувати із використанням стратегії диференціації. Стратегія диференціації є одним з різновидів конкурентної стратегії, сутність якої полягає у створенні підприємством такої ринкової позиції, яка б вигідно відрізнялась від позиції конкурентів.

Перевагами для бізнесу впровадження технології заморожених хлібобулочних виробів є наступні: наявність заморожених хлібобулочних виробів забезпечує гарантований запас за умов непередбачуваних коливань попиту; приготування страв із заморожених хлібобулочних виробів не вимагає розширення штату; торговельні мережі та заклади громадського харчування не будуть мати перебоїв з постачанням продукції. Зручності для кінцевого споживача – можливість швидко допекти продукт і спожити свіжо спечений; зрозуміло, що відразу суттєво збільшується термін придатності такого продукту (за умов належного зберігання); зниження частоти доставок – відпадає потреба щодня доставляти свіжоспечені продукти – оптимізація логістичних витрат; зниження витрат ритейлерів за рахунок відсутності потреби використовувати в супермаркетах пекарень з повним циклом виробництва; розширення ринків збуту.

Мета проєкту – розширення ринків збуту продукції за рахунок суттєвого збільшення терміну придатності продукту та можливістю транспортувати його на більші відстані (понад 150 км) від виробника, тобто можна буде охопити значно більше ринків збуту і тим самим покращити показник обсягів реалізації продукції. Такі заходи дозволять зайняти підприємству ринкову нішу по виготовленню заморожених хлібобулочних виробів, зміцнити свої конкурентні позиції, покращити результативність фінансових показників діяльності.

Впровадження і реалізації проєкту в значній мірі залежить від завершення активної фази війни і, саме основне, умов її завершення. За оптимістичного сценарію ТзОВ «Кузнецовський хлібо завод» зможе реалізувати даний проєкт доволі швидко і успішно.

Реалізовувати проєкт заплановано щодо трьох груп заморожених продуктів:

- 1) дрібноштучні вироби – 50% від загального обсягу виробництва у натуральному вираженні;
- 2) французька випічка – 40%;
- 3) хліб та батони – 10%.

Очікувані результати впровадження проєкту:

– з кожної заробленої гривні виготовлення та реалізації продукту очікується отримувати 52 копійки неоподаткованого прибутку (коефіцієнт маржинального доходу – 0,52);

– для досягнення точки беззбитковості ТзОВ «Кузнєцовський хлібозавод» необхідно виробляти 28 500 кг заморожених ХХБВ для отримання щомісячного доходу в розмірі 3 800 000 грн.

– при нарощуванні виробництва до проектного рівня – 90 т/міс запас фінансової безпеки становитиме 134,7% до беззбиткового рівня.

У майбутньому прибутковість буде зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. ст. 266. URL: <https://iplex360.com.ua/npa.php?code=40-15>
2. Алексеева М.Б. Аналіз інноваційної діяльності. Теоретичні основи інновацій та інноваційної діяльності. URL: https://stud.com.ua/44989/investuvannya/sutnist_vidi_innovatsiy#goog_rewarde
3. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2021-I квартал 2024 р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg>
4. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2012. 456 с.
5. Андрущенко А. Причини росту цін на хліб у Києві та Київській області. URL: https://lb.ua/blog/andriy_andruschenko/285006_prichini_rostu_tsin_hlib_kiievi.html
6. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 238 с.
7. Атаманова Ю. Є. Основні проблеми системного господарсько-правового регулювання відносин в інноваційній сфері: автореф. дис... д-ра юрид. наук: 12.00.04 / Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2009. 37 с.
8. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання /укл.: Стручок В. С. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.
9. Бокій О.В. Оцінка динаміки і стану промислового виробництва хлібобулочної та борошняної продукції, 17.08.2021. URL: <https://vap.org.ua/reviews/ocinka-dinamiki-i-stanu-promislovogo-virobnictva-hlibobulochnoi-ta-boroshnjanoi-produkcii/>

10. Бурліцька О., Оксентюк Б. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу / [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.]. С. 463-475. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>
11. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. Вип. 4 (83), 2023.- С. 122-129.
12. Великий Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 114-120.
13. Виробництво промислової продукції за видами в Україні за 2021 р.: статистичний бюлетень. Держана служба статистики України, 2021. 226 с.
14. Володіна В.О. Тенденції розвитку українського ринку інноваційного продукту. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6198>
15. Голда Н. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності підприємств як економічних категорій Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія /В.А. Фалович[та ін..] за ред д.е.н., доц. В.А. Фаловича Тернопіль: Фоп Шпак В.Б. 2021. С. 351-379.
16. Голда Н. Сутність конкурентоспроможності підприємств./Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. *Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. Тернопіль, ТНТУ, 2024. С. 21-23.
17. Голда Н. Реклама як ефективна складова маркетингових комунікацій. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. *Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. Тернопіль, ТНТУ, 2024. С. 102-104.

18. Голда Н.М., Бурліцька О.П. Канали комунікацій зі споживачами у воєнній реальності. *ICI World of journals. Nauka i studia. Ekonomiczne Nauki*, 2022. Vol.(10). P. 1-5.
19. Голда Н.М., Краузе О.І., Бурліцька О.П. Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1 (68). С. 166-174.
20. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
21. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Аляб'єва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
22. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50-52.
23. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-2010. 10.72 – Вироби хлібобулочні, зниженої вологості та кондитерські, борошняні, тривалого зберігання. URL: <https://dkpp.rv.ua/index.php?level=10.72>
24. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
25. Електронний каталог товарів ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод». URL: <https://listex.info/uk/merchant/kuznecovski-y-hlibozavod-tzov>
26. Євтушевська О.О. Інноваційна стратегія як генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1(17). С. 34-36.
27. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія / Я.А. Жаліло. К.: НІСД, 2003. С. 368.
28. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
29. Звітність ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» за 2022-2023 рр.

30. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Вінниця: ВНТУ, 2015. 172 с.
31. Індекс цін на продукти: Хлібо-булочні продукти: хліб. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/bakery/bread/>
32. Капреева Є.Г., Тюріна В.Ю. Аналіз європейського досвіду вимірювання інноваційної активності національних інноваційних систем. *Інноваційна діяльність*. 2011. № 4. С.18-24.
33. Касьян З.Е. Оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії промислових підприємств. *Наукова-технічна інформація*. 2012. № 3. С.24-27.
34. Кікоть К. Демографічна криза в Україні: мільйони біженців, воєнні втрати та як покращити ситуацію. URL: <https://espresso.tv/poyasnuemo-demografichna-kriza-v-ukraini-milyoni-bizhentsiv-voenni-vtrati-ta-yak-pokrashchiti-situatsiyu>
35. Кирич Н. Б., Андрушків Б. М., Погайдак О. Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1 (15). С. 23–25.
36. Ковтун Н.В. Факторний аналіз ефективності інвестиційного процесу та діяльності. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/faktorniy-analiz-efektivnosti-investiciynogo-procesu-ta-diyalnosti.html>
37. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Управління економікою: теорія і практика «Економіка України»*. 2013. № 4 (617). С.44-56.
38. Колодязна І.В., Букрін М.О. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 454-360.
39. Колосова Т. В. Забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу. *ГОУ ВПО НДАБУ*. 2011. 412 с.
40. Краузе О. Зовнішня трудова міграція населення України. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2 (27). С. 26–34.

41. Краузе О.І. Дослідження конкурентоспроможності підприємства /Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу /за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: «Бескиди», 2020. 179 с. (С. 77-86)
42. Краузе О.І. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства /Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія /за заг. ред. О. Панухник] Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 140-146.
43. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни. / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 492-503. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>
44. Краузе О.І., Піняк І.Л. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №2 (25). 2021. С. 586-593. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf>
45. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254>
46. Крижанівська М.С., Стеанова А.А. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10>
47. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.
48. Кузьмін О. Є.,Т. Кужда. Фактори інноваційного розвитку підприємств. *Схід*. 2006. № 6. С. 16-19.
49. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16

50. Легомінова С. В. Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. В. 15. Ч. 1. С. 168-172
51. Луцій О.П., Корнійчук Т.А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-07/2022-6-04-07>
52. Луцяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6 Т.2 Економічні науки. С. 18-21.
53. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>
54. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
55. Маслюківська А. Інноваційна теорія Йозифа Шумперта. К.: КНУ ім. Шевченка, 2013.
56. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
57. Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 252-257.
58. Обсяг виробництва хліба на Рівненщині зріс на 27%: AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/multimedia/obsyag-virobnictva-hliba-na-rivnenshchini-zris-na-27>
59. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine>

60. Опендатабот. Підприємство споживчої кооперації «Хлібокомбінат Рівненської райспоживспілки». URL: <https://opendatabot.ua/c/01733319>
61. Опендатабот. ТЗОВ «Сарненський хлібозавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/00379436>
62. Офіційний сайт ТМ «Скиба». URL: <https://skyba.ua/>
63. Офіційний сайт ТЗОВ «Кузнецовський хлібозавод». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05519273/
64. Офіційний сайт ТЗОВ «Дубенський хлібозавод». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31542411/
65. Поняття та види інновацій. Поняття інноваційної діяльності та її предмет. Букліб. URL: <https://buklib.net/books/37223/>
66. Радинський С. Класифікація інноваційних стратегій підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. С. 277-285. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13rsvisp.pdf>
67. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007
68. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 408 с.
69. Скоробогатова Н.Є. Дослідження сутності інвестицій та інвестиційної діяльності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. . URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80631/76243>
70. Стратегічне управління і планування. URL: <http://www.stplan/articles/theory/strategy.htm>
71. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (47). С. 150-159.
72. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. К.: Либідь, 2006. 480 с.

73. Харук К.Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2009. №640. С. 423-424.
74. Чухраєва Н. М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. *БізнесІнформ*. 2014. № 6.
75. Шафієва Л.Г. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. №13. С.123-126.
76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
77. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>
78. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій* . 2012. № 1. С. 220-227.
79. Шишкова Л.В., Швець Г.О. Особливості управління інноваційної діяльності на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19). 4 (20).
80. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 421 с.
81. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: [зб. наук. праць]*. Київ. 2011. № 2 (58). С. 76-80.
82. Ярмоленко Т. Найбільший в Україні виробник замороженого хліба та круасанів відновлює роботу. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/zvidki-jizha/naybilshiy-v-ukrajini-virobnik-zamorozhenogo-hliba-ta-kruasaniv-vidnovlyuyebobotu>
83. Ярмолка О. «У виробництві хлібу не може бути перерв»: як працює «Сарненський хлібозавод» під час війни. URL:

- <https://sarnynews.city/articles/213946/u-virobnictvi-hlibu-ne-mozhe-buti-pererv-yak-pracyuye-sarnenskij-hlibozavod-pid-chas-vijni>
84. Cooper R.G., Edgett S.J. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. Research-Technology Management. May-June, 2010.
 85. Fridmen K. The Economics of industrial innovation; 2nd edn. Frances Pinter, London, 1982. P. 38.
 86. How are digital technologies changing innovation? Evidence from agriculture, the automotive industry and retail. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2019. № 74. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/how-are-digital-technologies-changing-innovation_67bbcafe-en#page1
 87. Krause O.I. Marketing Internet technologies in the field of services / Digital Economy trends: global challenges, strategy and technologies: Monograph /Edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska] Galati, Romania, 2021. pp. 104-116. (222 p.)
 88. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. P. 19.
 89. Raffaele Fabio Ciriello, Alexander Richter & Gerhard Schwabe (2018). Digital Innovation. *Business & Information Systems Engineering*, volume 60, p. 563-569.
 90. Strizhkova A., Tokarieva K., Liubchych A., Pavlyshyn S. Digital Farming as Direct of Digital Transformation State Policy. *European Journal of Sustainable Development*, 9 (3), 597. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n3p597>
 91. Yuliia Tymchenko, Mariia Proskurina, Taras Hryhorchuk, Lesya Chervinska, Vadym Ratynskiy, Svitlana Shpylyk, Olga Krause, Iryna Piniak, Iryna Lebedynets, Oleksandr Nosyriev. DETERMINING THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON CONSUMER BEHAVIOR IN THE MARKETING STRUCTURE OF CULTURE INDUSTRIES. "Eastern-European Journal of Enterprise Technologies", (No 2/13 (122) 2023)

ДОДАТКИ

Таблиця. Найбільш розповсюджені тлумачення сутності поняття «стратегія»

Автор чи колектив авторів	Чим обумовлена потреба в стратегії	Сутність стратегії
Гудзинський О.Д. [22]	формуванням випереджальної системи управління конкурентоспроможністю та антикризовою діяльністю підприємств	Система планових внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення
С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько [24]	недолік володіння інструментарієм для забезпечення конкурентних переваг	Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг
Мольтке Г. [27]	необхідність формування логіки поведінки на перспективу	Еволюція первинної керівної ідеї відповідно до обставин, які постійно змінюються
Томпсон Дж. [27]	необхідність виконання правильних речей у правильний спосіб та для правильних цілей	Ознаками ефективної стратегії автор вважає: 1) адекватність стратегії (потребам середовища, ресурсам та цінностям організації та її основній меті); 2) виконуваність стратегії (забезпеченість ресурсами, відповідність вимогам та інтересам суб'єктів, яким належить її втілювати, відповідність поточному історичному моменту); 3) прийнятність стратегії (відповідність стратегічним суспільним потребам та інтересам, належна очікувана віддача, наявність синергетичного ефекту, прийнятний рівень ризиків реалізації стратегії).

Таблиця. Порівняльний аналіз сутності дефініції ІС

Автор (и)	Тлумачення
Системний підхід	
Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. [30]	Стратегія, орієнтована для стимулювання попиту на науково-технічні розробки з боку споживачів інноваційної продукції, насамперед підприємницького сектора
Cooper R. G., Edgett S. J. [84]	Це важливий інструмент розвитку продукції, який може навіть у скрутні часи забезпечити підприємству зростання Інструмент розвитку продукції
Цілеспрямований підхід	
Шафієва Л. Г. [75]	це один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших інструментів своєю новизною, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому; взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів
Великий Ю. [12]	це стратегія націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємств
Луцяк В. [52]	це цілеспрямована діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення
Євтушевська О. [26]	це генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства, що визначає пріоритети її напрямків і форм, характер формування інноваційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інноваційних цілей, що забезпечують прогнозований загальний розвиток підприємства

Таблиця. Техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Кузнецовський
хлібозавод» [29]

Показник	2022	2023	Темпи зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	96124,00	109005,00	113,40
Кількість виробничо-промислового персоналу	229	230	100,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	25442	30754	120,88
Продуктивність праці на одного працюючого ПВП, тис. грн./ос	449,18	419,76	93,45
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	22489	24956	110,9
Фондовіддача, грн. /грн.	4,27	3,85	90,11
Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн.	22837	28651	125,45
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,21	3,35	79,71
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	46914	57296	122,12
Власний капітал, тис. грн.	30338	37274	122,86
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	59314	70540	118,92
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	61,71	73,38	118,93
Матеріальні витрати, тис. грн.	50887	58371	87,18
Матеріаловіддача, грн. / грн.	1,89	1,65	87,18
Операційні витрати, грн.	92574	108709	117,42
Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	36810	38465	104,49
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	3815	1979	51,87
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2373	1115	46,98
Рентабельність операційної діяльності, %	4,12	1,82	X
Рентабельність власного капіталу, %2,47	7,82	2,99	X
Рентабельність продаж, %	2,47	1,16	X
Рентабельність загальна (активів), %	5,06	1,95	X

Таблиця. Показники фінансового стану ТзОВ «Кузнецовський
хлібозавод» [29]

Показник	Рекомендовані тенденції зміни	2022	2023	Абсолютне відхилення
Показники фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	> 0,5	0,64	0,65	+0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,35	0,34	- 0,01
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	–	0,27	0,25	- 0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	1,83	1,86	+ 0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	–	0,55	0,54	- 0,01
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	> 0,6 – 0,8	1,67	1,10	- 0,57
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,2	0,45	0,50	+ 0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	–	0,34	0,39	+ 0,05
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	–	0,62	0,72	+ 0,10
Показники, що характеризують ліквідність				
Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності або норма грошових резервів	0,2:0,3	0,075	0,028	– 0,047
Коефіцієнт розрахункової ліквідності або швидкої (термінової) ліквідності	1,0	1,322	1,088	– 0,234
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,8	0,87	0,2	– 0,67
Коефіцієнт покриття заборгованості (загальний або покриття боргів)	> 2,0	1,82	2,02	+ 0,2
Коефіцієнт покриття заборгованості за рахунок дебіторів	1,0	1,25	1,06	– 0,19

Асортимент продукції ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» [25]

ТОВАРИ ІЗ АСОРТИМЕНТУ ТЗОВ "КУЗНЕЦОВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД" 42					
	Хліб нарізаний Бородинський Сюмба м/у 500г Сюмба		Хліб нарізаний Бездріждковий житньо-пшеничний Сюмба м/у 400г Сюмба		Хліб нарізаний Бездріждковий на пшеничній заквасці Сюмба м/у 400г Сюмба
	Хліб нарізаний Сімейний Сюмба м/у 700г Сюмба		Батон нарізаний Львівський Сюмба м/у 350г Сюмба		Хліб нарізаний Сімейний Сюмба м/у 700г
	Хліб нарізаний Літній Сюмба м/у 600г Сюмба		Хліб Літній Сюмба м/у 600г Сюмба		Хліб нарізаний Житнє чудо Сюмба м/у 400г Сюмба
	Хліб нарізаний Сімейний Сюмба м/у 350г Сюмба		Хліб Вараський Сюмба м/у 700г Сюмба		Хліб нарізаний Осінній Сюмба м/у 500г Сюмба
	Батон нарізаний Молочний Сюмба м/у 400г Сюмба		Хліб нарізаний з висівками Сюмба м/у 500г Сюмба		Хліб Чіабата з цибулею Сюмба м/у 300г Сюмба
	Кекс Ромаша баба Сюмба м/у 300г Сюмба		Хліб нарізаний Запашний Сюмба м/у 350г Сюмба		Хліб пшеничний Запашний Сюмба м/у 700г Сюмба
	Хала плетена Сюмба м/у 350г Сюмба		Пірожок з маком Сюмба м/у 80г Сюмба		Витушка з крихтою Сюмба м/у 290г Сюмба
	Хліб з пшеничного борошна нарізаний Раменський Сюмба м/у 600г Сюмба		Хліб із суміші житнього та пшеничного борошна Батьківський Сюмба м/у 700г		Хліб нарізаний з насінням соняшнику Бородинський Сюмба м/у 500г Сюмба
	Хліб Домашній Сюмба м/у 800г Сюмба		Хліб нарізаний Гетьманський Сюмба м/у 700г Сюмба		Хліб Ситний Сюмба м/у 1000г Сюмба
	Хліб нарізаний Гетьманський Сюмба м/у 350г Сюмба		Булочка Ромашка з яблуком Сюмба м/у 450г Сюмба		Булочка Ромашка з сиром Сюмба м/у 450г Сюмба
	Завианець зі смаком шоколаду та апельсина Макіанік Сюмба м/у 350г		Завианець Макіанік Сюмба м/у 350г Сюмба		Булочка Ромашка з маком Сюмба м/у 450г Сюмба
	Круасан з начинкою зі смаком ірису Сюмба м/у 70г Сюмба		Круасан з начинкою зі смаком вишні Сюмба м/у 70г Сюмба		Хліб нарізаний Цільнозерновий Сюмба м/у 400г Сюмба



ТОВАРИ, ВИРОБЛЕНІ ТЗОВ "КУЗНЕЦОВСЬКИЙ
ХЛІБОЗАВОД" 53

	Хліб нарізаний Тостовий оригінальний Сяйба м/у 450г Сяйба		Хліб нарізаний Заварний з львом Сяйба м/у 400г Сяйба		Хліб нарізаний Микільський солодовий Сяйба м/у 600г Сяйба
	Хліб нарізаний Житня насолада Сяйба м/у 400г Сяйба		Батон нарізаний Молочний Сяйба м/у 400г Сяйба		Хліб нарізаний Бородинський Сяйба м/у 500г Сяйба
	Хліб нарізаний Карпатський особливий Сяйба м/у 700г Сяйба		Пиріг зі смаком абрикоса Сяйба м/у 300г Сяйба		Хліб нарізаний з сухофруктами Сяйба м/у 400г Сяйба
	Пиріг зі смаком вишні Сяйба м/у 300г Сяйба		Булочка Колосок з сиром Сяйба м/у 200г Сяйба		Хліб нарізаний Апетит Сяйба м/у 700г Сяйба
	Хліб Апетит Сяйба м/у 700г Сяйба		Хліб нарізаний Літній Сяйба м/у 600г Сяйба		Хліб нарізаний Бездріжджовий житньо-пшеничний Сяйба м/у 400г Сяйба
	Хліб нарізаний з насінням соняшнику Бородинський Сяйба м/у 500г Сяйба		Хліб нарізаний Тостовий Сяйба м/у 500г Сяйба		Хліб нарізаний Бездріжджовий на пшеничній заквасці Сяйба м/у 400г Сяйба
	Хліб нарізаний з висівками Сяйба м/у 500г Сяйба		Хліб нарізаний з ядром насіння соняшника Житня насолада Сяйба м/у 400г		Батон Стрілецький Сяйба м/у 350г Сяйба
	Хліб нарізаний Волинський Сяйба м/у 300г Сяйба		Батон нарізаний Львівський Сяйба м/у 350г Сяйба		Батон нарізаний Молочний Сяйба м/у 400г Сяйба
	Витушка з крістою Сяйба м/у 290г Сяйба		Завиванець Маківник Сяйба м/у 350г Сяйба		Завиванець зі смаком шоколаду та апельсина Маківник Сяйба м/у 350г
	Кекс Ромова баба Сяйба м/у 300г Сяйба		Пиріжок з маком Сяйба м/у 80г Сяйба		Хала плетена Сяйба м/у 350г Сяйба
	Хліб Літній Сяйба м/у 600г Сяйба		Хліб нарізаний Запашний Сяйба м/у 350г Сяйба		Хліб нарізаний Літній Сяйба м/у 600г Сяйба
	Хліб нарізаний з висівками Сяйба м/у 500г Сяйба		Хліб нарізаний Сімейний Сяйба м/у 350г Сяйба		Хліб нарізаний Житня чудо Сяйба м/у 400г Сяйба

Асортимент продукції ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод», кондитерські вироби [62]

ВИРОБИ КОНДИТЕРСЬКІ

ТОРТ "СКИБА"

492 kcal (ккал)

700 g (г)

ТОРТ "СОФІЙСЬКИЙ"

456 kcal (ккал)

750 g (г)

ТОРТ "БРУКЛІЧ"

440 kcal (ккал)

900 g (г)

ТОРТ "ЧОРНИЧНИЙ"

315 kcal

450 g (г)

ЛЬВІВСЬКИЙ СИРНИК

240,95 kcal (ккал)

1400 g (г)

ПЕРЕКЛАДИНЕЦЬ "НАПОЛЕОН"

445 kcal (ккал)

1300 g (г)

ДЕСЕРТ "ТРАЙФЛ" В АСОРТИМЕНТІ

308,0 kcal (ккал)

130 g (г)

ДЕСЕРТ "СИРКОВИЙ"

271,7 kcal (ккал)

170 g (г)

ПРЯНИКИ МЕДОВО-ІМБИРНІ В АСОРТИМЕНТІ

425,43 kcal (ккал)

45 g (г)
55 g (г)
70 g (г)
100 g (г)
160 g (г)

ДЕСЕРТ "ТІРАМІСУ"

372,83 kcal (ккал)

140 g (г)

ТОРТ "ГРИЛЬЖНИЙ"

411,3 kcal (ккал)

500, 1000 g (г)

ТІСТЕЧКО "ЕСКІМО" В АСОРТИМЕНТІ

378,98 kcal (ккал)

60 g (г)

ТІСТЕЧКО "МАКАРУНІ"

506 kcal (ккал)

13 g (г)

ТІСТЕЧКО "КУЛЬКА" В АСОРТИМЕНТІ

421 kcal (ккал)

35 g (г)

ПЕЧИВО "ВУШКА"

476,0 kcal (ккал)

0,5-3,7 g (г)

РУЛЕТ "КАЗКОВИЙ"

437 kcal (ккал)

500 g (г)

ТІСТЕЧКО "СКИБА"

403,36 kcal (ккал)

80 g (г)

ТІСТЕЧКО "МЕДОВЕ"

404,86 kcal (ккал)

75 g (г)

ТІСТЕЧКО "МІНІ-ЧИЗКЕЙК"

361,7 kcal (ккал)

100 g (г)

ТАРТ В АСОРТИМЕНТІ

325,81 kcal (ккал)

100 g (г)

ТІСТЕЧКО "ВИШЕНЬКА"

353,3 kcal (ккал)

75 g (г)

Продукція

Торти на замовлення

Скиба News

Про нас

Де знайти

+38 (050) 550-35-34

Батони та багети

Вулочні вироби

Вироби кондитерські

До свята

1

2

3

