

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«13» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Впровадження продуктивних інновацій на промисловому
підприємстві»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УІ-91
КРАСОВСЬКА Марія Романівна**

(підпис)

**Керівник старший викладач кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. Лебеденко Сергій Олександрович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студентка _____**

(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент інвестицій та інновацій»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«31» травня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КРАСОВСЬКІЙ Марії Романівні**

- 1. Тема роботи:** «Впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві», керівник роботи к.е.н., ст.викл. ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна затверджені наказом по університету від 31 травня 2023р. № 2077-с
- 2. Термін подання студентом роботи:** 13.06.2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Lantmannen АХА», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2022 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2019-2022 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути категорійний апарат дослідження продуктових інновацій;
- розкрити підходи до управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві;
- описати інструментарій оцінювання ефективності впровадження продуктових інновацій на промисловому підприємстві.

б) аналітична частина:

- здійснити аналітичну оцінку інноваційної активності підприємств харчової промисловості України;
- провести діагностику стану забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Lantmannen АХА»;
- проаналізувати передумови впровадження продуктових інновацій у ПрАТ «Lantmannen АХА».

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з впровадження у виробництво продуктових інновацій для ПрАТ «Lantmannen АХА»;
- сформулювати алгоритм управління впровадженням продуктових інновацій на досліджуваному підприємстві
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Продуктові інновації та їх впровадження на підприємстві: теоретичний зміст.
2. Структура власності та організаційна структура ПрАТ «Lantmannen АХА».
3. Фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ «Lantmannen АХА» у 2019-2022 рр.
4. Динаміка інноваційних показників підприємства у 2019-2022 рр.
5. Аналіз конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА».
6. Моделі 7 START та SWOT-аналіз запропонованого проекту.
7. План продажів продукції проекту у вартісному та натуральному показниках.
8. План доходів і витрат проекту.
9. Беззбитковість і запас фінансової міцності проекту.
10. Головні ризики, методи їх запобігання та реагування.

6. Дата видачі завдання:

«12» жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2.	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3.	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4.	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5.	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6.	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7.	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8.	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9.	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
11.	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
12.	Подання дипломної роботи і супроводжуючих документів на кафедрі	до 05.06.2023	
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
14.	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент

_____ Марія КРАСОВСЬКА

(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Анна ОМЕЛЬЧЕНКО

(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві» містить 105 сторінок, 49 таблиць, 27 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Метою роботи є визначення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження продуктивних інновацій на підприємствах харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є процес впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження є алгоритм управління впровадженням у виробництво продуктивних інновацій, які базуються на теоретичних та практичних аспектах.

Методи дослідження: аналіз (проаналізована інформація про підприємство та його звітність з відкритих джерел), порівняння (здійснювалося при аналізі конкурентів підприємства), індукція (запропоновано заходи для підвищення ефективності підприємства), графічний метод (використано для наочного подання інформації), методи економічного та фінансового аналізу (для розрахунку фінансово-економічних показників підприємства).

Результати роботи – розроблений проект щодо впровадження продуктивних інновацій для ПрАТ «Lantmannen АХА».

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами харчової промисловості, для підвищення конкурентоспроможності продукції та можливості виходу на нові ринки.

Ключові слова: інновації, продуктивні інновації, сублімати, впровадження продуктивних інновацій, промислове підприємство, механізм впровадження.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 105 pages, 49 tables, 27 drawings, 1 attachment. The bibliography list consists of 37 items.

The purpose of the work is to determine the theoretical provisions and develop practical recommendations for the implementation of product innovations at food industry enterprises

The object of research is a process of introducing product innovations at an industrial enterprise.

The subject of research is an algorithm for managing the introduction of product innovations into production, which are based on theoretical and practical aspects.

Research methods analysis (analyzed information about the enterprise and its reporting from open sources), comparison (carried out during the analysis of the enterprise's competitors), induction (proposed measures to increase the efficiency of the enterprise), graphic method (used for visual presentation of information), methods of economic and financial analysis (for calculation of financial and economic indicators of the enterprise).

Results of work are developed a project on the introduction of product innovations for PrJSC "Lantmannen AXA".

Recommendations for the use of work results. The results of the thesis can be used by food industry enterprises to increase the competitiveness of products and the possibility of entering new markets.

Keywords: *innovations, product innovations, sublimate, implementation of product innovations, industrial enterprise, implementation mechanism.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Категорійний апарат дослідження продуктивних інновацій.....	11
1.2. Підходи до управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві.....	118
1.3 Інструментарій оцінювання ефективності впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «LANTMANNEN AXA».....	35
2.1 Аналітична оцінка інноваційної активності підприємств харчової промисловості України.....	35
2.2 Діагностика стану забезпечення ефективності діяльності ПрАТ «Lantmannen AXA».....	46
2.3 Передумови впровадження продуктивних інновацій у ПрАТ «Lantmannen AXA».....	56
Висновки до розділу 2.....	64
3 РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ У ПРАТ «LANTMANNEN AXA».....	65
3.1 Особливості впровадження у виробництво продуктивних інновацій ПрАТ «Lantmannen AXA».....	65
3.2 Формування алгоритму управління впровадженням продуктивних інновацій на досліджуваному підприємстві.....	72
3.3 Оцінювання економічної доцільності впровадження продуктивних інновацій... ..	79
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Впровадження інновацій є стратегічно важливим для підприємств, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність і стати лідерами на ринку. Саме тому проблематика впровадження продуктивних інновацій на промислових підприємствах є надзвичайно актуальною у сучасному бізнес-середовищі.

Сучасні споживачі стають все більш вимогливими до продуктів. Вони повинні відповідати їхнім потребам, більш високим стандартам якості та функціональності. Продуктивні інновації є необхідним інструментом для задоволення цих вимог та привертання уваги споживачів.

Бізнес-середовище функціонування підприємств харчової промисловості характеризується жорсткою конкуренцією, і тому компанії повинні швидко пристосовуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це викликає зацікавленість у пошуку нових методів та прийомів, що дозволять таким підприємствам бути більш гнучкими. Впровадження продуктивних інновацій надає змогу підприємствам знайти вагому конкурентну перевагу, створюючи унікальні продукти та послуги.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є визначення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження продуктивних інновацій на підприємствах харчової промисловості.

Для досягнення мети дипломної роботи було визначено низку завдань для вирішення, а саме:

- поглиблення сутності поняття «продуктова інновація» та її особливостей;
- систематизація основних підходів до управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві;
- формування інструментарію для оцінювання ефективності впровадження продуктивних інновацій;
- здійснення аналітичної оцінки рівня інноваційної активності підприємств харчової промисловості України;

- характеристика стану забезпечення ефективності діяльності досліджуваного підприємства;
- визначення передумов впровадження продуктивних інновацій для ПрАТ «Lantmannen АХА»;
- розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації проекту з впровадження сублімованих продуктів у виробництво;
- формування алгоритму управління впровадженням продуктивних інновацій для ПрАТ «Lantmannen АХА»;
- обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів.

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві, а предметом дослідження є рекомендації щодо впровадження у виробництво продуктивних інновацій, які базуються на теоретичних та практичних аспектах.

Базою дослідження у дипломній роботі є приватне акціонерне товариство «Lantmannen АХА».

Методи дослідження. Дослідження ґрунтувалось на офіційних, статистичних та наукових джерелах, які були використані як основа для аналізу. Більшість інформації було отримано з офіційного веб-сайту «Lantmannen АХА», а також виконано завдання, використовуючи методичні вказівки.

В ході дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *аналіз*: для аналізу інформації про підприємство та його звітність, яка була отримана з відкритих джерел. Цей аналіз допоміг отримати детальний уявлення про діяльність підприємства; *порівняння*: виконувалося порівняння з конкурентами підприємства. Цей аналіз допоміг зрозуміти міцні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з іншими гравцями на ринку; *індукція*: були запропоновані заходи для підвищення ефективності підприємства на основі зібраної інформації. Цей метод дозволив зробити висновки та рекомендації щодо поліпшення діяльності підприємства; *графічний метод*: було використано графіки та діаграми для наочного подання інформації та результатів аналізу. Це допомогло зробити дані більш зрозумілими та доступними для сприйняття; *фінансовий та*

економічний аналіз: використовувався для розрахунку фінансово-економічних показників підприємства. Цей аналіз дозволив оцінити фінансове становище підприємства та виявити його потенційні можливості та проблеми.

Результати дипломної роботи. Результатом дипломної роботи є поглиблення теоретичної ступності поняття «продуктова іновацій» та надання практичних рекомендацій щодо впровадження продуктивних іновацій на промисловому підприємстві шляхом розроблення проєкту з виробництва сублимованої продукції, як продуктивних іновацій, у виробництво для ПрАТ «Lantmannen AXA».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Категорійний апарат дослідження продуктових інновацій

Трансформація економічних систем на засадах інноваційності набуває неабиякої актуальності в умовах загострення економічної нестабільності зовнішнього середовища функціонування підприємств та викликів, спричинених повномасштабним вторгненням на територію України.

Промислові підприємства сьогодні повинні шукати нові способи й підходи до підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання. Досягнення цих вимог можливе лише за умови підвищення інтелектуаломісткості виробництва та переходу до інноваційного підприємництва.

Інноваційна діяльність підприємства є каталізатором впровадження передових технологій у виробництво, інтелектуалізації та цифровізації бізнес-процесів, посилення конкурентних переваг та побудови ефективної стратегії розвитку. Впровадження інновацій на підприємстві не можливе без реалізації інноваційної діяльності, оскільки вона існує у тісному взаємозв'язку з економікою держави. Основні причини важливості реалізації інноваційної діяльності для промислового підприємства представлено на рис.1.1



Рисунок 1.1 – Причини значимості інноваційної діяльності для промислового підприємства

Складено автором на основі [1]

Розглянемо детальніше основні причини значимості інноваційної діяльності для промислового підприємства [1]:

- *конкурентоспроможність*: інновації дозволяють підприємству стати конкурентоспроможним на ринку. Впровадження нових технологій, продуктів чи

процесів може допомогти в покращенні якості, зниженні вартості та підвищенні продуктивності, що дає перевагу перед конкурентами;

- *розширення ринків*: інновації дозволяють підприємству проникнути на нові ринки та залучити нових клієнтів. Розробка нових продуктів або модифікація існуючих може створити нові можливості для збуту та розширити аудиторію споживачів;

- *підвищення ефективності*: інноваційні процеси можуть допомогти в оптимізації виробничих процесів, зниженні витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів. Це може призвести до збільшення прибутку підприємства та зниження його впливу на навколишнє середовище;

- *інноваційний потенціал*: інноваційна діяльність сприяє розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Вона стимулює креативність та ініціативу співробітників, сприяє залученню талановитих фахівців та створює сприятливу атмосферу для розвитку ідей та їхньої реалізації;

- *інноваційний імідж*: активна інноваційна діяльність сприяє позитивному сприйняттю підприємства як сучасного та передового. Це може зміцнити його репутацію як надійного та інноваційно налаштованого бренду, що сприяє приверненню інвесторів, партнерів та талановитих співробітників.

Отже, інноваційна діяльність є рушійною силою для ефективної реалізації загальної стратегії розвитку промислового підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності або невизначеності, адже допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та знаходити нові можливості у нестабільних умовах.

Інноваційна діяльність орієнтована на використання та комерціалізацію результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у вигляді інновацій. Дослідженням поняття «інновація» займалися і продовжують займатися багато науковців. Серед перших, хто висловлювалися про інновації, були: Пітер Друкер [2] (відомий автор і управлінський консультант), він підкреслював важливість інновацій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств; Еверетт Роджерс [3] (соціолог, автор) створив концепцію «Інноваційна

розсіяність», яка досліджує процес поширення нових ідей та інновацій серед споживачів; погляди інших науковців, зокрема Джозефа Шумпетера [4] (економіст) були зосереджені на розробленні концепції «Творчого руйнування» та підкресленні ролі інновацій у стимулюванні економічного зростання; Ерік фон Хіппель [5] (академік і дослідник) сформував основні поняття щодо особливостей «Відкритого інноваційного виробництва».

За змістом і сферою діяльності виокремлюють такі основні види інновацій [6]: продуктові, процесні, виробничі, економічні, організаційно-управлінські, соціальні, фінансові, інформаційні й торгові.

Процеси глобалізації економіки України впливають на загострення конкурентної боротьби у всіх сферах діяльності. Тому, інновація перетворюється на основну компоненту забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та можливості володіти інноваційними конкурентними перевагами. Для ринку харчової промисловості такою інновацією виступає саме *продуктова інновація*.

З розвитком інноватики як окремої науки, з'явилося багато різних трактувань поняття «продуктова інновація». Актуальні, на наш погляд, підходи до розуміння цієї дефініції представимо у вигляді узагальненої таблиці (табл.1.1)

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «продуктова інновація»

Науковці	Зміст поняття
Т. Г. Дудар, В.В. Мельниченко	Матеріалізований результат науково-технічної та інноваційної діяльності, що відкриває для споживача нові сфери задоволення потреб.
І. В. Нікітін	Розробка та впровадження технологічно нових та технологічно вдосконалених продуктів.
В.О. Козловський	Інновації, що передбачають створення нових або вдосконалення продуктів, що випускаються, є типом інновацій найбільш поширеним і важливим для забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства.
О. Деркач, Н. Циганкова	Кінцевий етап розробки нових або удосконалених продуктів, які задовольнятимуть потреби користувачів.

Складено автором на основі [7]

Проаналізувавши різні тлумачення науковців, варто узагальнити наукову думку, та пояснити *продуктову інновацію* – як *результат впровадження нового або*

значно поліпшеного продукту (товару або послуги) на ринок, що приносить значну вартість для споживачів, підприємства та суспільства в цілому.

Створення конкурентоспроможного продукту є останнім етапом і результатом інноваційного процесу. Існує багато пояснень поняття нового продукту. Оскільки продуктові інновації мають важливе значення як для виробника продукції так і для споживача, доцільним є розгляд двох основних підходів до розуміння продуктової інновації: з точки зору виробника (постачальника) і з точки зору споживача продукту (рис.1.2).

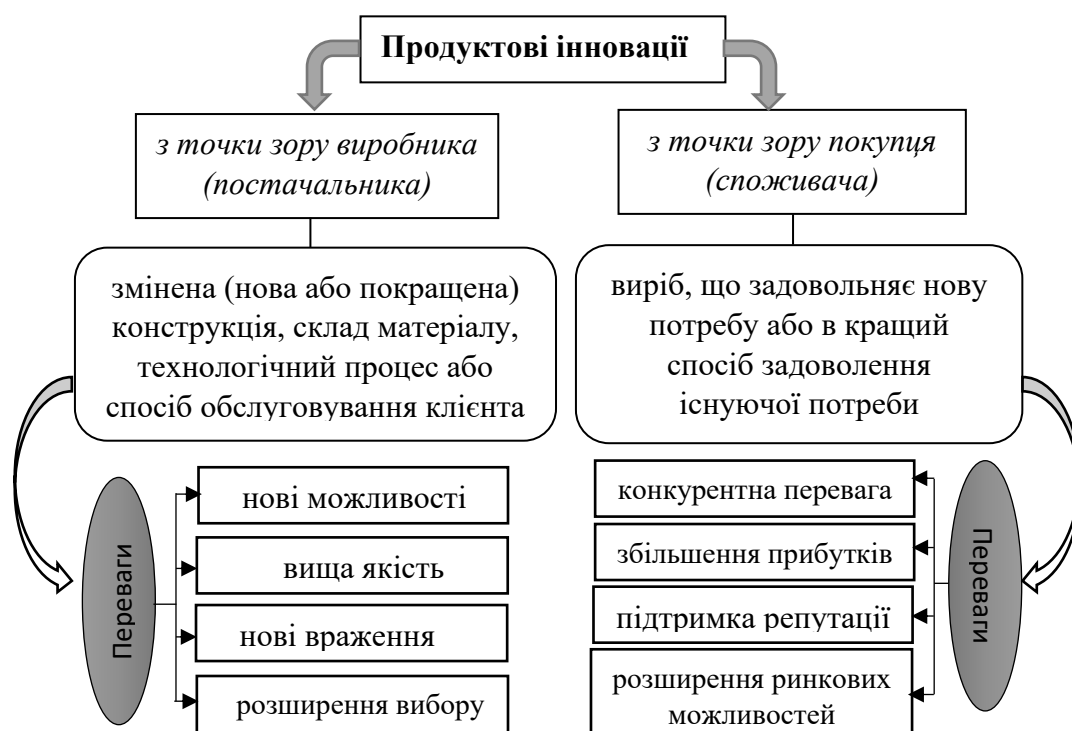


Рисунок 1.2 – Класифікація підходів до розуміння продуктових інновацій
Узагальнено та складено автором на основі [7]

Під продуктовою інновацією можна розуміти як нову продукцію (послугу), так і втілення значних удосконалень чи модернізації споживчих характеристик продуктів (послуг), присутніх в товарній лінійці підприємства. Основною метою реалізації продуктових інновацій є зростання обсягів виробленої та реалізованої продукції та збільшення загального прибутку підприємства.

Аналізуючи підходи до розуміння продуктових інновацій можна зробити висновок, що для споживача роль цього виду інновацій полягає в наступному:

- *нові можливості*: продуктові інновації сприяють розширенню кола можливостей, які можуть бути використані для задоволення власних потреб і бажань. Такими інноваціями можуть бути нові функції, характеристики або покращення, які роблять продукт більш ефективним, зручним або приємним у використанні;

- *вища якість*: оскільки створення продуктових інновацій передбачає застосування нових технологій, матеріалів або процесів виробництва, це призводитиме до покращення загальної якості продукції на відміну від товарів-аналогів, що робить його більш надійним, довговічним або ефективним;

- *нові враження*: створення нового товару може бути пов'язано зі створенням унікальних особливостей, дизайну чи особливої естетики для нового товару, що покращуватиме загальне враження від продукту та надаватиме йому особливої привабливості;

- *розширення вибору*: створення продуктових інновацій підприємством надає більш широкий вибір альтернатив на ринку. Це надає можливості обрати саме той продукт, що найкраще відповідатиме потребам, вподобанням і цінностям споживача.

Для виробника (постачальника) роль продуктових інновацій полягає у:

- *конкурентній перевазі*: такі інновації дозволяють виробникам отримати конкурентну перевагу на ринку, оскільки нові продукти можуть залучати більше клієнтів, завойовувати більшу ринкову частку і встановлювати виробника як лідера або інноватора в галузі;

- *збільшенні прибутків*: впровадження продуктових інновацій розширює асортиментну лінійку товарів (або послуг) компанії та сприяє збільшенню обсягів продажу та прибутків компанії. Нові продукти враховують потреби або запити споживача, тим самим формують ціннісну пропозицію для нього, що сприяє збільшенню попиту на ці товари та покращенню фінансових показників підприємства;

- *підтримці репутації*: впровадження виробниками продуктових інновацій допомагає підтримувати імідж інноваційних та передових гравців на ринку. Це

позитивно впливає на сприйняття бренду та побудову довгострокових взаємовідносин зі споживачами;

- *розширенні ринкових можливостей*: продуктові інновації дають виробникам можливість розширити свою присутність на ринку та виходити на нові ринки збуту.

Продуктова інновація може включати нові характеристики, функції, дизайн, матеріали, технології, процеси виробництва або способи доставки. Залежно від цілей, які переслідує виробник та можливостей підприємства, новий продукт може бути як асолютно новим товаром на ринку, так і модифікацією вже існуючого.

Новизну товару можна класифікувати за декількома основними рівнями (рис.1.3)



Рисунок 1.3 – Класифікація основних рівнів новизни товару

Складено автором на основі [8]

На першому рівні відбуваються зміни лише у зовнішньому оформленні товару без втрати споживчих властивостей, а останній рівень характеризується вже випуском товару, який не має аналогів на ринку. Рівень новизни товару визначається на основі порівняння функціональних характеристик нового товару з товарами-аналогами на ринку. Товари, що не мають аналогів на ринку (4 рівень новизни на рис.1.3) складають не більше 10% від випуску усіх можливих варіантів

нового продукту. Створення таких інноваційних продуктів супроводжується значними фінансовими витратами та високим рівнем ризику.

За Законом України «Про інноваційну діяльність» інноваційний продукт розуміють як результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом [9]. Оскільки новий продукт може бути як абсолютною новинкою, так і модифікацією вже існуючого товару, виокремлюють такі різновиди нових товарів (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Класифікація різновидів нових товарів

Різнovid нового товару	Характеристика
Нова модель	продукт, який є або вдосконаленою, або зміненою моделлю існуючого продукту. Нова модель зазвичай призначається для продажу тим же покупцям і для попередніх цілей її використання, що і продукт, який її замінює.
Продукт, новий для компанії, але не новий для ринку	продукт, який виробляється іншими компаніями. Він призначений для продажу споживачам продукції конкуруючих фірм.
Новий для ринку продукт	передбачає нові цілі й способи застосування й ще не має своїх споживачів.
Оригінальний виріб	принципово новий виріб, оригінальність якого підтверджена авторським свідоцтвом чи патентом
Оновлений виріб	виріб, конструктивне виконання якого частково змінене при збереженні або незначному поліпшенні споживчих властивостей
Модернізований виріб	оновлений виріб, що розроблений на заміну виробу, що випускався раніше. У ньому присутнє часткове використання попередньої конструкції, виконане на основі новітніх науково-технічних досягнень. У порівнянні з початковим модернізований виріб має поліпшені споживчі характеристики
Модифікований виріб	оновлений виріб, розроблений замість виробу, що раніше випускався, з метою розширення сфери використання
Удосконалений виріб	оновлений виріб, що має споживчі властивості на рівні попередника. Одночасно у ньому є конструктивна зміна, обумовлена освоєнням прогресивної технології, нових матеріалів, упровадженням винаходів

Складено автором на основі [10]

Великий асортимент різновидів нового товару дозволяє для промислового підприємства у будь якій сфері обрати найкращий варіант реалізації та впровадити його у виробництво. Для підприємств харчової промисловості до таких продуктів належать, в першу чергу, функціональні харчові продукти.

Отже, продуктові інновації мають важливе значення як для споживачів, які отримують нові можливості та поліпшення, так і для виробників, які отримують конкурентну перевагу, зростання прибутків і розширення ринкових можливостей.

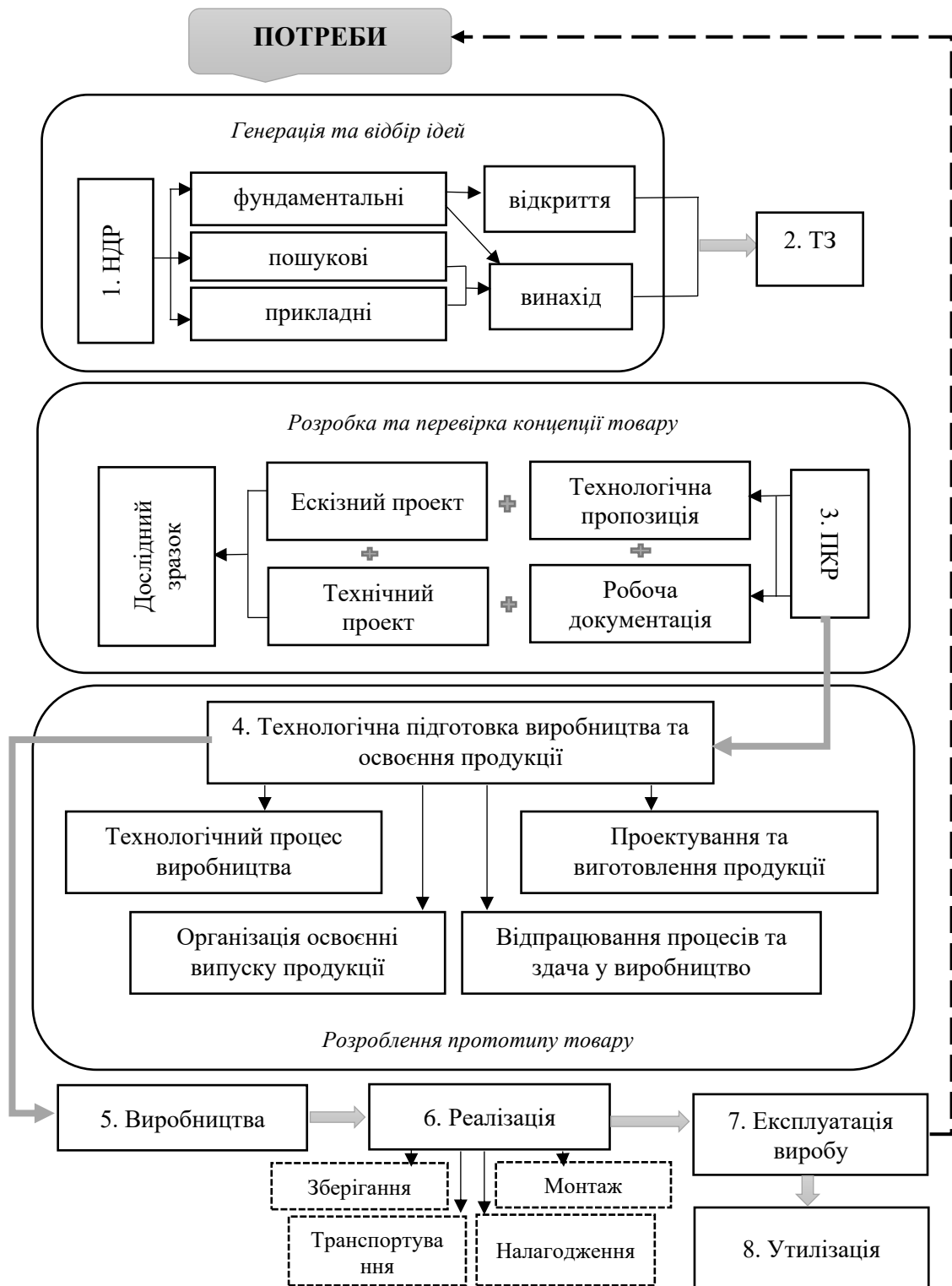
1.2. Підходи до управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві

Використання продуктових інновацій найбільш доцільне на ринках з високою конкуренцією. Процес створення продуктових інновацій підприємствами харчової промисловості пов'язаний з високим рівнем ризику [10], тому для розробки та реалізації нових видів товарів, необхідно забезпечувати ефективне управління процесом від появи ідеї створення продукту до виведення нового товару на ринок.

Аналіз літературних джерел дає змогу охарактеризувати поняття *впровадження продуктових інновацій* як процес введення у виробництво нових або значно покращених продуктів на ринок з метою задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентної переваги.

Процес розробки та впровадження продуктових інновацій включає вісім основних етапів: науково-дослідні роботи, формування технічного завдання, проектно-конструкторські роботи, технологічна підготовка виробництва та освоєння продукції, виробництво продукції, реалізація, експлуатація виробу та утилізація (рис.1.4).

Стратегію інноваційного розвитку підприємства визначають як сукупність дій та методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розроблення та впровадження інновацій. Загалом стратегію інноваційної діяльності можна охарактеризувати як певну логічну побудову, на основі якої підприємство вирішує основні завдання, що стоять перед ним в інноваційній сфері діяльності.



Примітки:

НДР – науково-дослідні роботи; ТЗ – технічне завдання, ПКР – проектно-конструкторські роботи

Рисунок 1.4 – Схема процесу розробки та впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві

Складено автором на основі [11]

Як для кожного нововведення, так і для кожного виробленого товару (послуги) існують індивідуальні стратегії і тактики, однак комплексне бачення інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта включає як конкретні стратегії, так і різні аспекти виробництва й реалізації нововведення, а також слід надавати реальну оцінку витрат і результатів від здійснення інноваційної діяльності [12-13].

Впровадження продуктивних інновацій може здійснюватися за допомогою різних стратегій і способів. Основними способами реалізації продуктивних інновацій є поступове впровадження, співробітництво та партнерство, маркетингові стратегії, технологічне лідерство та залучення споживачів (рис.1.5):



Рисунок 1.5 – Способи впровадження продуктивних інновацій

Складено автором на основі [14]

Кожен із визначених способів має низку характерних переваг. Поступове впровадження продуктивних інновацій дозволяє виробнику здобути додаткові знання про ринок та споживачів, провести коригувальні дії на ранніх етапах реалізації та знизити ризик невдачі. Співробітництво та партнерство сприяє обміну знаннями, ресурсами та експертизою, а також забезпечує доступ до нових технологій і ринків. Використання маркетингових стратегій допомагає

підприємству зацікавити споживачів, та підвищити конкурентні переваги нового продукту створивши на нього попит. Залучення споживачів передбачає організацію зворотного зв'язку від споживачі: збір відгуків, проведення тестувань залучених споживачів, орієнтація на їхні потреби та пропозиції.

Зазначені вище способи впровадження продуктових інновацій на підприємстві можуть використовуватись як самостійно так і в комбінації декількох способів в залежності від конкретних умов, цілей підприємства та характеру інноваційного продукту.

М. Портер виділяв два різновиди стратегій, а саме наступальну та оборонну. Наступальна базується переважно на широкому використанні продуктових інновацій та пов'язується з пошуком, освоєнням і заповненням «ринкової ніші». Вона передбачає здійснення масованих інвестицій у НДДКР та проведення маркетингових досліджень, забезпечення організаційної адаптації суб'єктів господарювання, проведення активних рекламних заходів [14].

Управління продуктовими інноваціями - це процес планування, керування і контролю за створенням та впровадженням нових продуктів або покращенням існуючих продуктів на ринку. Його ціль полягає в досягненні конкурентної переваги, задоволенні потреб споживачів, збільшенні прибутків та зайнятості, розширенні ринкової присутності та підтриманні розвитку підприємства.

Управління продуктовими інноваціями включає комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне керування процесом розробки, впровадження та комерціалізації нових продуктів [15].

Важливо враховувати, що цінність та конкурентна перевага продуктової інновації може формуватися як з точки зору виробника, так і з точки зору споживача продукції. Це безпосередньо впливає на вибір основних параметрів оцінювання доцільності реалізації продуктових інновацій в контексті управління ними. Тому, для прийняття ефективного рішення варто орієнтуватись на використання методу визначення стратегічних альтернатив – вони представляють собою чотири варіанти стратегії, що враховують важливість новизни для виробника та споживача.

Таблиця 1.3 – Альтернативи стратегій створення продуктових інновацій

Новизна для виробника	Новизна для споживача	
	<i>мала</i>	<i>велика</i>
<i>мала</i>	Стратегія технологічної модифікації продукту, що виробляється	Стратегія абсолютно нового продукту
<i>велика</i>	Стратегія модернізації продукту, що виробляється	Стратегія імітації продукту

Джерело: [14]

Вибір найкращої з альтернатив залежатиме від ступеню насиченості ринку та можливостей підприємств оновлювати асортимент продукції.

Розглянемо у чому полягає кожен із етапів управління:

1. *Стратегічне планування*: визначення стратегії інноваційного розвитку, аналіз ринку та конкурентних умов, визначення потреб споживачів та ідентифікація можливостей для нових продуктів.

2. *Генерація ідей*: залучення до процесу генерації ідей співробітників, клієнтів, дослідницьких відділів, зовнішніх консультантів та інших зацікавлених сторін для створення широкого спектру ідей щодо нових продуктів.

3. *Відбір ідей*: оцінка ідей за критеріями, такими як технічна реалізованість, ринковий потенціал, відповідність стратегії підприємства та інші фактори. Вибір найперспективніших ідей для подальшої розробки.

4. *Розробка продукту*: розробка концепції продукту, проектування, прототипування, тестування та вдосконалення продукту до його фінальної версії. Цей етап включає роботу з різними функціональними відділами, такими як дизайн, інженерія, маркетинг, дослідження та розробка.

5. *Впровадження на ринок*: розробка маркетингової стратегії, планування запуску продукту на ринок, визначення цільової аудиторії, ціноутворення, просування та забезпечення необхідної логістики.

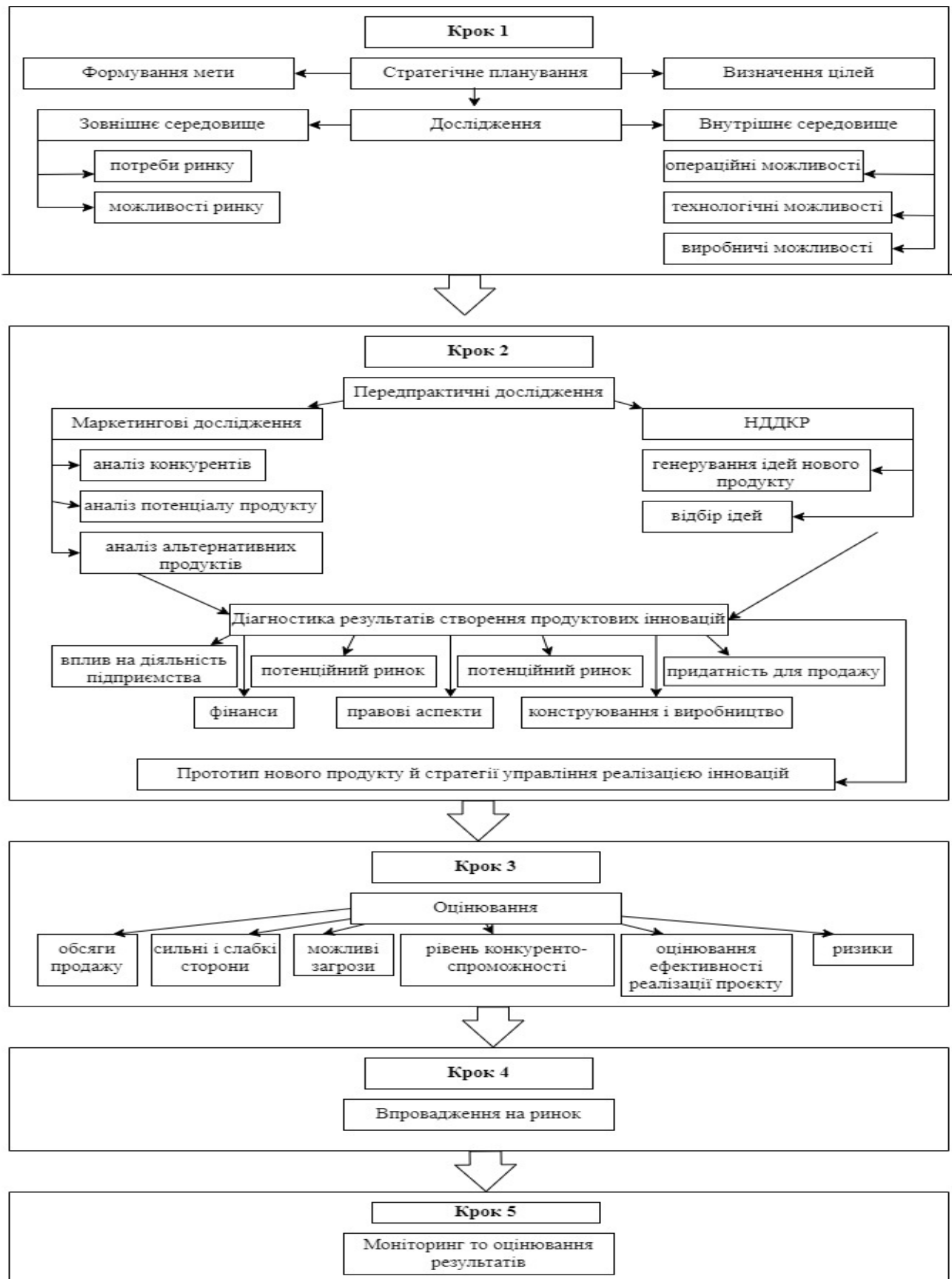


Рисунок 1.6 - Основні етапи управління продуктивними інноваціями
Джерело: складено автором на основі [16]

б. Моніторинг та оцінка: слідування за результатами впровадження нового продукту, збір і аналіз даних про продажі, задоволення споживачів, конкурентну ситуацію та інші показники успішності. Оцінка ефективності інновації та можливість внесення коригувань для подальшого вдосконалення.

Управління продуктовими інноваціями вимагає збалансованого підходу, координації різних функціональних відділів, ефективного використання ресурсів та активного спілкування зі зацікавленими сторонами.

Одним із найголовніших етапів є впровадження на ринок, розглянемо детальніше даний сегмент у розрізі управління. Управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві вимагає систематичного підходу та використання ефективних стратегій. Існує декілька підходів, які розглянемо нижче.

Стратегічне управління інноваціями передбачає розробку стратегії інновацій, яка відповідає стратегії загального розвитку підприємства. Він включає в себе аналіз ринку, визначення цілей інноваційної діяльності, вибір пріоритетних напрямків розвитку та розробку довготермінових планів.

Інтегрований підхід до дослідження та розвитку передбачає створення інтегрованих команд, які об'єднують експертів з різних областей (технології, маркетингу, дизайну тощо) для спільної розробки нових ідей, концепцій та продуктів. Це сприяє взаємодії між різними функціональними відділами та підвищує швидкість та якість процесу розробки інновацій.

Управління життєвим циклом продукту передбачає систематичне управління продуктом на різних етапах його життєвого циклу - від ідеї та розробки до впровадження на ринку, зростання та зняття з виробництва. Включає у себе стратегії збору ідей, аналізу концепцій, випробування прототипів, масового виробництва та маркетингової стратегії.

Управління ризиками передбачає ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, пов'язаними з впровадженням продуктових інновацій. Включає оцінку технологічних, ринкових, фінансових і організаційних ризиків, а також розробку стратегій мінімізації та управління цими ризиками.

Залучення споживачів передбачає активне залучення споживачів до процесу розробки продукту, збору відгуків та побажань, проведення споживчих тестувань і залучення споживачів до процесу прийняття рішень. Це допомагає забезпечити відповідність продукту потребам і очікуванням споживачів та знижує ризик невдачі на ринку [17].

Ці підходи можуть бути комбіновані та адаптовані до конкретних умов і потреб підприємства. Впровадження продуктових інновацій вимагає системного та цілеспрямованого підходу, а також активної взаємодії з ринком та споживачами.

1.3 Інструментарій оцінювання ефективності впровадження продуктових інновацій на промисловому підприємстві

Успішність реалізації будь-якого завдання, яке поставила перед собою компанія, залежить від якості управління інноваційною діяльністю. Визначити цей рівень можливо шляхом оцінювання ефективності реалізації інновацій, адже це є передумовою для прийняття ефективних управлінських рішень та передумовою для забезпечення інноваційності діяльності підприємства. Для підприємств, що займаються випуском продукції необхідно сконцентрувати увагу на оцінюванні ефективності впровадження продуктових інновацій.

Оцінювання ефективності впровадження продуктових інновацій - це процес визначення і вимірювання результатів та впливу нових продуктів на промислове підприємство. Його метою є оцінка успішності впровадження інновацій з точки зору досягнення поставлених цілей, ефективності використання ресурсів та впливу на ринок і споживачів.

Складові оцінювання ефективності впровадження продуктових інновацій можна представити у вигляді структури (рис. 1.8.)

Важливо використовувати комплексний підхід до оцінювання ефективності, поєднуючи різні показники та методи, щоб отримати повну картину про вплив продуктових інновацій на підприємство.



Рисунок 1.7 – Інструментарій оцінювання ефективності впровадження продуктових інновацій на промисловому підприємстві

Складено автором на основі [18]

Розпочати варто із фінансових показників, адже вони надають змогу оцінити готовність підприємства до впровадження нових проєктів.

Таблиця 1.4 - Показники безбитковості і запасу фінансової міцності

Показник	Формула	Пояснення позначень
Рівень безбитковості у грошовому вимірі	$Q_{кр} = \frac{FC}{1 - a}$ $a = \frac{AVC}{P}$	AVC – середні змінні витрати P – ціна
Рівень безбитковості у натуральному вимірі	$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}$	FC – умовно-постійні витрати P – ціна
Змінні витрати на одиницю продукції	$AVC = \frac{VC}{Q}$	VC – змінні витрати Q – обсяг виробництва продукції

Продовження таблиці 1.4

Запас фінансової міцності	$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100$	TR – фактична виручка TR' – порогова виручка
Порогова виручка	$TR' = \frac{FC}{K}$	K – коефіцієнт покриття FC – умовно-постійні витрати
Коефіцієнт покриття	$K = \frac{TR - VC}{TR}$	VC – змінні витрати TR – фактична виручка
Маржа прибутку	$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\%$	Π – прибуток B – виручка від реалізації продукції.
Період окупності інвестицій	$PBP = \frac{\Pi}{ACI}$	Π – сума інвестиційних витрат ACI – щорічні надходження

Складено автором на основі [18]

Показники безбитковості діяльності підприємства визначаються з метою оцінки його фінансової стійкості і здатності генерувати прибуток. Для оцінки безбитковості підприємства використовуються різні показники, серед яких основні такі: середні змінні витрати, змінні витрати, умовно-постійні витрати, ціна та обсяг виробництва продукції.

Середні змінні витрати відображають вартість виробництва одиниці товару або послуги, що залежить від обсягу виробництва. Показник включає в себе витрати на сировину, матеріали, працю та інші змінні витрати, які змінюються в залежності від обсягу виробництва.

Змінні витрати змінюються пропорційно зміні обсягу виробництва або продажу товарів і послуг. Показник складається з витрат на сировину, матеріали, працю, енергію тощо.

Умовно-постійні витрати мають як постійну, так і змінну складову, тобто не змінюються в пропорції до кількості вироблених одиниць товарів або послуг, але можуть змінюватися при досягненні певного порогу або зміні рівня діяльності підприємства. Показник базується на орендній платі, амортизації обладнання, розробці програмного забезпечення, страхуванні тощо.

Перейдемо до показників інноваційної діяльності, представлених у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Показники інноваційної діяльності промислового підприємства

Показник	Формула	Пояснення позначень
Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	$K_{\text{ф.зн.НДДКР}} = \frac{C_{\text{зн.НДДКР}}}{V_{\text{п.НДДКР}}}$	$C_{\text{зн.НДДКР}}$ — сума зносу обладнання для здійснення НДДКР $V_{\text{п.НДДКР}}$ — первісна вартість обладнання для здійснення НДДКР
Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР	$K_{\text{он.НДДКР}} = \frac{O_{\text{вв.НДДКР}}}{O_{\text{к.р.НДДКР}}}$	$O_{\text{вв.НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР, що надійшло на підприємство протягом поточного року $O_{\text{к.р.НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР на кінець поточного року
Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення НДДКР	$K_{\text{виб.НДДКР}} = \frac{O_{\text{виб.НДДКР}}}{O_{\text{п.р.НДДКР}}}$	$O_{\text{виб.НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР, що вибуло з підприємства протягом поточного року $O_{\text{п.р.НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР на початок поточного року
Коефіцієнт освоєння нової техніки	$K_{\text{онт}} = \frac{OZ_{\text{вв}}}{OZ_{\text{св}}}$	$OZ_{\text{вв}}$ — вартість введених основних засобів $OZ_{\text{св}}$ — середньорічна вартість основних виробничих засобів підприємства
Коефіцієнт технічної інноватизації	$K_{\text{т.ін}} = \frac{VT_{\text{т.п}}}{V_{\text{ін}}}$	$K_{\text{т.ін}}$ — коефіцієнт технічної інноватизації; $VT_{\text{т.п}}$ — витрати на технічне переозброєння $V_{\text{ін}}$ — витрати на інновації,
Питома вага прогресивного обладнання в загальному парку основного обладнання	$y_2 = \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{пі}}}{O_{\text{заг}}}$	n — число технологічних переділів; $O_{\text{пі}}$ — кількість прогресивного обладнання i -го технологічного переділу $O_{\text{заг}}$ — загальна кількість основного обладнання
Приріст продуктивності праці на 1% приросту технічної озброєності праці	$y_6 = \frac{P_{\text{пз}} - P_{\text{пп}}}{P_{\text{пп}}} \cdot \frac{y_{13} - y_1}{y_{1п}}$	$P_{\text{пз}}$ — продуктивність праці в звітному році $P_{\text{пп}}$ — продуктивність праці за попередній рік y_{13} — технічна озброєність праці в звітному році $y_{1п}$ — технічна озброєність праці за попередній рік
Рівень забезпеченості інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	$K_{\text{о.нддкр}} = \frac{O_{\text{нддкр}}}{Oz}$	$O_{\text{нддкр}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР Oz — вартість основних виробничих фондів
Приріст продуктивності праці за рахунок упровадження заходів підвищення технічного рівня виробництва	$y_3 = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_3}$	$Ч_{\text{ув}}$ — число умовно вивільнених робітників від упровадження заходів у звітному році $Ч_3$ — середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, яка прийнята для визначення продуктивності праці за звітний період

Складено автором на основі [19]

При оцінюванні ефективності впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві можуть бути використані наступні технічні показники (табл.1.6):

Таблиця 1.6 – Технічні показники діяльності промислового підприємства

Показник	Сутність
Термін розробки	вимірює час, який знадобився для розробки нового продукту від початку до завершення. Швидкість розробки вказує на ефективність інноваційного процесу та здатність підприємства до швидкого впровадження нових продуктів на ринок.
Якість продукту	оцінює якість нового продукту, включаючи його функціональність, надійність, довговічність і відповідність вимогам споживачів. Висока якість продукту свідчить про успішну реалізацію інноваційних змін та може позитивно вплинути на конкурентоспроможність підприємства.
Технологічні нововведення	відображає використання нових технологій, матеріалів або процесів у новому продукті. Впровадження технологічних нововведень може покращити ефективність виробничого процесу, знизити витрати або поліпшити характеристики продукту
Продуктивність виробництва	вимірює зміну в продуктивності виробництва після впровадження нового продукту. Впровадження інновацій може підвищити рівень виробничої ефективності, зменшити витрати на виробництво або збільшити виробничі обсяги.

Складено автором на основі [20]

Ці показники можуть допомогти оцінити технічну ефективність впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві. Важливо враховувати галузеві особливості та конкретні цілі підприємства при виборі та використанні цих показників.

Окрім технічних показників діяльності промислового підприємства, варто, також, звернути увагу на ряд ринкових показників (табл.1.7).

Таблиця 1.7 – Ринкові показники діяльності промислового підприємства

Показник	Сутність
Обсяг продажів нового продукту	вимірює обсяг продажів нового продукту після його впровадження на ринку. Зростання обсягу продажів свідчить про популярність та успішність нового продукту серед споживачів.
Частка ринку	вказує на відсоток ринку, який займає новий продукт після впровадження. Збільшення частки ринку свідчить про конкурентоспроможність продукту і його успіх на ринку порівняно зі змінними показниками

Цінова стратегія	показники, пов'язані з ціноутворенням, такі як середня ціна продукту або маржинальний дохід, можуть вказувати на успішність впровадження продуктивних інновацій. Наприклад, збільшення середньої ціни або підвищення маржинального доходу можуть свідчити про високу цінність нового продукту для споживачів
Рівень задоволення клієнтів	оцінює задоволення клієнтів новим продуктом. Він може бути визначений через опитування клієнтів, відгуки або показники повторних покупок. Високий рівень задоволення клієнтів свідчить про успішність впровадження продукту і його прийняття споживачами.
Конкурентні переваги	показники, пов'язані з конкурентними перевагами нового продукту, такі як унікальні функції або позиціонування на ринку, можуть вказувати на успішність впровадження інновацій. Наприклад, здатність нового продукту задовольняти певні потреби споживачів, які не задовольняються іншими продуктами на ринку, може створити конкурентну перевагу.

Складено автором на основі [20]

Ці показники можуть бути використані для оцінки ринкової ефективності впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві. Важливо враховувати галузеві особливості, конкурентну ситуацію та цілі підприємства при виборі та використанні цих показників.

Усі вищенаведені показники допомагають керівництву приймати рішення щодо управління витратами, встановлення цін і стратегії продажу з метою досягнення прибутковості.

Розглянемо детально види ефективності від інноваційної діяльності (рис.1.8). Ефект від інновацій може бути розрахований як за допомогою вартісних, атк і за допомогою невартісних показників. До вартісних показників відносять: економічний, фінансовий, ресурсний, податковий. До невартісних – науково-техічний, соціальний, екологічний та етнічно-культурний аспекти.

Кожен з розглянутих видів ефектів важливий з декількох причин:

1. *Орієнтація на результат*: Різновиди ефективності надають можливість орієнтуватись на конкретні результати і досягнення у процесі впровадження інновацій. Вони дозволяють виміряти вплив інновацій на фінансові показники, технологічні покращення, ринкову позицію та соціальні аспекти.

Це допомагає оцінити ефективність інноваційного процесу і зробити обґрунтовані рішення щодо його розвитку.



Рисунок 1.8 – Види ефектів від інноваційної діяльності

Складено автором на основі [21]

Різновиди ефективності інноваційної діяльності важливі з кількох причин:

2. *Визначення пріоритетів:* Різновиди ефективності дозволяють встановити пріоритети інноваційної діяльності. Вони допомагають ідентифікувати найбільш важливі аспекти, які потрібно враховувати під час розробки та впровадження інновацій, такі як фінансова стійкість, технологічна перевага, ринкова конкурентоспроможність та соціальна відповідальність.
3. *Вимірювання прогресу:* Різновиди ефективності надають засоби для вимірювання прогресу у впровадженні інновацій. Вони дозволяють порівнювати початкові та кінцеві результати, оцінювати ефективність за різними критеріями і визначати, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі та завдання.

4. *Управління ризиками:* Різновиди ефективності допомагають виявляти потенційні ризики та визначати заходи для їх запобігання або управління. Вони дозволяють ідентифікувати найбільш значущі ризики і приділяти їм належну увагу, що зменшує вплив негативних факторів на інноваційний процес.
5. *Залучення інвестицій:* Різновиди ефективності інноваційної діяльності стають важливим інструментом для залучення інвестицій. Вони дозволяють оцінити потенціал інноваційного проекту, підтвердити його вигідність та перспективи для інвесторів.

В цілому, різновиди ефективності інноваційної діяльності сприяють розумінню і контролю над процесом впровадження інновацій, допомагають визначити його успішність та вплив на різні аспекти організації та суспільства. Вони є необхідним інструментом для розвитку інноваційного потенціалу та досягнення стійкого конкурентного переваги.

Для оцінювання ефективності інноваційних проектів використовують низку показників (табл.1.8):

Таблиця 1.8 - Основні показники для оцінювання ефективності інноваційних проектів

Категорія показників	Основні показники для оцінювання	Формула	Пояснення
Статистичні показники	Період окупності	$PV = \frac{CF}{(1+r)^t}$	CFt – грошовий потік (чисті грошові надходження) за рік t; r – ставка дисконту; t – рік, за який отримано грошовий потік.
	Економічна додана вартість	$EVA = NOPAT - WACC * IC$	NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків; WACC – середньозважена вартість капіталу; IC – інвестований капітал.
Показники оцінки ефективності поточної діяльності	Продуктивність діяльності	$B = Q / T$	B — виробіток; T — затрати робочого часу; б — обсяг виробленої продукції
	Ефективність інновацій	$\Pi_{кп} = \frac{B_{кп}}{B_{тп}}$	B _{кп} – вартість конкурентноспроможної продукції B _{тп} – вартість випуску всієї продукції на підприємстві

Продовження таблиці 1.6

Динамічні показники	Чиста теперішня вартість	$NPB = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$	r – ставка дисконту, частка від одиниці; CF _t – чистий грошовий потік у t-му періоді I _t – інвестиційні вкладення у t-му періоді
	Індекс рентабельності і	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$	CF – грошовий потік ініційований інвестиціями в кожен з n років існування інвестиційного проекту; r – норма дисконтування; n – час існування інвестиційного проекту в роках.
	Внутрішня норма рентабельності і	$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \times \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2}$	r ₁ - ставка дисконту, за якою NPV>0; r ₂ - ставка дисконту, за якою NPV<0; NPV ₁ NPV ₂ - чиста теперішня вартість відповідно за умов використання r ₁ та r ₂
	Дисконтований термін окупності	$DPP = j + \frac{ -I + \sum PV_t }{PV_{j+1}}$	j - ціла частина дисконтованого періоду окупності 1 ≤ j ≤ n (кількість років, протягом яких алгебраїчна сума інвестицій та грошових потоків буде від'ємною); -1 + ∑ PV _t - непогашений залишок інвестиційних вкладень (остання від'ємна величина чистої кумулятивної теперішньої вартості майбутнього грошового потоку за модулем); PV _{j+1} - чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків у наступному році.
Показники оцінки ефективності проєктів на основі бенчмаркетингу	Конкурентоспроможність інноваційних рішень	$\Pi_{кп} = \frac{B_{кп}}{B_{тп}}$	B _{кп} – вартість конкурентноспроможної продукції B _{тп} – вартість випуску всієї продукції на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [21]

Всі вони поділяються на 2 основні групи: статичні (період окупності (PP), середня норма рентабельності (ARR), економічна додана вартість (EVA)) та динамічні (чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності (IP), внутрішня норма рентабельності (IRR), дисконтований термін окупності (DPP)). Перевагою статистичних показників є ґрунтування на облікови оцінках, але, вони не враховують вплив ринкових факторів, на відміну від динамічних.

Висновки до розділу 1

У розділі досліджено основні характеристики поняття «продуктова інновація», окреслено значимість інноваційної діяльності для промислових підприємств, а також визначено основні види та інструменти для оцінювання ефективності впровадження продуктових інновацій. Для формування власного тлумачення цього поняття було розглянуто погляди різних авторів на дефініцію.

На основі проаналізованих джерел розроблено поетапні схеми розробки та впровадження продуктових інновацій, способи їх реалізації, а також визначено ролі новизни для виробника та споживача на основі розгляду альтернативи стратегій.

Для оцінки ефективності запропоновано розгляд ряду показників таких як: фінансові, ринкові, технічні та інноваційні. Оцінку запропоновано здійснювати на основі розрахунку показників за допомогою формул. Визначено види ефектів від інноваційної діяльності, їх суть та важливість для промислового підприємства.

Отже, на основі вище проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження продуктових інновацій є важливим стратегічним кроком для розвитку підприємства. Інновації дозволяють підприємствам зайняти конкурентну перевагу на ринку шляхом пропозиції нових або поліпшених продуктів, що відповідають потребам споживачів.

Впровадження продуктових інновацій передбачає використання нових технологій, процесів та матеріалів для створення і вдосконалення продуктів. Це може включати розробку нових рецептур, модифікацію технологічних процесів, впровадження нових матеріалів або удосконалення дизайну продукту.

Також перед впровадженням продуктових інновацій важливо провести детальний аналіз ринку, сприйняття споживачів та діяльності конкурентів. Це допоможе зрозуміти потреби ринку, оцінити конкурентний ландшафт і забезпечити вибір правильного напрямку для інновацій. На основі проведеного аналізу потрібно розраховувати показники ефективності та вносити корективи у процес впровадження залежно від їх результатів.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «LANTMANNEN AXA»

2.1 Аналітична оцінка інноваційної активності підприємств харчової промисловості України

Інноваційну активність підприємств харчової промисловості доцільно оцінювати за допомогою аналізу кількісних показників впроваджених технологій та матеріальному вимірі користі з їх реалізації.

Розпочнемо аналіз із загальної оцінки ситуації на ринку України. Інноваційно активні підприємства України у кількісному вимірі протягом 2019-2022 років досліджено на рисунку 2.1.

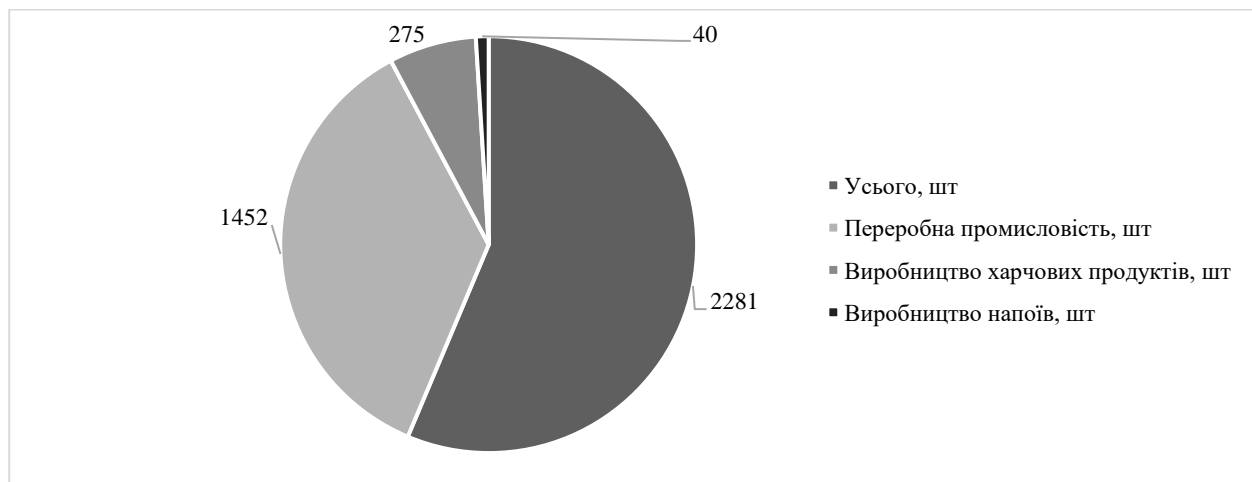


Рисунок 2.1 – Кількість інноваційно активних підприємств України
2019- 2022 роки

Сформовано автором основи [22]

Детально значення та частки загальної кількості розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники рентабельності ПрАТ «Lantmannen AXA»

	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць	Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств
Усього	2281	8,5
Переробна промисловість	1452	13,1
Виробництво харчових продуктів	275	14,8
Виробництво напоїв	40	18,2

Складено на основі [22]

Серед загальної кількості інноваційно активних підприємств лідером є напрям переробної промисловості, який займає понад 50%. Це спричинено інноваційною спрямованістю у виробництві харчових продуктів, а саме: в процесі розробки нових товарів застосовують найновітніші технології та методики з метою досягти унікальних смаків і завоювати широку аудиторію споживачів. Харчові інновації все більше приваблюють споживачів, охоплюють ринок та розвивають сферу, тому це так актуально.

Харчова промисловість України виявляє зростаючий інтерес до інновацій та активно розвивається в цьому напрямку. Підприємства харчової промисловості у країні впроваджують нові технології, удосконалюють виробничі процеси та здійснюють дослідження з метою покращення якості продукції, розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Одним з напрямків інноваційної активності є впровадження сучасних технологій виробництва. Підприємства харчової промисловості впроваджують автоматизовані системи контролю якості, новітні обладнання та роботизовані лінії виробництва. Це дозволяє підвищити продуктивність, зменшити відходи та помилки, а також забезпечити стабільну якість продукції.

Ще одним важливим напрямком інновацій в харчовій промисловості є розробка нових продуктів та модифікація існуючих. Підприємства активно працюють над створенням функціональних продуктів з підвищеною біологічною цінністю, безпечних для здоров'я та природи. Наприклад, розробляються нові види функціональних напоїв, харчових добавок, дієтичних продуктів та інших інноваційних продуктів, які задовольняють потреби сучасних споживачів.

Також, українські підприємства харчової промисловості активно співпрацюють з науковими установами та дослідницькими центрами для проведення наукових досліджень і впровадження нових розробок. Це дозволяє поєднувати академічний потенціал з практичною експертизою підприємств і створювати інноваційні рішення з високою ступенем ефективності.

Інноваційна активність підприємств харчової промисловості також спрямована на покращення екологічної стійкості та зменшення впливу на

навколишнє середовище. Компанії активно впроваджують енергоефективні технології, зменшують використання упаковки та впроваджують вторинну переробку відходів. Деякі підприємства також переходять на виробництво органічних продуктів, що відповідає сучасним екологічним тенденціям та задовольняє попит споживачів на здорову та екологічно чисту продукцію.

Загалом, інноваційна активність підприємств харчової промисловості України сприяє розвитку галузі, покращенню якості продукції, впровадженню нових технологій та відповідає сучасним вимогам споживачів. Це сприяє зміцненню позицій українських компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках і сприяє розвитку економіки країни.

Розглянемо витрати підприємств України на інновації у сфері переробної промисловості.

Таблиця 2.2 - Витрати підприємств України на інновації за видами економічної діяльності у 2019-2022 роках

	Витрати на інновації, млн.грн	У тому числі					
		НДР, виконані власними силами		НДР, виконані іншими підприємствами		інші витрати на інновації (за виключенням НДР)	
		млн. грн	у % до загального обсягу витрат на інновації відповідного виду економічної діяльності	млн. грн	у % до загального обсягу витрат на інновації відповідного виду економічної діяльності	млн. грн	у % до загального обсягу витрат на інновації відповідного виду економічної діяльності
Усього	23329,6	6606,3	28,3	1734,7	7,4	14988,7	64,2
Переробна промисловість	13346,7	2523,3	18,9	597,6	4,5	10225,8	76,6
Виробництво харчових продуктів	2927,3	256,2	8,8	64,1	2,2	2607,0	89,0
Виробництво напоїв	581,8	0,8	0,1	0,9	0,2	580,1	99,7

Складено на основі [22]

З метою порівняння галузей зобразимо показники на рисунку 2.2.

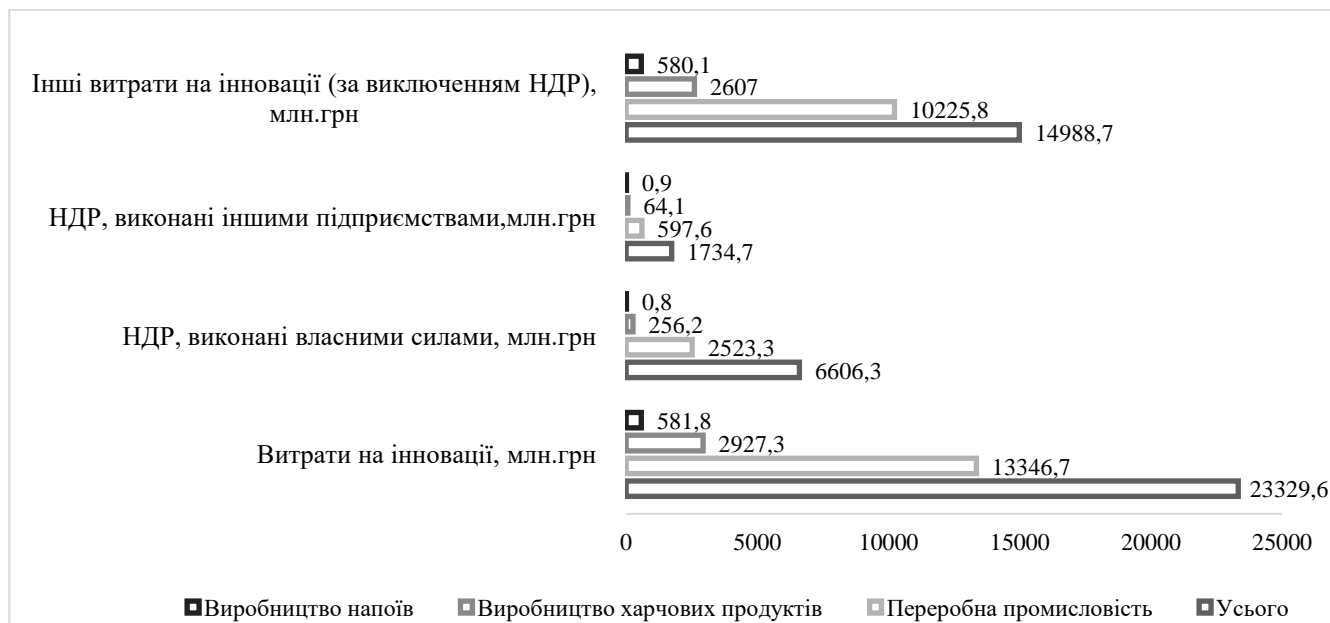


Рисунок 2.2 – Витрати підприємств України на інновації у сфері переробної промисловості 2019 - 2022 роки

Складено на основі [22]

Наступним розглянуто обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності.

Таблиця 2.3 - Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності 2019-2022 р.

	Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)		Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), млн.грн	
	млн.грн	% до загального обсягу реалізованої продукції підприємств відповідного виду економічної діяльності	обсяг реалізованої інноваційної продукції нової для ринку	обсяг реалізованої інноваційної продукції нової лише для підприємства
Усього	59509,0	1,1	10770,3	48738,7
Переробна промисловість	44498,0	2,4	7100,6	37397,4
Виробництво харчових продуктів	6032,1	1,1	908,7	5123,4
Виробництво напоїв	1039,8	1,6	56,8	983,0

Складено на основі [22]

Задля візуалізації даних зобразимо на рисунку 2.3.

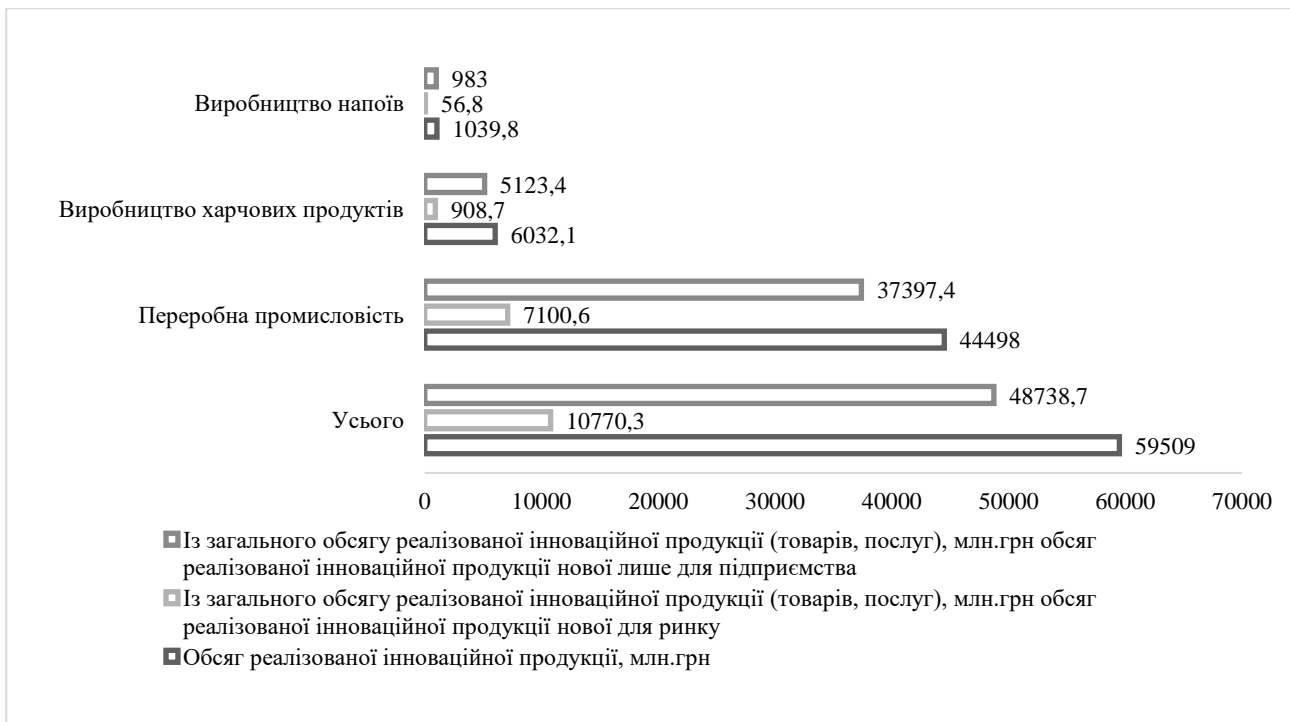


Рисунок 2.3 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) переробної промисловості 2019-2022 р.

Складено на основі [22]

Аналізуючи показники обсягів реалізованої продукції у грошовому вимірі, очевидно є значна доходність завдяки інноваційному підходу до розробки продукції. Також варто зазначити значний показник реалізації нової продукції тільки для підприємства і суттєво менший для ринку. Якщо оцінювати за виробництвом харчових продуктів, то в 5,63 рази менше буде показник для ринку, ніж для підприємства безпосередньо, тоді як для переробної сфери становить 5,27 рази.

Витрати на НДР (науково-дослідні роботи) є великими й вимірюються в мільйонах доларів, тому не всі підприємства можуть дозволити собі подібну діяльність. Надходження від реалізації продукції вдвічі більші за витрати на науково-дослідні роботи, що є позитивним показником і цілком виправдовує вкладені кошти у розробку.

Орієнтуючись на продуктові інновації та їх аналіз на ринку України, варто розглянути сегмент конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА», адже вони безпосередньо спеціалізуються на виготовленні сухих сніданків, що також є інноваційною продукцією.

Прямими конкурентами ПрАТ «Lantmannen АХА» є «Sunny Food», «Good Morning Granola», «Nestle», «Brueggen» та «Медова Гранола». Саме ці компанії доволі популярні серед українських споживачів та мають схожі товари у своїй лінійці, що здатні повністю замінити продукцію «Lantmannen АХА» для споживача [23-28].

Таблиця 2.4 - Огляд основних конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА»

№	Конкурент	Ніша компанії	Ціна на основний продукт	Річний обсяг продажів
1	Sunny Food	Виробництво кранчів, каш, гранол, пластівців, мюслі.	89,00 грн.	26,7 млн. дол.
2	Good Morning Granola	Виробництво гранол та мюслі	84,00 грн.	48,1 тис. дол.
3	Nestle	Виробництво швидких сніданків, мюслі, кукурудзяних пластівців	42,00 грн.	98.2 млн. дол.
4	Brueggen	Виробництво мюслі, вівсяних пластівців та гранол	68,00 грн.	16,4 млн. дол.
5	Медова Гранола	Виробництво мюслі та гранол	66,90 грн.	34,7 тис. дол
6	Jordans Cereals	Виробництво пластівців, каш швидкого приготування та гранол	219 грн.	471,7 тис. дол
7	Добродія	Виробництво каш швидкого приготування	70,00 грн.	44,8 тис. дол
8	Золоте зерно	Виробництво дитячих сніданків та кукурудзяних пластівців	19,50 грн.	27,6 тис. дол

Сформовано автором на основі [24-28]

Опосередковані конкуренти ПрАТ «Lantmannen АХА» є «Jordans Cereals» (англійський виробник каш для сніданку, не надто відомі в Україні), «Добродія» (українська компанія, що виробляють каші швидкого приготування), «Золоте зерно» (українська компанія, що виробляють дитячі сніданки та кукурудзяні пластівці) [24].

Український ринок готових сніданків характеризується висококонкурентним середовищем, адже представлені як і глобальні бренди, так і локальні.

«Brueggen» - німецька компанія, яка має небагато точок збуту і тому, вони не сильно відомі в Україні. В основному споживачі замовляють їхню продукцію через інтернет. «Медова Гранола» - українська компанія, яка також має вузькі канали збуту. Серед таких є лише власний інтернет-магазин, інтернет-магазин goodmeals.com, «Еко-Лавка» та Мережа АЗС «БРСМ – Нафта» [24].

Для подальшого аналізу варто виділити 3 конкурентні компанії. «Sunny Food», «Nestle» - великі міжнародні компанії, які мають обширний асортимент готових сніданків. Вони вже осіли на ринку та стали широко відомі. Але «Nestle» мають менший асортимент [25;27].

«Good Morning Granola» - молода українська компанія, що виготовляє граноли, Хоча вони і нещодавно на ринку, але завдяки хорошій маркетинговій компанії, компанія швидко та динамічно розвивається [28].

На основі проаналізованої інформації щодо прямих та опосередкованих конкурентів, яких попередньо визначили, вибрано трьох, що найбільше підходять для детального аналізу діяльності. У результаті проведення аналізу, що компанія Sunny Food є сильним конкурентом та лідером на ринку готових сніданків. Продукція є диверсифікованою, а позиції на українському ринку компанії – сильні.

Другим виокремленим конкурентом була компанія Nestle. Згідно з аналізом діяльності, можна стверджувати, що лінійка продуктів акцентується для сегменту дитячого харчування і фітнес-їжі для жінок. З рештою, компанія має вузьку лінійку готових сніданків, що значно поступається конкурентам.

Аналіз діяльності конкурентів (табл.2.5) є важливою складовою під час аналізу ринку, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони інших, що в свою чергу дозволяє сформуванню правильної та дієвої тактики конкурентної боротьби.

Таблиця 2.5 - Аналіз діяльності основних конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА»

	Критерії оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Sunny Food	Nestle	Good Morning Granola
Продукт	Продуктова лінійка	Гранола, каші, пластівці та батончики, мюслі, кранчи, готові дитячі сніданки	Пластівці із цільної пшениці, кукурудзяні пластівці, мюслі кукурудзяні зірочки, шоколадні кульки, дитячі сніданки, та ін. харчові продукти	Гранола з різними смаками (Гранола to go, fit granola, granola light)
	Продукти, що продаються найбільше	Готові дитячі сніданки, гранола, мюслі	Готові дитячі сніданки, пластівці із цільної пшениці	Класичні граноли з горіхами
	Ключові/унікальні властивості продукту	Натуральність сировини, виробництво без штучних добавок та консервантів	Мають унікальні продукти саме для український споживачів – серія готових сніданків ХРУТКА.	Натуральна сировина від українських постачальників без хімічних добавок.
Маркетинг	Маркетингова стратегія	Підтримуючий маркетинг	Підтримуючий маркетинг	Стратегія просування, розвиваючий маркетинг
	Точки дотику з аудиторією	Соціальні мережі: інстаграм, фейсбук. Таргетована реклама в соціальних мережах, реклама по ТБ, контекстна реклама в пошукових системах.	Соціальні мережі: інстаграм, фейсбук, tumblr, ютуб. Таргетована реклама в соціальних мережах, банерна реклама на сайтах, реклама по ТБ, контекстна реклама в пошукових системах.	Соціальні мережі: інстаграм, фейсбук. Таргетована реклама в соціальних мережах, співпраця з блогерами та лідерами думок.
Збут	Алгоритм збуту	Продається через мережі магазинів партнерів, через власний сайт та інтернетмайданчики	Продається через мережі магазинів партнерів, та інтернет-майданчики	Продається через мережі магазинів партнерів та інтернет-майданчики
	Канали збуту	Прямі та непрямі	Непрямі	Непрямі
	Ланцюжок роботи з клієнтом	Споживач замовляє через сайт компанії або на іншому інтернет майданчику, аналізує продукцію, і у разі	Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.	Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.

Продовження таблиці 2.5

Збут	Ланцюжок роботи з клієнтом	необхідності, задає питання консультантам. Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.	Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.	Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.
	Скрипти роботи з клієнтом	Консультація, e-mail розсилка, чат підтримки, колл-центр	Консультація, e-mail розсилка, чат підтримки, колл-центр	Консультація, e-mail розсилка, чат підтримки, колл-центр, поштовий зв'язок.
Фінанси	Середній чек	70 грн	40 грн.	90 грн.
	Кількість продажів на місяць	4.3 млрд. дол.	8.1 млрд. дол.	6 тис. дол.
Клієнти	Охоплення ринку	Продажі охоплюють весь світ. ЦА будь-якого віку, але є акцент на дитячу аудиторію	Продажі охоплюють весь світ. ЦА будь-якого віку, але є акцент на дитячу аудиторію	Продажі охоплюють всю Україну. ЦА будь-якого віку

Сформовано автором на основі [24-28]

Одним із методів боротьби з конкуренцією є випуск нової лінійки товарів, що дозволить розширити асортимент та залучити більшу кількість споживачів. З цією метою розглядатиметься виробництво ПрАТ «Lantmannen АХА» сублімованих страв. Відповідно до цього розглянуто конкурентів даної сфери виробництва.

Таблиця 2.6 – Аналіз конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА» на ринку субліматів

	Критерії оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Streetfood	Їдло	Харчі
Продукт	Продуктова лінійка	Сублімовані супи швидкого приготування	Сублімовані каші швидкого приготування	Сублімовані супи та каші швидкого приготування
Маркетинг	Маркетингова стратегія	Підтримуючий маркетинг	Підтримуючий маркетинг	Стратегія просування, розвиваючий маркетинг
Збут	Алгоритм збуту	Продається через мережі магазинів партнерів, через власний сайт та інтернет-майданчики	Продається через мережі магазинів партнерів, та інтернет-майданчики	Продається через мережі магазинів партнерів та інтернет-майданчики

Сформовано автором на основі [29-31]

З цією метою визначено конкурентів та оцінено їх у відповідності з основними параметрами порівняння (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	АХА	Ринок сублімованих каш			АХА	Ринок сублімованих супів			max бал
		Конкуренти				Конкуренти			
		Sunny Food	GM Granola	Nestle		Streetfood	Їдло	Харчі	
Якість	10	10	9	10	10	10	9	9	10
Кількість виробничих майданчиків	10	9	8	9	10	9	9	9	10
Унікальність	7	8	6	9	9	8	9	8	10
Асортимент	9	9	8	9	10	9	8	8	10
Сервіс	9	7	10	8	9	10	7	8	10
Надійність	10	9	7	8	10	9	9	9	10
Реклама	9	8	8	10	8	10	8	9	10
Імідж	9	9	9	10	9	10	9	9	10
Сума	73	69	65	73	75	75	68	69	80

Сформовано автором на основі [29-31]

Аналізуючи вищенаведену таблицю очевидним є лідерство ПрАТ «Lantmannen АХА» серед інших конкурентів на ринку, проте у підприємства не найвищі показники. Свої бали підприємство розділяє разом із компаніями «Nestle» та «Streetfood». Отже, вони є основними конкурентами для досліджуваного підприємства. Для порівняння ПрАТ «Lantmannen АХА» з основними конкурентами використаємо для оцінювання метод експертних оцінок за факторами конкурентоспроможності. Розрахунок факторів представимо у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	АХА		Конкуренти					
				Streetfood		Їдло		Харчі	
		P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,20	1	0,2	1	0,2	0,9	0,18	0,9	0,18
2. Рівень ціни	0,3	0,8	0,24	0,9	0,27	0,8	0,24	1	0,3
3. Місцезнаходження	0,1	0,7	0,07	0,6	0,06	0,6	0,06	0,8	0,08
4. Асортимент	0,4	1	0,4	0,8	0,32	0,8	0,32	0,7	0,28
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		\sum 0,91		\sum 0,85		\sum 0,8		\sum 0,84

Примітки:

A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Сформовано автором на основі [29-31,32]

«Lantmannen АХА» має найвищі показники серед конкурентів, що спричинено високим рівнем якості продукції та широким асортиментом продукції. Так як ріст ринку є швидким та конкуренція – сильною, то за матрицею Томпсона та Стрикленда необхідно дотримуватись I квадранту стратегій, який включає в себе: концентрацію, вертикальну інтеграцію та центровану диверсифікацію. Аналіз ринку споживачів здійснено відповідно до сегментації у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Характеристики сегментів ринку

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
<ul style="list-style-type: none"> орієнтація на українських споживачів виробництво відбуватиметься у м. Київ з можливістю доставки по всій країні 	<ul style="list-style-type: none"> вік 6-50 років, молоді та зрілі сім'ї стать без різниці, проте більша орієнтація на жіночу різні рівні доходів є продукція недорога та більш дорожча 	<ul style="list-style-type: none"> різні суспільні класи, знайдеться товар для кожного ритмічний спосіб життя, де не вистачає часу на приготування їжі активні зайняті особистості 	<ul style="list-style-type: none"> відсутність часу на приготування їжі вигодою буде економія часу зі збереженням корисних властивостей їжі статус споживача є неважливим, адже широкий асортимент продукції дозволить кожному віднайти бажаний продукт високий рівень прихильності та готовності до сприйняття, адже це пов'язано із здоровим харчуванням, яке наразі у тренді

Сформовано автором на основі [32]

Отже, на основі проведеного аналізу ринку інновацій, потреб споживачів та конкурентного аналізу ПрАТ «Lantmannen АХА» визначена необхідність у залученні нового інноваційного продукту для підприємства у вигляді сублімованих страв.

2.2 Діагностика стану забезпечення ефективності діяльності ПрАТ «Lantmannen АХА»

У сьогоднішній день на ринку України найбільш поширеною діяльністю підприємств є виробництво продуктів харчування. Варто зазначити, що не всі з них впроваджують продуктивні інновації. Одним із цих небагатьох підприємств є ПрАТ «Lantmannen АХА».

ПрАТ «Lantmannen АХА» є провідним сільськогосподарським кооперативом, що займає лідируючу позицію на міжнародному ринку в сферах сільського господарства та харчової промисловості. Його основна діяльність зосереджена на вирощуванні зернових культур.

Компанія представляє собою приватне акціонерне товариство, що діє в секторі вторинної економіки. Зазначений статутний капітал становить 63 262 257,45 грн [32].

Головною метою компанії є створення умов для розвитку фермерського господарства шляхом максимально ефективного використання орних земель.

Завдяки застосуванню унікальних технологій виробництва та постійному розширенню асортименту, компанія «Lantmannen AXA» на сьогоднішній день є найбільшим виробником швидких сніданків в Україні.

Серед найвідоміших продуктів, які продаються під брендами AXA, START!, FINN CRISP, Щедрі, Bonjour, Kungsörnen, GoGreen, Gooh, Schulstad та Vaasan.

Бренди «START» та «AXA» популярні не лише в Україні, а й в Молдові, Грузії, Білорусії, Вірменії, Латвії, Азербайджані, Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, країнах Балтії та Данії, ОАЕ, Йорданії та Китаї [32].

Концерн Lantmannen є батьківщиною компанії ПрАТ «Lantmannen AXA». Він має багаті традиції фермерських союзів у Швеції. Ці союзи були засновані на принципах демократії в управлінні, контролю якості, справедливого розподілу прибутку та рівних фінансових внесків їх учасників. Фермерські спілки такого типу почали створюватися наприкінці XIX століття, і саме на основі одного з таких союзів у 1880 році був заснований Lantmannen.

За свої 160 років існування, компанія не лише зберегла найкращі фермерські традиції, але й продовжила їх розвиток, використовуючи накопичений досвід сільськогосподарських союзів. Компанія Lantmannen привертає все більше нових учасників, і на сьогоднішній день її власниками є 29 000 шведських фермерів.

Щодо діяльності підприємства, то основними видами є наступні [32]: 10.61 - Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (основний); 10.73 - Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів; 10.85 - Виробництво готової їжі та страв; 10.89 - Виробництво інших харчових продуктів; 46.17 - Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 70.21 - Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; 70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Виробництво продукції здійснюється на обладнанні компанії APV-Baker з Великобританії, застосовуючи технологію екструзії, яка комбінує високу температуру і різкі зміни тиску під час обробки зерна. Цей швидкий термічний процес дозволяє повністю зберегти всі вітаміни та корисні речовини в готовому продукті. Екструзія дозволяє отримати якісний натуральний продукт без холестерину, з ідеально збалансованим вмістом поживних речовин та клітковини.

Компанія приділяє особливу увагу контролю якості, починаючи з відбору сировини і закінчуючи випуском готової продукції. Процес виробництва повністю автоматизований і здійснюється в закритих приміщеннях, а контроль основних органолептичних та фізико-хімічних показників продукції проводиться кожні півтори години.

Крім того, велику увагу приділяють вибору сировини. Сніданки, мюслі та каші виготовляються з відібраних сортів кукурудзи, пшениці, ячменю, вівса та інших злаків. Компанія гарантує, що споживачі отримають корисний і смачний продукт, який відповідає найвищим світовим стандартам якості.

Розглянемо детально структуру власності ПрАТ «Lantmannen АХА».

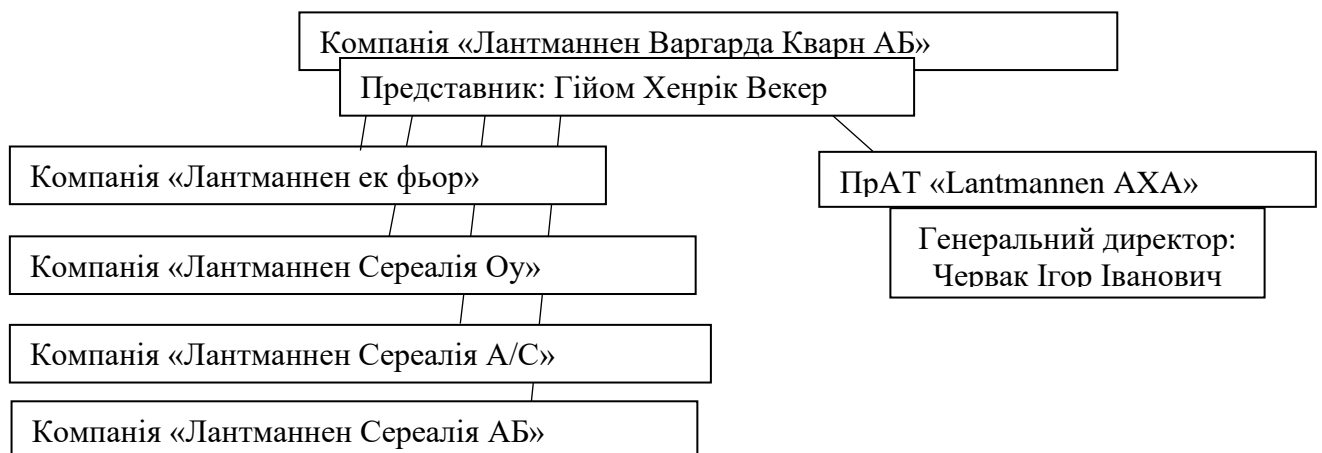


Рисунок 2.4 -Організаційна структура власників та правління

ПрАТ «Lantmannen АХА»

Сформовано автором на основі [32]

Офіційна адреса ПрАТ «Lantmannen АХА»: Україна, 08304, Київська обл., місто Бориспіль, вулиця Привокзальна, будинок 3. Розташування є зручним та близьким до споживачів, поруч наявні транспортні шляхи.

Організаційну структуру ПрАТ «Lantmannen АХА» зображено на (рис. 2.5).

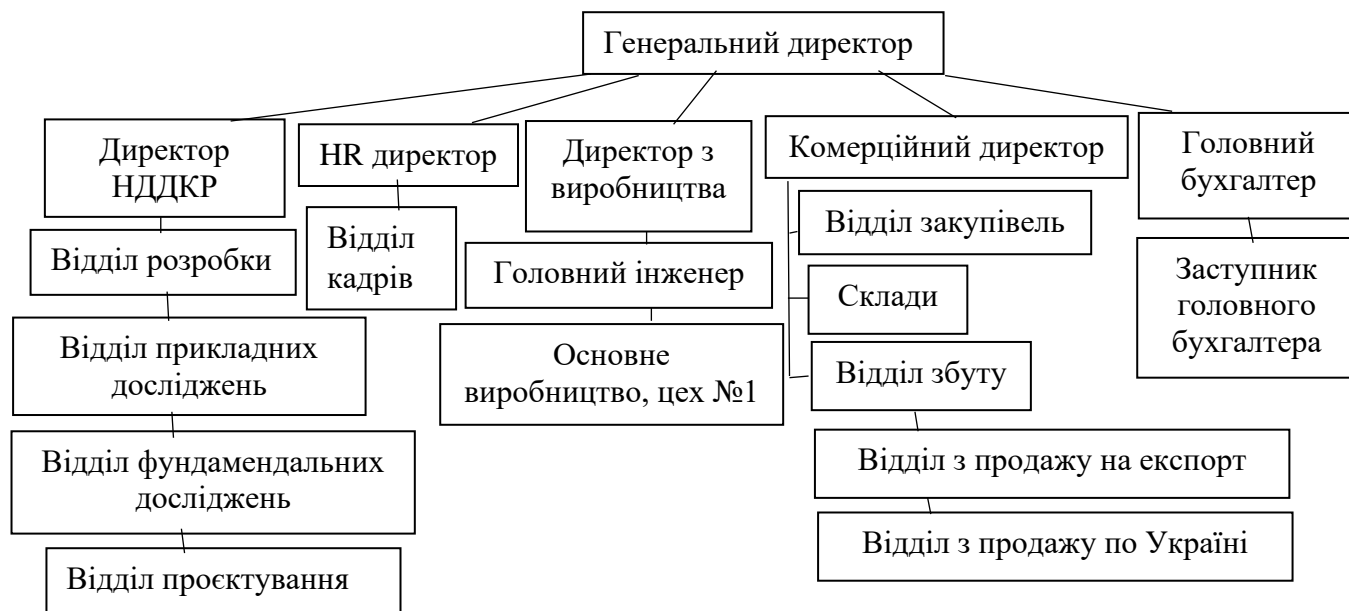


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ПАТ «LANTMANNEN АХА»

Сформовано автором на основі [33]

Кожен із відділів має керівника та підлеглих працівників. Якщо розглянути детальніше підрозділ НДДКР, то найменшим за кількістю працівників є відділ проектування та найбільшим відповідно відділ розробки. Керівники відділів щотижнево збираються на наради та обговорюють деталі робочих процесів на чолі з директором НДДКР. Співробітники різних відділів постійно спілкуються та співпрацюють між собою з метою одержання спільного результату. Роботу одного з відділів неможливо уявити без взаємодії з іншими, оскільки тоді не буде досягнуто бажаного результату розробок.

ПрАТ «Lantmannen АХА» має декілька відділів, які займаються НДДКР, на чолі із директором. Відділів є 4, серед яких фундаментальних і прикладних досліджень, а також розробки і проектування. Усі вони тісно пов'язані між собою та постійно працюють разом над проектами на чолі із керівниками.

Проведено аналіз та оцінювання основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Lantmannen АХА» за три роки діяльності (2020-2022 рр.). Досліджувані показники структуровано за допомогою таблиць 2.10 – 2.14.

Таблиця 2.10 - Показники прибутків, доходу та обсягу виробництва ПрАТ «Lantmannen АХА» за 2020-2022 роки

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Обсяг випуску продукції, виконаних робіт, послуг, тис.т	263,25	316,36	331,95
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	545000,00	552655,00	574979,00
Валовий прибуток, тис. грн	210000,00	162929,00	195346,00
Чистий прибуток, тис. грн	24434,36	24613,94	40062,74

Розраховано автором на основі [32]

З метою кращого сприйняття інформації зображено показники прибутковості на рисунку 2.6.

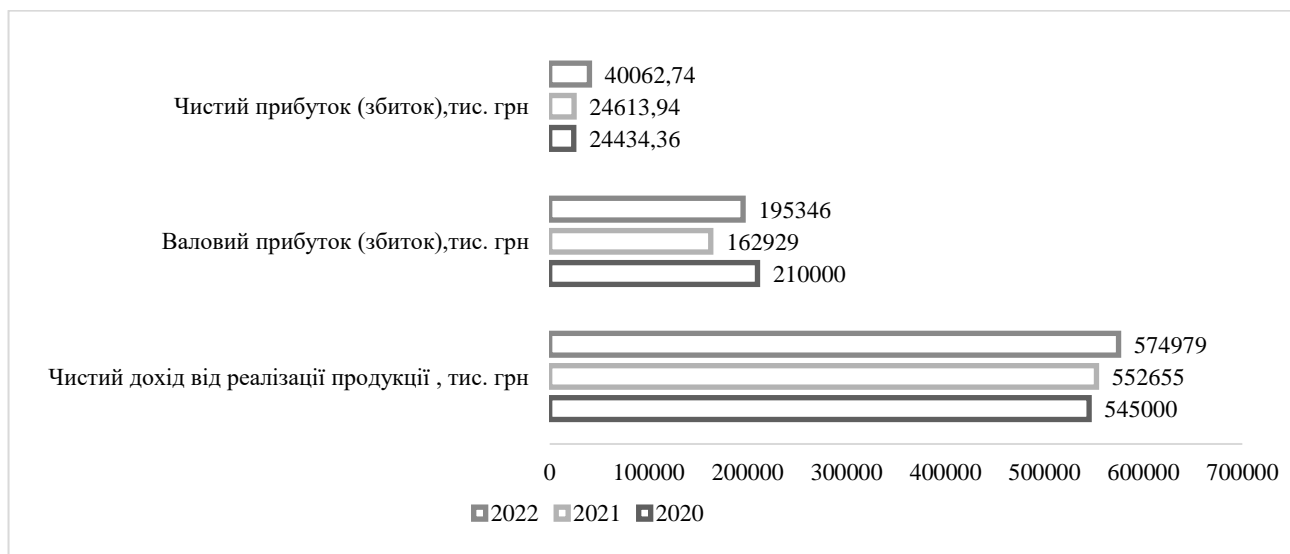


Рисунок 2.6 – Зміна показників прибутковості ПрАТ «Lantmannen АХА» за 2020-2022 р.

Сформовано автором на основі [32]

Важливим показником підприємства є чистий дохід, де спостерігається позитивна динаміка і темп приросту з кожним роком все більше зростає (5,5 за 3 роки діяльності).

Незважаючи на форс-мажорні обставини, з якими зустрілось підприємство протягом цих років, обсяг виробництва постійно зростає. Це спричинено тим, що продукцією є пластівці, граноли, які є поживними та довго зберігаються без особливого дотримання умов, тому у період паніки споживачі не перестали купувати продукцію, а навпаки купували із запасом.

Також варто вказати на те, що підприємство є постійно прибутковим і темп зросту чистого прибутку становить 63,96%, що є високим показником і свідчить про перспективну діяльність надалі.

Наступними розглянемо показники, що стосуються безпосередньо успішності робочого процесу та працівників.

Таблиця 2.11 - Показники чисельності працівників, їх продуктивності та оплати праці ПрАТ «Lantmannen АХА» за 2020-2022 роки

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Чисельність працівників, осіб	221,00	238,00	240,00
Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн	53556,30	57667,40	58152,10
Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту, тис. грн/особу	2466,06	2322,08	2395,75

Складено автором на основі [33]

Візуалізовано інформацію на рисунку 1.4 задля наочного розуміння.

Варто відмітити, що фонд оплати праці має тенденцію до постійного зростання, що спричинено постійним підвищенням мінімальної заробітної плати, а також являється способом мотивації працівників до збільшення продуктивності. У той час, як продуктивність праці спадає з кожним роком і її темп приросту становить -2,85.

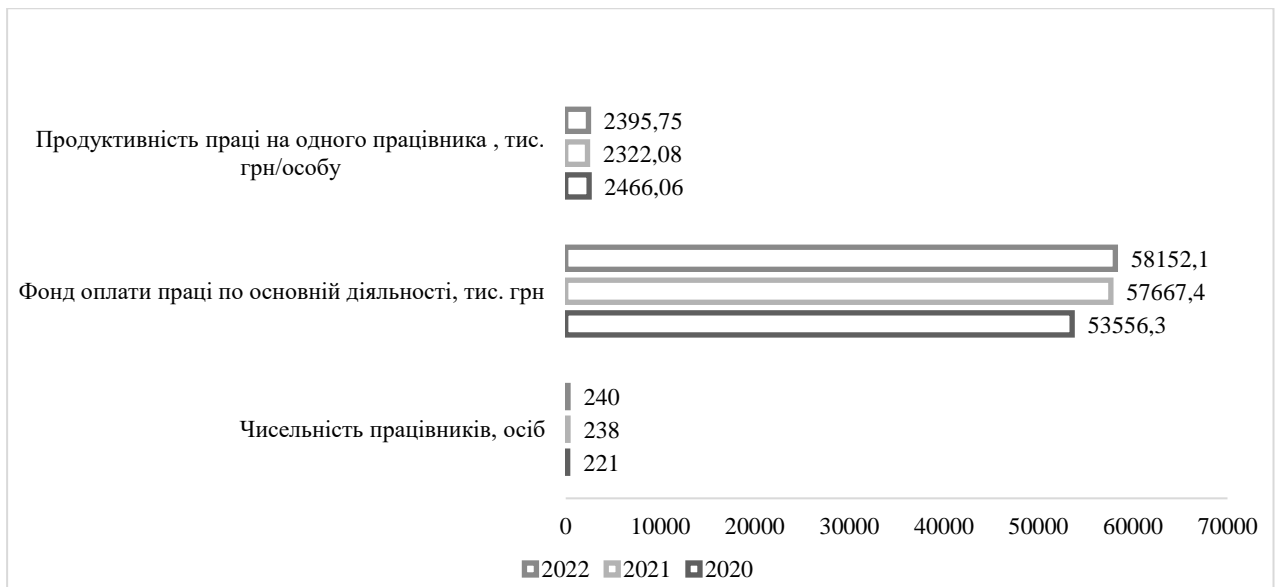


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників продуктивності праці ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020-2022 р.

Сформовано автором на основі [33]

Методом підвищення ефективності може слугувати введення нематеріальної мотивації працівників, до якої можна віднести: навчання, підвищення, грамоти, привселюдні висловлення подяки, покращення умов праці, можливість отримати власний кабінет та багато іншого.

Зосередимо увагу на показниках вартості основних засобів у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. - Показники середньорічних вартості основних засобів та залишків обігових коштів ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020-2022 роки

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	19215,00	25710,00	44329,00
Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн	20445,00	28852,00	29882,00

Розраховано автором на основі [33]

Візуалізовано дані за допомогою рисунка 2.8.

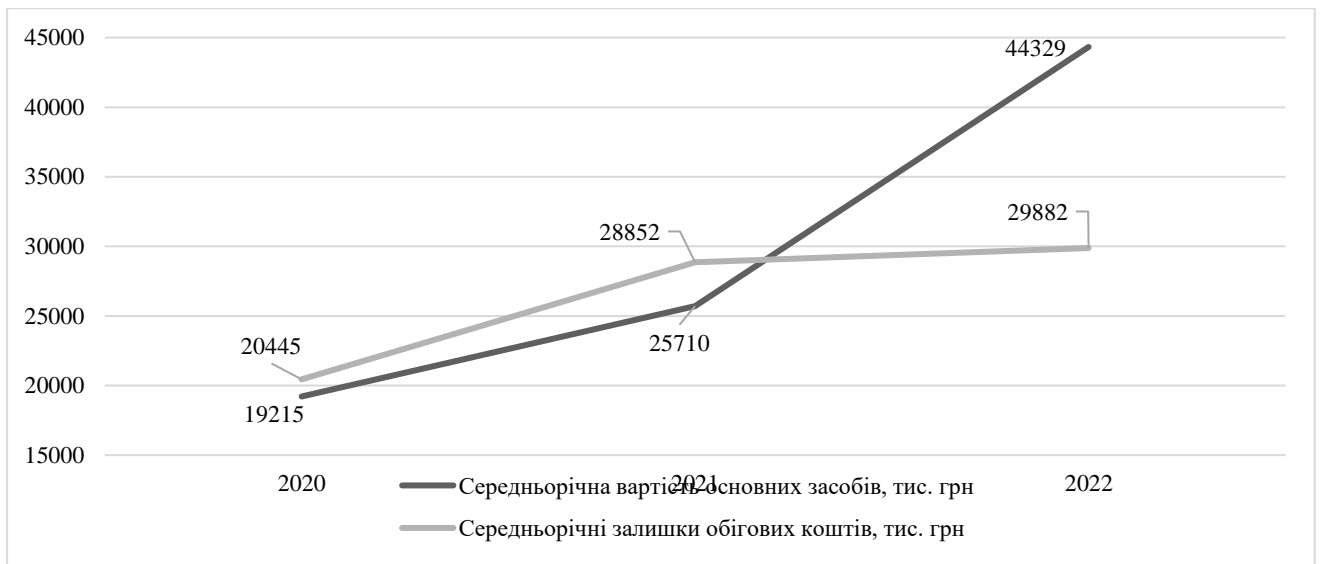


Рисунок 2.8 – Показники середньорічних вартості основних засобів ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020-2022 роки

Сформовано автором на основі [33]

Розглянемо показники собівартості та витрат підприємства у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. - Показники собівартості та витрат ПрАТ «Lantmannen AXA» за розрахунковий період

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Середньорічна вартість активів, тис. грн	23548,00	12695,00	12940,00
Власний капітал, тис. грн	95000,00	120283,00	155386,00
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	335000,00	389726,00	379633,00
Операційні витрати, тис. грн	7950,00	6601,00	4197,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	19215,00	25710,00	44329,00
Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн	20445,00	28852,00	29882,00

Розраховано автором на основі [32]

Для кращого розуміння ситуації показники зображено на рисунку 2.9.

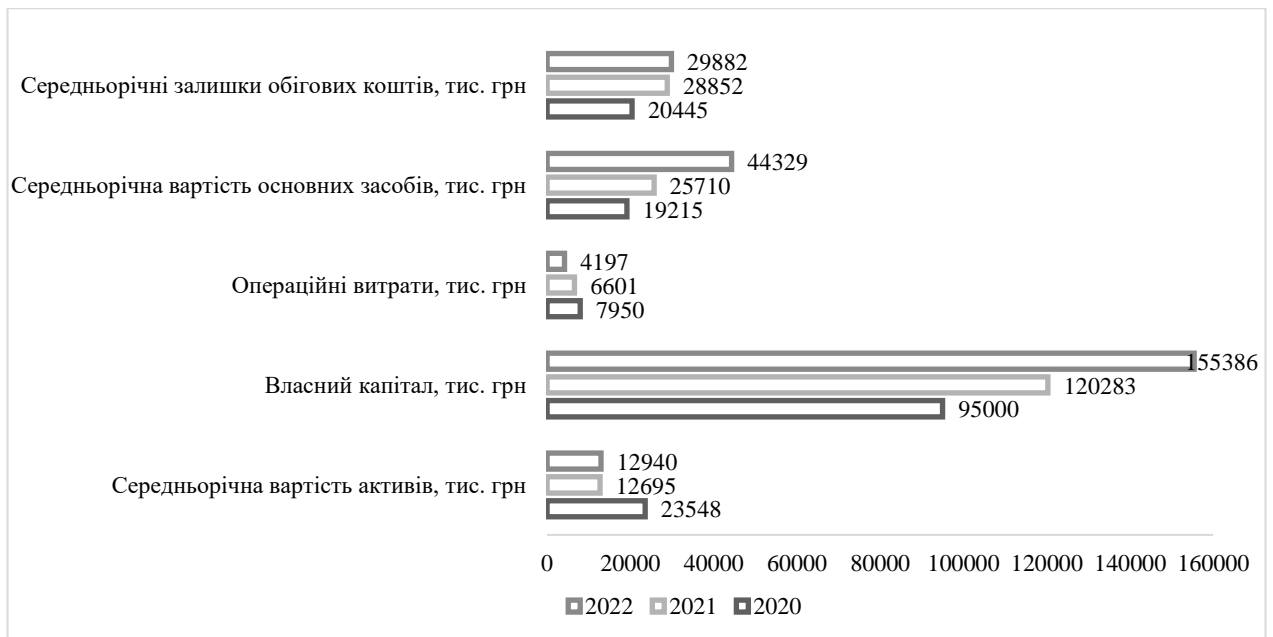


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни показників собівартості та витрат ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020-2022 роки

Сформовано автором на основі [33]

Необхідно враховувати, що серед аналізованих років є 2020, у якому всі зіткнулися з проблемою обмежень на виробництвах та хвилею захворювань серед працівників на COVID-19. Це створило нові потреби: маски, антисептики, дотримання дистанцій (могло спричинити зміни у розташуванні робочих місць).

Таблиця 2.14. Показники рентабельності ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020- 2022 роки

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Рентабельність продукції, %	127,16	95,74	90,38
Рентабельність капіталу, %	25,72	20,46	25,78
Рентабельність активів, %	103,76	193,89	309,60
Рентабельність операційної діяльності, %	19,28	30,13	58,01

Розраховано автором на основі [32]

Динаміку зміни показників рентабельності зобразимо у вигляді діаграми (рис. 2.10.)

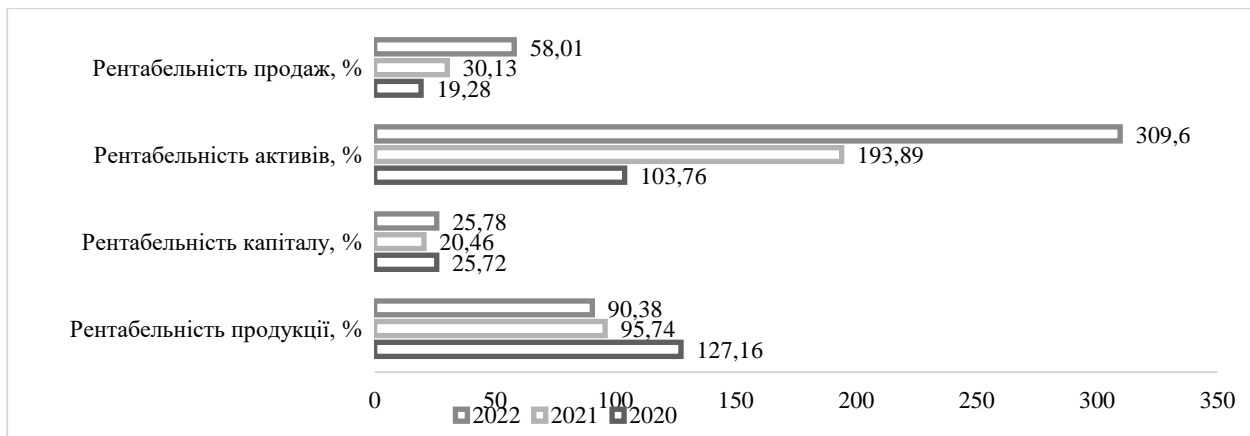


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020 -2022 роки

Сформовано автором основі [33]

Рентабельність виробництва знизилась протягом цих років, значний спад відбувся у 2021 році, у 2022 році відбулось підвищення, але показник усеодно є меншим за 2020 рік. З метою подальшої тенденції зростання даного показника необхідно просуванням продукції, рекламою, пошуком нових точок збуту, можливо домовитися про співпрацю з іншими компаніями (наприклад з мережею спортивних залів, щоб там рекомендували продукцію як поживну та невисоко калорійну, прописували у дієти). Рентабельність операційної діяльності має постійну тенденцію до зростання, що спричинено ефективністю операційних витрат, які пов'язані з формуванням виробничої собівартості та збутовою діяльністю.

Втричі зріс показник рентабельності активів, що є суттєвим показником і означає залученість та ефективність використання усіх активів підприємства. Взагалі даний показник застосовують для того, аби продемонструвати рентабельність власного капіталу, часто використовують у бізнес-планах та орієнтуються з його допомогою куди варто рухатися підприємству надалі. Отже, ПрАТ «Lantmannen AXA» вдало реалізовує свою продукцію та отримує з цього хороші доходи. Проте є витрати, які займають велику частку та потребують особливої уваги з боку керівництва. Загальні висновки є позитивними, оскільки підприємство є прибутковим та постійно нарощує доходність.

2.3 Передумови впровадження продуктивних інновацій ПрАТ «Lantmannen АХА»

Важливою передумовою для впровадження продуктивних інновацій є визначення готовності підприємства до до впровадження таких інновацій. Для цього необхідно провести аналіз показників інноваційної активності підприємства. Розглянемо детальніше рівень інноваційної активності ПрАТ «Lantmannen АХА», (табл. 2.15 -2.18.)

Розпочнемо з аналізу показників ресурсного забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства ПрАТ «Lantmannen АХА» (табл.2.15)

Таблиця 2.15 – Основні показники вартості обладнання НДДКР ПрАТ «Lantmannen АХА» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Середньорічна первісна вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн	695,3	726,1	741,2
Середньорічна залишкова вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн	501,4	497,6	446,3
Вартість обладнання для проведення НДДКР, що надійшло протягом року, тис. грн	98,8	179,3	144,5
Вартість обладнання для проведення НДДКР, що вибуло протягом року, тис. грн	124,2	142,1	191,8
Вартість обладнання для проведення НДДКР, на початок поточного року, тис. грн	652,3	597,5	794,1
Вартість обладнання для проведення НДДКР, на кінець поточного року, тис. грн	584,1	502,2	716,7

Складено основи [33]

Динаміку зміни показників вартості обладнання НДДКР підприємства зображено на рисунку 2.11

Аналізуючи вищезазначені показники, варто відзначити загальну тенденцію зростання вартості обладнання для проведення НДДКР на підприємстві з кожним роком, що спричинено загальним зростом цін на ринку.

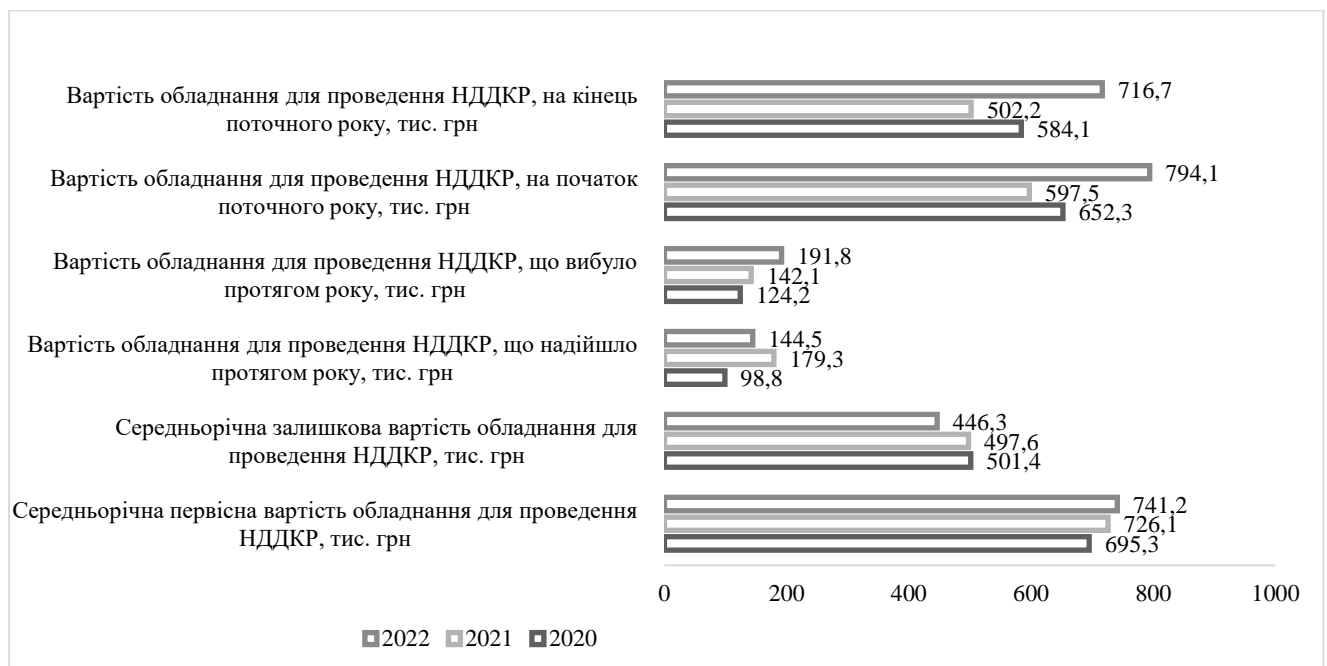


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни вартості обладнання на НДДКР у ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020 -2022 роки

Сформовано автором на основі [33]

Наступним важливим показником дослідження інноваційної активності підприємства є НДДКР в цілому. Основні розрахунки за досліджуваний період представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Показники здійснення НДДКР у ПрАТ «Lantmannen AXA»

Показник	2020	2021	2022
Кількість самостійно розроблених новацій, які відповідають потребам підприємства	5	5	6
Кількість придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають потребам підприємства	4	6	8
Загальна кількість новацій як результат проведення НДДКР і придбання об'єктів інтелектуальної власності підприємством на стороні	5	5	7
Кількість об'єктів інтелектуальної власності як результат НДДКР, що реалізовані підприємством на сторону	5	4	4

Сформовано автором на основі [2]

Динаміку зміни показників здійснення НДДКР на підприємстві зображено на рисунку 2.12.

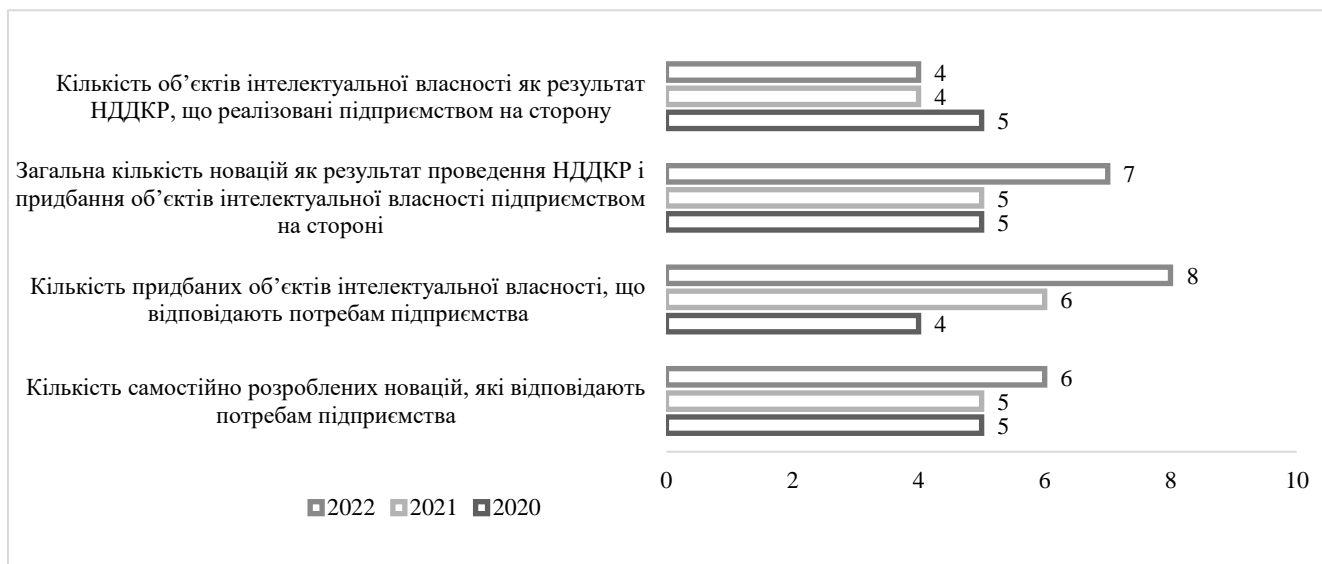


Рисунок 2.12 - Динаміка зміни показників здійснення НДДКР у ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020 -2022 роки

Сформовано автором на основі [33]

Відчутний приріст в розроблених новаціях у 2022 році був спричинений важкими умовами війни, на період якої доводилося вигадувати та знаходити виходи з важких ситуацій, як-от вимкнення світла чи відсутність опалення через пошкодження ракетами труб.

Для оцінки рівня інноваційної активності та розвитку досліджуваного підприємства розрахуємо основні її показники (табл.2.17).

Таблиця 2.17 – Коефіцієнти інноваційної активності ПрАТ «Lantmannen AXA»

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу обладнання для здійснення НДДКР	0,3	0,2	0,4
Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР	0,1	0,4	0,2
Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення НДДКР	0,3	0,2	0,2
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,6	0,9	0,8
Коефіцієнт технічної інноватизації	0,7	0,7	0,5
Коефіцієнт забезпеченості інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	0,2	0,2	0,3
Питома вага прогресивного обладнання відносно загальної кількості	0,5	0,6	0,7
Приріст продуктивності праці на 1% приросту технічної озброєності праці	0,3	0,6	0,5
Приріст продуктивності праці за рахунок упровадження заходів підвищення технічного рівня виробництва	0,2	0,3	0,3

Складено на основі [33]

Задля кращого наочного сприйняття зобразимо коефіцієнти на рисунку 2.13.

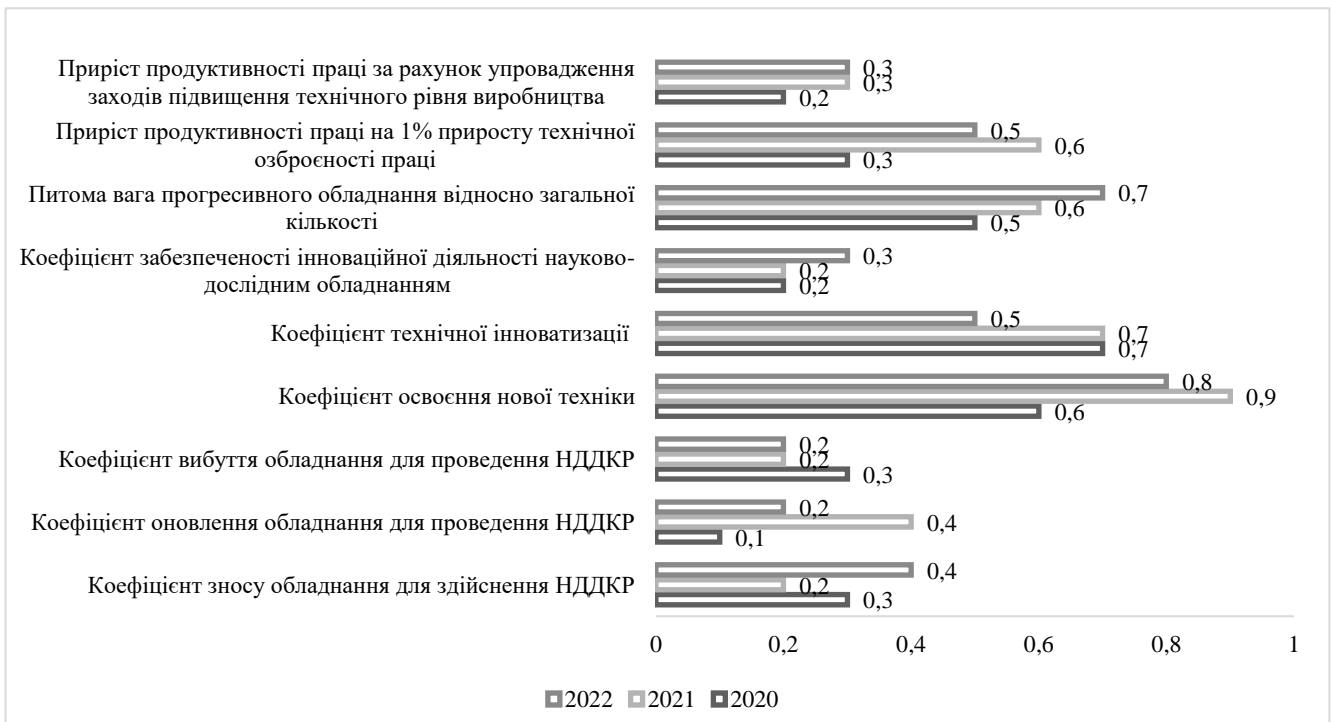


Рисунок 2.13 - Динаміка зміни коефіцієнтів інноваційної активності ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020 -2022 роки

Складено на основі [33]

Розрахунок коефіцієнтів здійснювався за наступними формулами, представленими у таблиці 1.4. Тому представлені будуть одразу обрахунки для 2022 року як приклад [19].

Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР:

Сума зносу обладнання = 741,2 - 446,3 = 294,9 грн

$$K_{\text{ф.зн.НДДКР}} = \frac{294,9}{741,2} = 0,4$$

Фізичний знос обладнання складає близько 40%, що є високим показником. Необхідно звертати увагу на періодичний огляд обладнання та варто задуматися над збільшенням коштів на амортизацію.

Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР:

$$K_{\text{он.НДДКР}} = \frac{144,5}{716,7} = 0,2$$

Оновлення обладнання складає близько 20%, що є 1/5 загальної кількості. Це є хорошим показником, проте коефіцієнти зносу та вибуття переважають даний.

Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення:

$$K_{\text{виб.НДДКР}} = \frac{191,8}{794,1} = 0,24$$

Вибуття обладнання складає близько 24%, що є ¼ від загальної кількості. Показник є значним і тому необхідно проводити постійний огляд та вчасний ремонт.

Коефіцієнт освоєння нової техніки:

$$K_{\text{ОНТ}} = \frac{1079910}{1277850} = 0,84$$

Освоєння нової техніки складає 84%, що свідчить про високі технологічні можливості підприємства, а також про високий рівень знань та кваліфікації персоналу, оскільки вони працюють із сучасним обладнанням.

Коефіцієнт технічної інноватизації розраховуємо за наступною формулою:

$$K_{\text{Т.ін}} = \frac{384361}{748975} = 0,5$$

Інноватизація складає приблизно 50%, що є хорошим показником, вказує на інноваційну спрямованість підприємства та надає потенціал для розвитку.

Питома вага прогресивного обладнання в загальному парку основного обладнання:

$$Y_2 = \frac{57}{86} = 0,66$$

Питома вага прогресивного обладнання є близько 66%, що означає перевагу та більшість сучасного обладнання над звичайним. Це дозволяє використовувати одні із найсучасніших технік та технологій виробництва продукції.

Приріст продуктивності праці на 1% приросту технічної озброєності праці:

$$Y_6 = \frac{3265,2 - 2946,8}{2946,8} : \frac{4875,2 - 3975,3}{3975,3} = 0,48$$

Приріст продуктивності праці складе 0,48 на 1% приросту технічної озброєності праці. Справедливо зазначити, що співвідношення майже 1:2. Це є хорошим показником, який свідчить про продуктивність збільшується одночасно із застосуванням більшої технічної озброєності.

У разі реалізації підприємством НДДКР, доцільно також оцінити і обладнання, що використовується для їх реалізації:

Рівень забезпеченості інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням:

$$Ko.n\delta\delta kp = \frac{287690}{1068426} = 0,27$$

Забезпеченість науково-дослідним обладнанням складає близько 30%, що означає 1/3 від загальної кількості. Показник є доволі хорошим, проте варто задуматися над збільшенням такого обладнання з метою більших можливостей для розробки продукції та інноваційних методів виробництва.

Приріст продуктивності праці за рахунок упровадження заходів підвищення технічного рівня виробництва:

$$Y_3 = \frac{372}{1123} = 0,33$$

Приріст продуктивності праці через підвищення технічного рівня виробництва складає близько 33%. Показник є високим, тому варто розвиватись у такому ж напрямі та застосувати більше заходів, які спрямовані на підвищення технічного рівня виробництва.

Одночасно негативно високими є показники з вибуття обладнання та фізичного зносу, низьким є оновлення обладнання, що негативно впливає на діяльність підприємства, адже призводить до постійних ремонтів та необхідності закупляти нове обладнання. На основі проаналізованих показників очевидним є необхідність підвищення результативності від збільшення технічної та технологічної озброєності праці, високі показники інноватизації, впровадження прогресивного обладнання та його освоєння. Також необхідно зосередити увагу на показниках процесних технологічних інновацій.

Таблиця 2.18 – Показники процесних технологічних інновацій ПрАТ «Lantmannen АХА»

Показники	2020	2021	2022
Питома вага нових технологічних процесів	1,9	1,8	1,4
Питома вага високотехнологічних процесів	2,6	2,4	1,7
Середній вік технологічних процесів	0,8	1,3	1,3

Створено автором на основі [33]

З метою візуалізації даних створено рисунок 2.14 на основі таблиці 2.18.

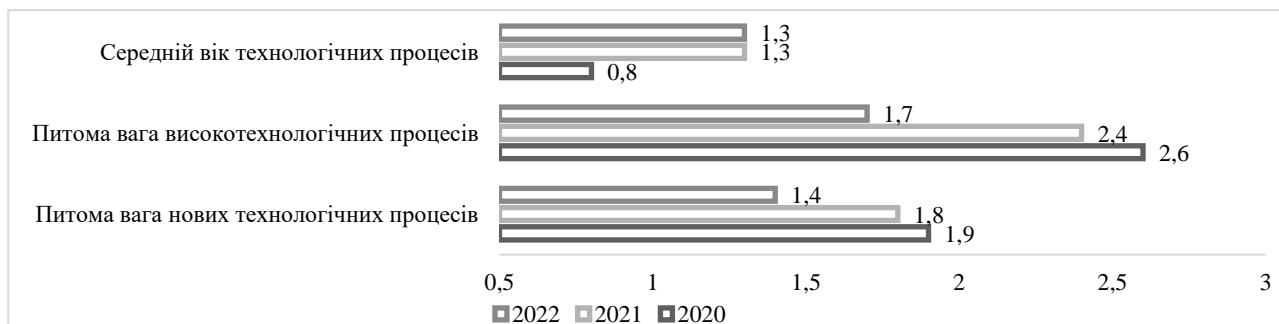


Рисунок 2.14 - Динаміка зміни показників процесних технологічних інновацій
ПрАТ «Lantmannen AXA» за 2020 -2022 роки

Сформовано автором на основі [2]

Питома вага всіх технологічних процесів більше 1, що є позитивним показником. Щодо динаміки протягом 4 років, то можна сказати про тенденцію зменшення показників питомої ваги, починаючи з 2021 року. Тоді як середній вік навпаки став більшим. Це спричинено важким періодом пандемії коронавірусу.

Діагностика доцільності створення продуктової інновації проводиться в декілька етапів досліджень. Усі вони розглянуті поетапно нижче.

В першу чергу здійснюється попередня оцінка продукту. Детальне оцінювання наявне за критеріями у додатку А.

Таблиця 2.19 – Критерії попереднього оцінювання нового продукту

Критерії оцінювання	Сублімований борщ, Загальна кількість балів
1. Діяльність компанії	10
2. Потенційний ринок	16
3. Придатність для продажу	26
4. Конструювання і виробництво	21
5. Фінанси	11
6. Правові аспекти	8
Загальна кількість балів (максимум 108 балів)	89

Розроблено автором на основі [2,6]

На основі попереднього оцінювання можна зробити висновок про те, що загальна кількість балів є наближеною до максимуму (89 із 108). Це свідчить про високу відповідність усім критеріям та готовність підприємства до запуску проекту.

Наступним кроком є поточне оцінювання нового продукту, представлене у додатку А. На основі отриманих результатів оцінювання сформовано таблицю.

Таблиця 2.20 – Результуюча матриця для оцінювання нового продукту

Критерії	Результуючий рейтинг ідеї за кожним критерієм
Вплив на діяльність підприємства	14,8
Потенційний ринок	13
Придатність для продажу	17,7
Фінанси	14,8
Правові аспекти	14,4

Сформовано автором на основі [33]

Наочне зображення результуючої матриці представлено на рисунку 2.15

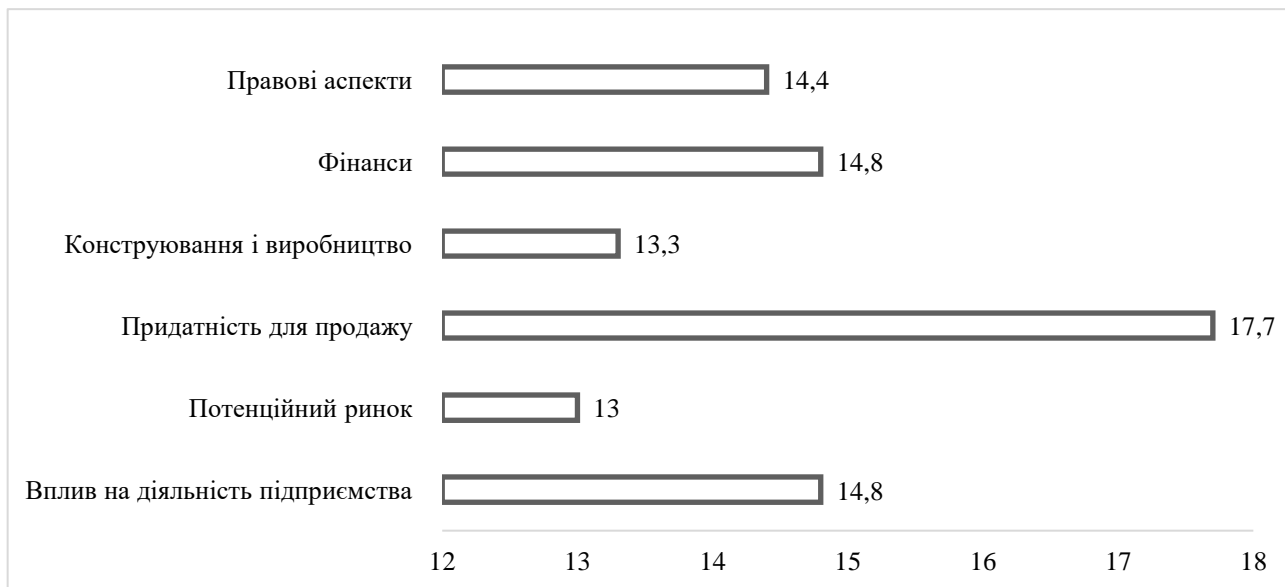


Рисунок 2.15 - Результуюча матриця оцінювання нового продукту

Складено на основі [2]

Згідно з розрахованими даними очевидним є лідерство показника «придатність до продажу», оскільки ПрАТ «Lantmannen АХА» займалась схожою діяльністю та уже має сегмент постійних споживачів, які зацікавлені у новинках. Аналогічно варто зазначити спрощене впровадження виробництва на обладнанні, оскільки воно є наявне й досліджене. Залишається тільки визначитися із новою рецептурою та докупити обладнання з метою не перенавантажити наявне.

Висновки до розділу 2

У другому (аналітичному) розділі дипломної роботи проаналізовано інноваційну активність підприємств України із зосередженням на харчову промисловість. Згідно із визначеними показниками галузь є лідируючою по впровадженню інновацій, а саме продуктових та технологічних. У здійсненому аналізі за 3 роки можна помітити зростання інноваційної активності, що спричинено пристосуванням до важких сучасних умов війни та попередніх – пандемії ковіду.

Приватне акціонерне товариство «Lantmannen AXA» повністю належить компанії Лантманнен Варгарда Кварн АБ. «Lantmannen AXA» є сучасним лідером каш швидкого приготування як на українському ринку, так і на міжнародному рівні. Вона дотримується цінностей, активно розвиває виробництво та забезпечує розвиток свого персоналу, дбаючи про екологічну стійкість.

Конкуренція в цьому сегменті ринку є значною, оскільки багато товарів мають аналоги від інших виробників. У розділі детально проаналізовано діяльність конкурентів у сфері мюслі, гранол, вівсянки, а також сублімованих каш та супів. На основі експертного методу оцінювання конкурентоспроможності визначено, що більшу перевагу компанія матиме на ринку сублімованих супів та страв.

Також у розділі розраховані протягом 3 років (2019-2022) коефіцієнти інноваційної активності такі як: знос, оновлення та вибуття НДДКР, освоєння нової техніки, технічної інноватизації та інші. Усі вони мають загальну позитивну динаміку до зростання та покращення рівня інноваційної спрямованості підприємства. Це свідчить про готовність ПрАТ «Lantmannen AXA» до впровадження продуктових інновацій у вигляді сублімованих страв.

З метою зменшення конкуренції та покращення стійкості в умовах кризи, компанія розглядає перспективний напрямок виробництва субліматів, які відповідають сучасним вимогам і можуть стати важливим ресурсом для країни. Розглянемо проєкт з виробництва сублімованих страв детально у наступному розділі.

3 РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ У ПРАТ «LANTMANNEN AXA»

3.1 Особливості впровадження у виробництво продуктових інновацій ПрАТ «Lantmannen AXA»

На основі проведеного дослідження щодо особливостей інноваційної діяльності ПрАТ «Lantmannen AXA» можна зробити висновок щодо високих перспектив для розвитку, адже на товар компанії є попит, вона має добре налагоджені канали збуту та контролює якість власної продукції. Проте, варто звернути увагу на маркетинг, чітке позиціонування та розширення асортименту. До того ж продукція не відрізняється від конкурентів – варто розглянути цей момент та задуматися про створення унікального продукту [36].

ПрАТ «Lantmannen AXA» займається виробництвом сухих сніданків, що є дуже конкурентною сферою діяльності. Вся продукція компанії має товари-замінники серед інших торгових марок. Висока конкуренція не дає повноцінно змогу розкрити потенціал підприємства, оскільки відсутня унікальність, за якою приходять споживачі. Саме тому розглядатиметься проєкт щодо виробництва субліматів [36].

Сублімати – це майже готова їжа, до якої потрібно просто додати кип'яток. Це одне із найкращих рішень для підприємства, оскільки ПрАТ «Lantmannen AXA» займається схожим видом діяльності, має наявність обладнання для сублімації та дегідратії. Методика виготовлення сухих сніданків ідентична й для субліматів. Щодо того, які сублімати можна виготовляти, то це: супи, каші (борщ, гаспачо, плов, тушковані овочі) [36].

Продукція буде затребуваною серед споживачів. Це спричинено теперішньою ситуацією в країні. Під час тривалої відсутності світла важко приготувати їжу, а сублімати потребують лише гарячої води і повноцінна страва готова. Перспективним напрямом є спрямувати виготовлення сублімованої продукції на військовий фронт. Так як зараз в Україні оголошено військовий стан та тривають активні бойові дії, то потреба у їжі для бійців є постійною, а

підприємство зможе хоча б частково задовольнити ці потреби. Також із субліматів можна формувати бокси чи харчові набори для туристів у тривалі походи. Чимало є подорожуючих та туристів, які відправляються в похід у важкі умови. Взявши із собою набір сублімованої їжі на декілька днів, вони вирішать повноцінно проблему із їжею, адже дістати кип'ячену воду неважко навіть у складних умовах [36].

Необхідним елементом впровадження продуктивних інновацій для ПрАТ «Lantmannen АХА» буде необхідність розібратися із новими рецептурами та домовитися за поставку продуктів (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз властивостей нового товару

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
Зберігання поживних властивостей продукції (інгредієнтів страви)	Субліматори зберігають максимальну користь продуктів	Важко розпакувати	Створення зіп-застібок, смужок відриву
Актуальність у сьогоденні	Потреба споживачів у корисній їжі швидкого приготування	Потреба столових приборів (виделка, ложка)	Укомплектовувати продукт разом із одноразовими приборами
Різноманіття смаків та видів продукції	Наявність необхідного обладнання, спеціалістів та великі потужності підприємства	Неврахування смакових вподобань споживачів (хтось не їсть солене чи гостре)	Знайти ідеальну рівновагу смакового балансу і застосовувати його

Сформовано автором на основі [35]

Переваги продукту є суттєвими та значно переважають над слабкими сторонами, всі їх цілком реально впровадити та зацікавити споживачів. А щодо слабких сторін, то всі вони долаються рядом прийнятих рішень, на які потрібно звернути увагу під час виробництва продукції. Огляд проекту розпочнемо з використання моделі 7 START, яка дозволяє визначитись з основними характеристиками товару, цільовими сегментами та особливостями впровадження інноваційного проекту у виробництво.

Таблиця 3.2 - Модель 7 START

Запитання	Відповідь
Для чого проєкт?	Проєкт для того, аби забезпечити потребу споживачів у швидкій у процесі приготування їжі у важких умовах, де потрібна тільки вода і готово. І це будуть повноцінні страви як борщ чи крем суп, а не тільки локшина по типу мівіни.
Що саме ми робимо?	Створюємо сублімовану їжу
Де ми робимо проєкт?	Проєкт реалізується на основі потужностей ПрАТ «Lantmannen АХА», в Україні
Коли і як довго ми будемо робити проєкт?	Проєкт триватиме орієнтовно 4 місяці з перспективою продовження на постійній основі протягом років
З ким (цільова аудиторія)?	Туристи, туристичні організації, військові
Хто (наш персонал)?	Працівники ПрАТ, які забезпечать виробництво Розробник технології сублімованих страв Директор, який забезпечить контроль за всіма процесами
Як будемо впроваджувати проєкт і наша поведінка в процесі	Проєкт реалізовуватиметься у декілька етапів: спершу буде підготовано все для реалізації – закупка обладнання, розробка технології, налаштування виробництва. Потім відповідна реалізація виготовлення партії. У процесі виробництва та продажу будуть отримуватися відгуки щодо продукції на рахунок того, які смаки будуть більш затребуваними, що варто змінити в технології чи самій рецептурі, або ж щодо доставки чи інших деталей

Складено автором на основі [35]

Доцільним є визначити сильні та слабкі сторони проєкту, адже це дозволить зорієнтуватися у потенційних проблемах та використати переваги у розвитку діяльності проєкту. Для цього використаємо SWOT-аналіз проєкту з виробництва субліматів (табл.3.3)

Виробничий план включає в себе аналіз виробничо-технічного потенціалу підприємства з випуску продукції, на яку націлений бізнес-план, можливості провести її належного рівня якості, в потрібні терміни і необхідній кількості.

Продукція вироблятиметься в Україні, Київська обл., місто Бориспіль, вулиця Привокзальна, будинок 3 на наявних потужностях в цехах підприємства ПрАТ «Lantmannen АХА».

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз проєкту з виробництва субліматів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Продукти ПрАТ «Lantmanne АХА» вирощують самостійно, що гарантує їх якість Невелика конкуренція в Україні по даній сфері Наявність потрібного обладнання та змога удосконалювати його Використання інноваційних технологій у виробництві Розвинутий напрям НДДКР у ПрАТ	Залежність розміру фінансування від інвесторів Невелика площа ПрАТ, потрібно залучати додаткові приміщення Невелика кількість працівників ПрАТ, потрібно залучати більшу кількість Відсутність перевіреної технології, потрібно експериментувати та пробувати декілька, змінювати у процесі за потреби
Можливості	Загрози
Продаж продукції закордон Укладення контрактів із державою щодо постачання на військовий фронт Укладення контрактів із туристичними організаціями щодо постачання продукції Укладення контрактів щодо виробництва із світовими військовими організаціями Розширення виробництва у великих масштабах	Інфляція Низька зацікавленість з боку іноземців, оскільки там велика конкуренція даної сфери Загроза ядерного вибуху чи попадання ракети у виробництво, що автоматично означатиме його закриття Постійні зміни у законодавстві

Сформовано автором на основі [35]

Потреба коштів на запуск й реалізацію проєкту складе більше, ніж загальні витрати, оскільки знадобляться додаткові потужності обладнання, з метою, щоб не постраждало виробництво поточної продукції підприємства.

Щодо постачання ресурсів то буде укладено контракт на постачання овочів із фермерськими угіддями. Розраховано, що партнерство протриває не менше 3 років. Надалі у перспективі розширяться можливості до вирощування необхідних продуктів на власних полях та плантаціях.

Виробничі потужності є наявними, єдине через збільшення навантаженості на них варто задуматись про купівлю одного додаткового станка. Контроль якості здійснюватиметься відповідно до сертифікацій, торгових регламентів, а також ДСТУ та ISO. Серед відходів продукції є шкірки овочів, які можна переробляти і використовувати як удобрень чорноземів.

Виробниче планування доцільно почати з розробки плану продажів продукції у вартісному та натуральному показниках. Показники надані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План продажів продуктової інновації на 2024-2026 рр.

Назва продукції	2024 рік												2025 рік	2026 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, шт. У тому числі:	10 000	12 000	15 000	17 000	20 000	23 000	25 000	27 000	31 000	33 000	35 000	37 000	352 000	417 000
Сублімований борщ	6 000	7 000	5 000	12 000	10 000	14 000	8 000	11 000	17 000	13 000	16 000	19 000	179 000	206 000
Сублімований плов	4 000	5 000	10 000	5 000	10 000	9 000	17 000	16 000	14 000	20 000	19 000	18 000	173 000	211 000
Ціна продажів, грн.	60												70	80
Сублімований борщ														
Сублімований плов														
Виручка від продажів, грн. У тому числі:	600 000	720 000	900 000	1 020 000	1 200 000	1 380 000	1 500 000	1 620 000	1 860 000	1 980 000	2 100 000	2 320 000	24 640 000	33 360 000
Сублімований борщ	360 000	420 000	300 000	720 000	600 000	840 000	480 000	660 000	1 020 000	780 000	960 000	1 140 000	10 740 000	16 480 000
Сублімований плов	240 000	300 000	600 000	300 000	600 000	540 000	1 020 000	960 000	840 000	1 200 000	1 140 000	1 180 000	13 900 000	16 880 000

Сформовано автором на основі [35]

Основні види витрат на виробництво і реалізацію продукції, а також ціну продукту узагальнимо у вигляді таблиці (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей витрати і елементів ціни	Витрати у розрахунку на 2024 р	
	на одиницю прод., грн.	на 1 рік програми, грн.
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	8,5	2 422 500
1.1. Сировина і основні матеріали	5	1 425 000
1.2. Допоміжні матеріали	3	855000
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	-	-
1.4. Паливо для технологічних цілей	-	-
1.5. Енергія для технологічних цілей	0,4	114 000
1.6. Транспортно - заготівельні витрати	0,6	171 000
1.7. Зворотні відходи	0,5	142 500
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	7	1 995 000
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	5,3	1 510 500
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників	1,7	484 500
3. Нарахування на зарплату	0,2	57 000
4. Інші змінні витрати	0,4	114 000
5. Разом змінні витрати	16,1	4 588 500
6. Загальновиробничі витрати	3,4	969 000
7. Загальногосподарські витрати	0,8	228 000
8. Інші виробничі витрати	1,2	342 000
9. Разом виробнича собівартість	21,5	6 127 500
10. Комерційні витрати	4,6	1 311 000
11. Разом постійні витрати	10	2 850 000
12. Разом повна собівартість	26,1	7 438 500
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):		
для мінімального рівня ціни – 9%.	2,4	684 000
для максимального рівня ціни – 25%	6,5	1 852 500
14. Оптова ціна:		
при 9%	28,5	8 122 500
при 25%	32,6	9 291 000
15. ПДВ (18%):		
при 9%	5,1	1 453 500
при 25%	5,9	1 681 500
16. Відпускна ціна підприємства:		
при 9%	33,6	9 576 000
при 25%	38,5	10 972 500

Сформовано автором на основі [35]

Особливою частиною виробничого плану є календарний план, який відображає основні етапи реалізації запропонованого проєкту (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Календарний план реалізації проєкту

№	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку	Вартість етапу, грн.	Використання грошових засобів, грн.
1	Підготовка робочого проєкту	4	9.01.2023	12 000	10 675
2	Підготовка проєктно-кошторисної документації на будівельно-монтажні роботи	3	13.01.2023	20 000	16 946
3	Підготовка території та ремонт будівель і споруд	4	13.01.2023	70 000	68 456
4	Будівельно-монтажні роботи	2	17.01.2023	67 000	62 179
5	Налагодження та виготовлення дослідної партії	3	19.01.2023	46 000	45 741
6	Сертифікація продукції	7	22.01.2023	9 000	7 258
7	Початок виробництва	6	29.01.2023	96 000	98 574
Всього					309 829

Сформовано автором на основі [23]

Отже, витрати на виробництво першої партії продукції та її підготовку до експортування на визначений ринок становлять 309 829 грн. Розглянемо детальніше учасників, необхідних для залучених до проєкту.

Таблиця 3.7– Учасники проєкту та витрати по оплаті роботи

Посада	Виконувана робота	Кількість	Рівень кваліфікації	Заробітня плата
Керівник проєкту	Управління підлеглими, розробка стратегії, контроль підлеглих	1 працівник	Вища освіта, досвід роботи від 3 років на посаді	40 000 грн в місяць
Керівник відділу збуту	Контроль за підлеглими та забезпечення правильного функціонування проєкту, пошук каналів збуту	1 працівник	Вища освіта, досвід роботи від 2 років на посаді	30 000 грн в місяць
Технолог	Розробка технологічних норм для виготовлення продукції	1 працівник	Вища освіта, досвід роботи від 2 років на посаді	30 000 грн в місяць
Інженер	Налаштування обладнання на необхідні режими та забезпечення справного функціонування	1 працівник	Вища освіта, досвід роботи від 2 років на посаді	25 000 грн в місяць

Продовження таблиці 3.7

Маркетолог	Просування продукції, розробка реклами/текстів/постів, домовленості про рекламування	1 працівник	Середня освіта, досвід роботи від 1 року на посаді	30 000 грн в місяць
Аналітик	Аналізування даних, дослідження ринку, конкурентів, діяльності підприємства	1 працівник	Середня освіта, досвід роботи від 1 року на посаді	20 000 грн в місяць
Оплата всього за місяць				175 000 грн

Сформовано автором на основі [23]

Визначено, що для реалізації проекту необхідно залучити керівників проекту та відділу збуту, а також технолога, інженера, маркетолога, аналітика.

Це необхідні люди по 1 працівнику на посаду для старту та реалізації перших партій виробництва сублімованих денних наборів продукції. Надалі збільшуватимуться обсяги виробництва та продажів. Тому й кількість посад і керівників для реалізації проекту збільшуватимуться аналогічно.

3.2 Формування алгоритму управління впровадженням продуктових інновацій на досліджуваному підприємстві

Планування маркетингових дій щодо просування продукції на ринку розпочинається із визначення стратегії. «Lantmannen AXA» необхідно дотримуватись стратегії розвиваючого маркетингу, оскільки попит є наявним, потрібно донести споживачам про нові види продукції. Продукція підприємства добре відома та впізнавана на ринку, важливим є ознайомити споживачів із нововведеннями у вигляді сублімованих супів та іншого асортименту.

Щодо каналів розподілу товару, то доцільно навести провести аналіз за допомогою схеми поширення товару.

Канали розподілу товару – сукупність підприємств та окремих осіб, які забезпечують просування товару від виробника до споживача.

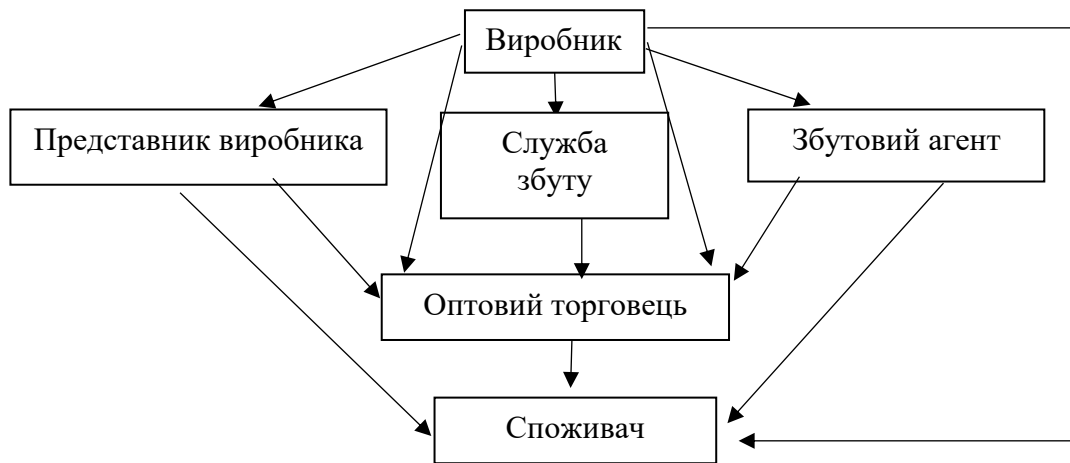


Рисунок 3.1 – Схема поширення товару на ринку

Складено на основі [14]

Аналізуючи схему варто зазначити, що є різні варіанти розподілу товару це як продаж продукції напряму від виробника, так і за допомогою представників, збутових агентів до оптових торговців, які вже напряму будуть продавати споживачам. Більшість обсягів продажу все ж будуть реалізуватися через оптових торговців.

Щодо збутової мережі, то вона складатиметься із складів як виробника, так і оптових торговців; магазинів, де буде реалізуватися продукція. Для наочного представлення дана схема зображена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Схема збутової мережі продуктової інновації

Складено на основі [15]

Наступним необхідно визначити цінову стратегію. Основним показником є прийнятна ціну для нововведеної продукції. Відносно нього й будуватиметься стратегія.

Відповідно до формули з таблиці 1.3 розраховано мінімально прийнятну ціну для продукції підприємства:

$$Ц = \frac{30}{1 - 0,5} = 60 \text{ грн}$$

Ціни на товари не є сталими, вони змінюватимуться залежно від етапів життя товарів. Зміни ціни представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8– Динаміка цін залежно від життєвого циклу товару

Етапи	Виведення на ринок	Росту	Зрілості	Занепаду
Ціна	Висока	Дещо нижче	Найнижча	Зростаюча
	60 грн	56 грн	48 грн	58 грн

Складено на основі [16]

Ціна на товари коливатиметься в межах від 48 до 60 грн. Найбільшою буде на момент виведення на ринок та найнижчою на етапі зрілості.

Щодо стратегії рекламної кампанії, то будуть застосовуватися наступні типи реклами: масова, торговельна, роздрібна та контактна. Відповідно засобами поширення реклами будуть: телебачення, інформація про новинки позаду упаковки, стенди з новинками у магазинах, розсилка про нововведення постійним клієнтам та які зареєстровані на сайті. Також дієвою є реклама у соціальних мережах та інтернет-просторі. Найбільша орієнтація буде саме на останнє.

Завершальним етапом визначення маркетингової стратегії є оцінка витрат на просування товарів. Відповідно до цього сформовано витрати на маркетинг.

Таблиця 3.9 – Витрати на маркетингову діяльність та прогнозовані доходи

Показник	Сума
Видаткова частина бюджету	
Собівартість виробництва продукції	5 820 000 грн
Витрати на рекламу та просування продукції	480 000 грн
- банери	102 000 грн
- інформація про новинки позаду упаковки	42 000 грн
- стенди з новинками у магазинах	170 000 грн
- розсилка про нововведення постійним клієнтам	56 000 грн
- реклама у соціальних мережах та інтернет-просторі	110 000 грн
Витрати на організацію та функціонування системи збуту	2 220 000 грн
Дохідна частина бюджету	
Надходження від реалізації проекту	14 880 000 грн

Складено на основі [17]

Очевидною є висока доходність «Lantmannen AXA» завдяки реалізації сублімованої продукції. Великий вклад у таку результативність робить саме правильна маркетингова стратегія та раціональний розподіл коштів на це.

Великим є вплив стейкхолдерів на маркетингову діяльність підприємства. Детальніше їх вплив та стратегію взаємодії описано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Стратегія роботи зі стейкхолдерами

Стейкхолдер	Сила впливу / зацікавленість	Інтереси, мотиви	Стратегія роботи
Спонсор	5/4	Результат, репутація, фінансова вигода	ЗМІ, Влада, ГО
Губернатор	5/5	Забезпечення військових	Офіційні зустрічі, обговорення можливостей та допомоги
Керівник департаменту	5/5	Збільшення виробництва, обсягів продукції	Зустрічі, переконання у життєздатності бізнес-плану
Університети	1/3	Підтримка військових, зацікавленні у продукції бо студенти ходять у бюджетні походи	Зустрічі, запрошення на виробничу практику
Журналісти	4/5	Інноваційна продукція, новинка	Зустрічі, інтерв'ю, репортажі
Громадські активісти	2/3	Підтримка військових, волонтерство	Зустрічі, ЗМІ, інтерв'ю

Складено на основі [21]

Також необхідно спланувати зустрічі задля маркетингового просування продукції. Потижнево представлено в таблиці в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Місячний план зустрічей для реклами продукції

Тиждень	Запланований захід	Відповідальна особа
1	Запрошення на проходження виробничої практики студентів, зустрічі з ними та представниками університетів	Менеджер ПрАТ
2	Зустрічі із журналістами та громадськими активістами	Інвестори
3	Зустрічі із губернаторами та представниками департаменту	Директор ПрАТ
4	Інтерв'ю, поширення у ЗМІ інформації щодо проекту	Директор та менеджер ПрАТ

Складено на основі [21]

Для успішного перебігу інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв'язання задач на визначених етапах інноваційного процесу. Спеціальна підготовка кадрів до інноваційної діяльності і нагромадження досвіду такої діяльності – необхідна умова її успішності [36].

Однак не тільки створення необхідних умов породжує позитивне відношення до нововведень і зацікавленість у їхньому освоєнні. Будь-які нововведення стосуються і працівників для подолання можливого опору з їх боку, а також необхідне вживання спеціальних заходів і насамперед залучення працівників до процесу втілення нововведення. Цього можна досягнути внаслідок постійного інформування співробітників про зміни, що готуються, забезпечуючи в такий спосіб їх готовність до нововведень [36].

Для ефективності впровадження управлінських новацій необхідними є ефективні комунікації: вертикальні (між підлеглими і керівником) і горизонтальні (міжособистісні і групові), вірогідність та своєчасність надходження інформації внаслідок використання сучасних інформаційних технологій [36].

Щодо управлінських інновацій та їх використання, детальний розбір сформовано у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Система управлінських інновацій промислового підприємства

№ з/п	Управлінська інновація	Сфера застосування (потреба)	Необхідні ресурси для впровадження	Відповідальні виконавці	Вартість впровадження
Управлінські інновації у сфері виробництва					
1	Дистанційне прийняття рішень	виробництво, менеджмент	планшети, телефони	керівники відділів, дирекція	40 000
2	Віддалений контроль за процесом виробництва	виробництво, менеджмент	планшети, телефони, датчики відслідковування процесу	керівники відділів, дирекція	120 000

Організаційно-управлінські інновації					
1	Сучасна мотивація працівників	hr-менеджмент	фінанси, кошти	hr-менеджер, керівники відділів	350 000
2	Спільні наради працівників різних відділів за межами виробництва	hr-менеджмент, керівництво	місяця проведення зустрічей, організація цього	hr-менеджер, проєкт-менеджери	60 000
Управлінські інновації у сфері фінансово-інвестиційного забезпечення					
1	Залучення сучасних платформ пошуків інвесторів	виробництво, керівництво, менеджмент	платформи, зустрічі, комп'ютер	ІТ-спеціалісти, проєкт-менеджери	145 000
2	Розсилання готових відео-планів інвесторам з метою економії часу	керівництво, менеджмент	відео-зйомки, офіційні листування, комп'ютер	менеджери, дирекція	74 000

Складено на основі [12]

На основі системи управлінських інновацій сформовано організаційну схему (рис. 3.3) впровадження управлінських інновацій зі вказаними виконавцями.

Управлінські інновації поділяють на 3 види: у сфері виробництва, організаційно-управлінські та у сфері фінансово-інвестиційного забезпечення. Найбільш затратними є організаційно-управлінські, які включають в себе сучасні засоби мотивації працівників. Це є важливим фактором, тому й не варто економити. В більшості усі заходи безпосередньо стосуються дирекції та менеджменту.

Управління процесом впровадження сублімованої продукції для ПрАТ «Lantmannen AXA» може бути організоване за таким алгоритмом:

Крок 1 - аналіз ринку та споживачів: Проводиться детальний аналіз ринкових тенденцій, звичок споживачів та їхніх потреб. Визначається попит на сублімовану продукцію, її конкурентні переваги та можливості в цьому сегменті ринку.

Крок 2 - розробка концепції: На основі отриманих даних розробляється концепція сублімованої продукції.

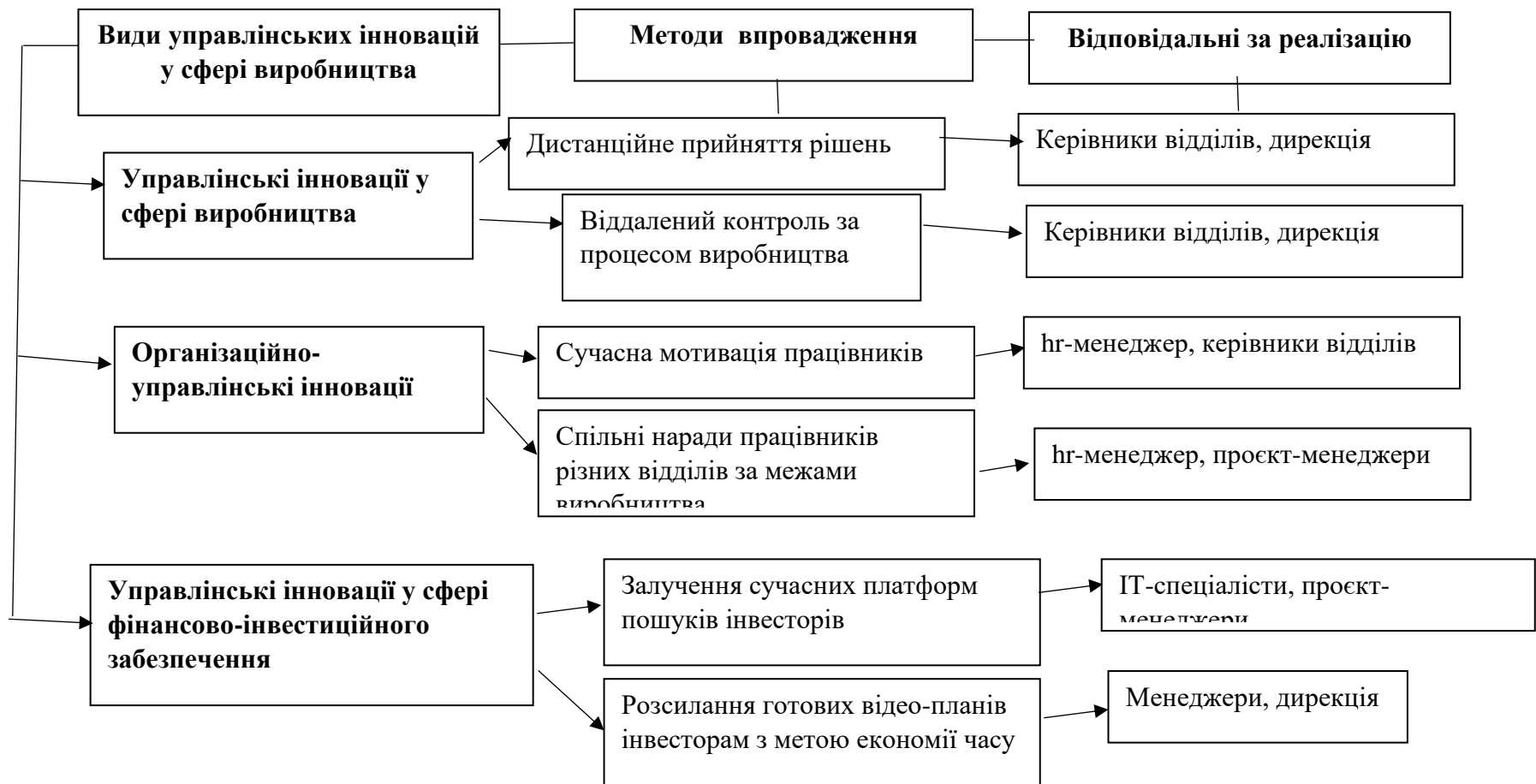


Рисунок 3.3 - Організаційна схема впровадження управлінських інновацій

Складено на основі [13]

Вона включає в себе вибір асортименту продукції, розробку рецептів, визначення характеристик продукту та його унікальних особливостей.

Крок 3 - дослідження технологій виробництва: Проводиться дослідження технологій, необхідних для виготовлення сублімованої продукції. Вивчаються можливість використання новітніх технологій, оптимізація процесу виробництва та забезпечення високої якості продукту.

Крок 4 - виробництво пробних зразків: Здійснюється виробництво пробних зразків сублімованої продукції. Це дозволяє перевірити якість продукту, його смакові характеристики та відповідність очікуванням споживачів.

Крок 5 - маркетингові дослідження: Здійснюється проведення маркетингових досліджень, включаючи опитування споживачів, оцінку конкурентів та аналіз ринку. Це дозволяє визначити стратегію маркетингу, цінову політику та канали збуту для сублімованої продукції.

Крок 6 - впровадження та масове виробництво: Після успішного тестування і підтвердження попиту на сублімовану продукцію розпочинається впровадження та масове виробництво. Здійснюються заходи зі створення потрібних виробничих потужностей, організації постачання сировини та логістики.

Крок 7 - моніторинг та аналіз результатів: Після впровадження продукції проводиться постійний моніторинг реакції споживачів, продажів, конкурентної ситуації та ефективності продукту на ринку. Це дозволяє здійснювати корекції, вдосконалення та аналізувати досягнення.

3.3 Оцінювання економічної доцільності провадження продуктових інновацій

Оцінювання економічної доцільності провадження продуктових інновацій є важливим етапом у процесі прийняття рішень щодо впровадження нових продуктів на ринок. Це оцінювання дозволяє оцінити потенційні вигоди та витрати, пов'язані зі впровадженням інновацій, та визначити, чи є це економічно доцільним кроком для організації.

З метою обґрунтування економічної ефективності проєкту розраховано показники прогнозованих доходів та витрат.

Таблиця 3.13 – План доходів і витрат (розраховано у грн)

Показники	Виручка від реалізації	ПДВ	Собівартість	Прибуток від реалізації	Податок на прибуток	Чистий прибуток	
2024 рік	1	600 000	108 000	216 000	384 000	69 120	314 880
	2	720 000	129 600	259 200	384 000	82 944	377 856
	3	900 000	162 000	324 000	384 000	103 680	472 320
	4	1 020 000	183 600	367 200	652 800	117 504	535 296
	5	1 200 000	216 000	432 000	768 000	138 240	629 760
	6	1 380 000	248 400	496 000	884 000	159 120	724 880
	7	1 500 000	270 000	540 000	960 000	172 800	787 200
	8	1 620 000	291 600	583 200	1 036 000	186 400	849 600
	9	1 860 000	334 800	669 600	1 191 000	214 380	976 620
	10	1 980 000	356 400	712 800	1 267 200	228 096	1 039 104
	11	2 100 000	378 000	756 000	1 344 000	241 920	1 102 080
	12	2 320 000	417 000	834 000	1 486 000	267 480	1 218 520
2025 рік	24 640 000	434 520	869 040	1 594 960	287 093	1 307 867	
2026 рік	33 360 000	600 480	1 200 960	2 159 040	388 627	1 770 413	

Розраховано автором на основі [23]

Рівень беззбитковості є важливим показником під час впровадження нових змін у діяльність підприємства. Адже саме він дозволяє оцінити необхідний рівень надходжень, за яких підприємство не буде збитковим, хоча й прибутків теж не отримає [36].

Оцінити рівень дозволяє точка беззбитковості. Усі розрахунки виконано на основі формул з таблиці 1.3.

Постійні витрати (орендна плата, зарплата адмінперсоналу, прямолінійна амортизація основних засобів). Змінні витрати на одиницю продукції (витрати на сировину, матеріали, паливо і енергію, транспортні послуги, більшу частину трудових ресурсів) [36]:

$$AVC = \frac{300\,000}{10\,000} = 30 \text{ грн}$$

Рівень беззбитковості у натуральному вираженні [36]:

$$Q_{кр} = \frac{225\,000}{60 - 30} = 7\,500 \text{ одиниць продукції}$$

Рівень беззбитковості настане за реалізації 7 500 одиниць продукції.

Рівень безбитковості у вартісному вираженні:

$$a = \frac{30}{60} = 0,5$$

$$Q_{кр} = \frac{225\,000}{1 - 0,5} = 450\,000 \text{ грн}$$

Отже, у вартісному вираженні рівень безбитковості становить 450 000 грн.

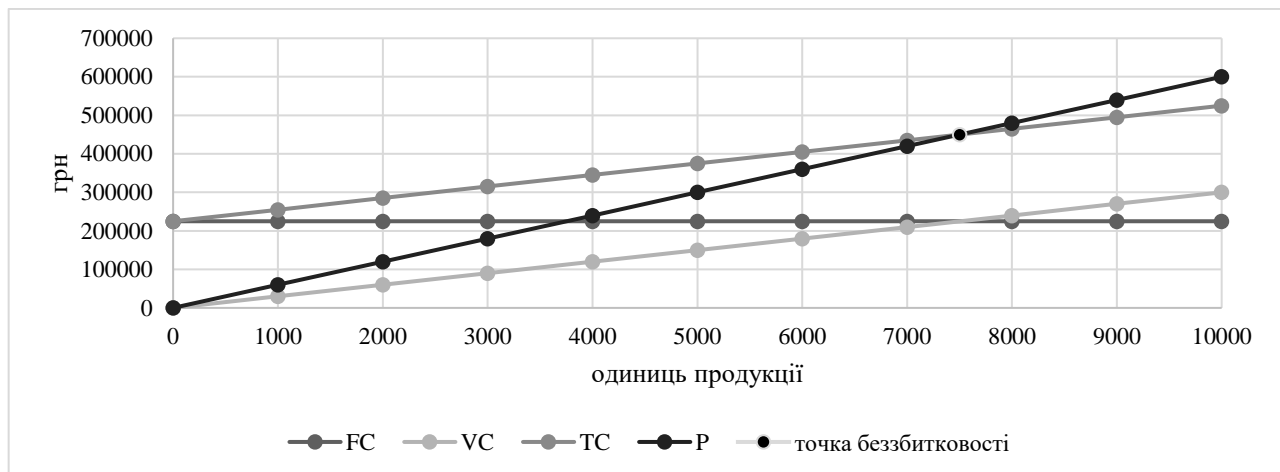


Рисунок 3.4 – Точка безбитковості проекту

Складено на основі [35]

Щодо прогнозованих прибутків від проекту, розглядається можливість виробництва протягом мінімум 1 року. Перша партія продукції складатиметься з 10 000 одиниць, і далі обсяг виробництва буде збільшуватися відповідно до зростання попиту споживачів. З урахуванням актуальності та популярності продукції, а також значних інвестицій у маркетинг, очікується великий інтерес споживачів.

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує безбитковість, необхідно розрахувати запас фінансової міцності – відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової [36]. Розрахунок здійснено за допомогою формул таблиці 1.3.

Запас фінансової міцності:

$$S_t = \frac{626\,285 - 432\,692}{626\,285} * 100\% = 31\%$$

Порогова виручка:

$$TR` = \frac{225\,000}{0,52} = 432\,692 \text{ грн}$$

Коефіцієнт покриття:

$$K = \frac{626\,285 - 300\,000}{626\,285} = 0,52$$

Маржа прибутку:

$$R_s = \frac{582\,360}{626\,285} \cdot 100\% = 92,9\%$$

Бачимо, що рентабельність продажів висока і становить 92,9%, що є позитивною ознакою діяльності підприємства.

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження.

Період окупності:

$$PBP = \frac{300\,000}{582\,360} = 0,52 \text{ року}$$

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що сума інвестицій зможе бути повернена підприємством приблизно через 6 місяців.

Загальні отримані результати вище наведених розрахунків відобразимо за допомогою таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Рівень беззбитковості і запас фінансової міцності

№з/п	Показник	Одиниця виміру	Значення
1.	Рівень беззбитковості	од., грн.	$Q_{кр} = 7\,500$, $Q'_{кр} = 450\,000$.
2.	Запас фінансової міцності	%	31
3.	Рентабельність продажів	%	92,2
4.	Період окупності проекту	роки	0,52

Сформовано автором на основі [35]

На основі отриманих результатів можемо зробити висновок про ефективність реалізації обраного проекту, високу рентабельність продажів та швидку окупність інвестицій.

Для запуску і реалізації проекту потрібно буде залучити загальну суму в 700 000 грн. Ця сума перевищує загальні витрати, оскільки будуть необхідні додаткові ресурси та обладнання, щоб не вплинути на виробництво поточної продукції підприємства. Для фінансування проекту будуть залучені власні кошти

ПрАТ «Lantmannen АХА» в розмірі 300 000 грн, а також інвестиції з концерну Lantmannen в наступні структури (залучені інвестиційні кошти) - 400 000 грн.

Обрану схему фінансування бізнес-проєкту відобразимо у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, грн., всього:	700 000	-	-
2. Джерела фінансування, грн., всього: у тому числі:			
– власні кошти		-	-
– інвестиційні кошти концерну	300 000		
	400 000		

Сформовано автором на основі [23]

Так як концерн і є власником підприємства, то кредити братись не будуть, всі витрати покриваються підприємством та власниками.

Критерій ефективності – це найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і ризикованістю проєкту.

Основні показники ефективності бізнес-плану:

- чиста теперішня вартість проєкту (Net Present Value – NPV);
- внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return – IRR);
- дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period – DPP) [36].

Таким чином, для того, щоб зрозуміти, чи є ефективним та прибутковим обраний проєкт розрахуємо згадані показники. Для знаходження чистої теперішньої вартості використовуємо формулу з таблиці 1.6:

Таблиця 3.16 – Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV)

Роки	ІС	Вигоди	Витрати	Чисті вигоди	К _{дисконт}	Дисконтовані чисті вигоди	NPV
0	700 000						
1		14 880 000	9 875 240	5 004 760	0,8	4 003 808	
2		24 640 000	16 415 630	8 224 370	0,64	5 263 597	
3		33 360 000	22 951 420	11 408 580	0,51	5 818 376	
							5 118 376

Сформовано автором на основі [32]

Отже, запропонований проєкт має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 5 118 376 гривень.

Внутрішня норма прибутковості (IRR):

Таблиця 3.17 – Розрахунок внутрішньої норми прибутковості

Рік	ІС	Вигоди	Витрати	Чисті вигоди	К _{диск} (25%)	Дисконт. чисті вигоди	К _{диск} (35%)	Дисконт. чисті вигоди
0	700 000				1	-700 000	1	-700 000
1		14 880 000	9 875 240	5 004 760	0,8	4 003 808	0,741	3 708 527
2		24 640 000	16 415 630	8 224 370	0,64	5 263 597	0,549	4 515 179
3		33 360 000	22 951 420	11 408 580	0,51	5 818 376	0,406	4 631 883
						14 385 781		12 155 589

Розроблено автором на основі [32]

Використовуючи формулу 3.11 та вище розраховані дані, отримуємо:

$$IRR = 25 + \frac{14385781 \cdot (35 - 25)}{14385781 - 12155589} = 35,9\%$$

Бачимо, що внутрішня норма прибутковості достатньо висока, що є відмінним результатом. Дисконтований період окупності інвестицій (DPB) – розрахунковий період за досягнення якого *NPV* приймає стійке позитивне значення [36].

$$I_o = \frac{11\,408\,580}{14\,385\,781} = 0,79$$

Період окупності становитиме менше року, що також є позитивним показником. Оцінка ризиків буде здійснюватися за допомогою методики STAR. Оцінка здійснюється за конкретними факторами ризиків в межах від 0 до 10 ті їх важливість від 0 до 1 [37].

Таблиця 3.18– Розрахунок показників для оцінювання ризиків проєкту

№	Ризики	$\sum B_i \cdot W_i$
1	Ризики неправильної оцінки попиту	19,2
2	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	17,4
3	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	15,1
4	Ризики потенційних втрат	25,4
5	Ризики недооцінки витрат на розробку	23,8
6	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	27,6
7	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту	15,8

Сформовано автором на основі [35]

На основі розрахованих показників сформовано карту ризиків проекту. З її допомогою оцінюється ступінь ризику – високий, помірний або ж низький [37].

Ризикованість проекту визначається як сума всіх ризиків проекту, розрахованих з урахуванням важливостей факторів та їх оцінками [37].

$$RW = 19,2+17,4+15,1+25,4+23,8+27,6 +15,8=144,3$$

У таблиці 3.14 відображено оцінку ризикованості проекту.

Таблиця 3.19 – Зведена оцінка рівня ризикованості проекту


Загальний рівень ризикованості проекту	Загальна оцінка ризиків RW
Безризиковий проект	0-125
Проект з низьким ризиком	125-375


Складено автором на основі [23]


Показник оцінки ризиків 144,3 відноситься до низько ризикових. Це свідчить про низький ризик реалізації проекту та полегшить реалізацію. Для наочного відображення ризиковості проекту створимо карту ризиків.

Таблиця 3.20 – Карта ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	[5]	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,80			1	4	6
	0,40		7,3	2	5	
	0,20					
	0,10					
	0,05					

 високий ризик;

 помірний ризик;

 низький ризик.

Складено на основі [23]

З метою запобігання визначених ризиків розроблено ряд заходів, дані яких візуалізовано у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Група ризиків	Назва ризикового фактора	Метод управління	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків
Ризики недооцінки витрат на розробку	13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	Попередження ризику	Проведення аналізу та оцінки майбутнього проєкту на основі поточних результатів, не ставити великих очікувань одразу, спершу запустити пробну партію і тільки на основі отриманої інформації створювати прогнози та оцінювати реальні ризики	Детальне дослідження поточного стану проєкту, доопрацювання його недоліків та робота у напрямі вдосконалення реалізації виробництва та збуту продукції
	13.8. Ризик переоцінки успіху			
	13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій			
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	14.6. Невизначеність сприйняття продукту ринком	Аутсорсинг ризику	Змістовний аналіз ринку, споживачів, конкурентів, їх налаштованості та реалізації продукції, чітке розмежування технологій виробництва	Залучення зовнішнього аудитора, який допоможе внутрішнім налагодити систему, попрацювати із аналізом ринку
	14.11. Швидкої імітація продукту підприємствами			
	14.7. Невизначеність суміжних технологій			
Ризики неправильної оцінки попиту	2.2. Очікування тривалого зростання попиту	Аутсорсинг ризику	Тривале дослідження ринку та поведінки споживачів, їх реакції на схожу продукцію та готовність до сприйняття нового товару	Зменшити партію виробництва, працювати над удосконаленням продукції, слухати відгуки споживачів та впроваджувати зміни
	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту			
	2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проєктом			
Ризики потенційних втрат	12.2. Потенційні втрати при виконанні ДКР	Попередження ризику	Прорахунок витрат із запасом, чітке звірення фінансових прогнозів витрат із реальними цінами та прогнозуванням інфляцій, зміни цін..	Залучення додаткових коштів, трудових ресурсів, сервісного обслуговування
	12.8. Потенційні втрати у трудових відносинах			
	12.6. Потенційні втрати у сервісному обслуговуванні			

Сформовано автором на основі [23]

Отже, проєкт щодо виробництва готових денних наборів харчування з сублімованої продукції є низько ризиковим, це спричинено наявними

потужностями ПрАТ «Lantmannen АХА», можливістю залучити інвестиційні кошти із концерну, початкового виробництва пробної партії розміром у 10 тисяч одиниць і подальший аналіз на основі показників, які будуть отримані. Також підприємство має відділ ризиків, який стежить та прораховує усі можливі варіанти розвитку подій.

Висновки до розділу 3

ПрАТ «Lantmannen АХА» активно працює у сфері виробництва швидкого приготування сніданків, що є висококонкурентним на ринку. Проте, є проект, який може розширити їх діяльність в менш конкурентній сфері - виробництво сублімованої продукції, і потужності підприємства дозволяють реалізувати цей проект.

З метою визначення доцільності впровадження проекту для ПрАТ «Lantmannen АХА» розраховано ефективність за допомогою формул з розділу 1. Найбільш значними витратами проекту є заробітна плата та матеріали і комплектуючі. Фінансування проекту буде здійснюватись як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел, з пріоритетом на останні у розмірі 400 000 грн.

Точка беззбитковості для проекту становить 7 500 одиниць у натуральному вигляді або 450 000 грн у вартісному вираженні. Обсяг виробництва буде зростати щомісяця протягом року, що призведе до збільшення очікуваних надходжень. Протягом року планується виробити 218 000 одиниць продукції і отримати надходження у сумі 14 880 000 грн.

У розділі сформовано механізм управління впровадженням продуктових інновацій, що складається із: аналізу ринку та споживачів, розробки концепції, дослідження технологій виробництва, виробництва пробних зразків, маркетингових досліджень, масового виробництва, моніторингу та аналізу результатів. Також створено систему управлінських інновацій для ПрАТ «Lantmannen АХА» та спрогнозовано потенційні ризики із розробленими способами запобігання й вирішення у разі виникнення.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи інформацію щодо особливостей впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві варто сформулювати низку ґрунтовних висновків:

Впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві є важливим етапом розвитку компанії, спрямованим на забезпечення її конкурентоспроможності та успішне функціонування на ринку. Цей процес включає комплексні кроки, які потребують ретельного аналізу ринку, науково-технічних досліджень, ефективного маркетингу та впровадження нових технологій.

Базою дослідження в роботі було обрано ПрАТ «Lantmannen AXA». Це підприємство, що належить концерну Лантманнен Варгарда Кварн АБ і спеціалізується на виробництві та продажу граноли, вівсянки та енергетичних батончиків. У зв'язку з важкими часами пандемії COVID-19 та повномасштабним вторгненням на території України, підприємство зіткнулось зі зменшенням прибутку і потребує переорієнтування для підвищення прибутків. Для досягнення цієї мети було запропоновано проект з розширення продуктової лінійки та впровадити у виробництво сублімовану продукцію, що дозволить вийти на новий ринок і розширити коло потенційних споживачів.

ПрАТ «Lantmannen AXA» є інноваційним підприємством, оскільки займається виробництвом сухих сніданків на основі технології екструзії. Також використовується сучасне обладнання та нові технології виробництва, які підприємство самостійно розробляє. Це спричинено високим рівнем інтелектуальності спеціалістів та високому рівні навчання працівників.

Варто звернути увагу на динаміку зміни основних показників рівня інноваційної активності підприємства за 2020-2022 рр. На основі показників матеріально-технічного забезпечення можна зробити висновки про високу технічну та технологічну озброєність праці, прогресивний рівень обладнання та його освоєння. «Lantmannen AXA» має окремий відділ НДДКР в організаційній структурі, до складу якого входять директор та підвідділи фундаментальних

досліджень, прикладних досліджень, розробки та проектування. Усі вони тісно співпрацюють між собою над проектами на чолі з керівниками.

Вибір виробництва сублімованої продукції обумовлений наявністю у «Lantmannen АХА» вже існуючих станків та обладнання - субліматорів. Це значно знизить витрати на реалізацію проекту і полегшить освоєння нової технології виробництва. Проте, для реалізації проекту необхідно залучити 700 000 грн, з яких 400 000 грн будуть надані концерном. Також буде потрібно найняти технологів, які розроблять нову технологію виробництва, а також інженерів, які налаштують обладнання на необхідні режими. Перша партія продукції буде становити 10 тисяч одиниць, а з часом обсяги виробництва збільшуватимуться, і за перший рік планується виробити та продати 218 000 одиниць продукції на суму 14 880 000 грн.

Проект є низькоризиковим, і важливою перевагою є те, що для його реалізації не потрібно додаткового обладнання, що знижує витрати та спрощує процес виробництва. ПрАТ «Lantmannen АХА» є відомою маркою з багатьма споживачами, що спростить маркетингове просування нового продукту. Під час реалізації проекту буде підтримуватись постійний зворотний зв'язок зі споживачами, що дозволить краще зрозуміти, як реалізувати продукцію надалі та які зміни потрібно внести для повернення більше клієнтів.

У майбутньому можливим варіантом збуту продукції є співпраця з туристичними агентствами для походів або постачання продукції на військовий фронт. Це допоможе державі та сприятиме збільшенню кількості замовлень, що значно підвищить обсяги виробництва на підприємстві.

Отже, впровадження продуктивних інновацій на промисловому підприємстві є складним, але важливим процесом, який може привести до значних позитивних змін у діяльності компанії. Залежно від правильності планування, аналізу ринку та ефективного управління, впровадження продуктивних інновацій може стати ключовим фактором успіху та стимулом для подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zakic N., Jovanovic A., Stamatovic M. External and internal factors affecting the product and business process innovation. *Economics and Organization*. 2008. № 5 (1). С. 17-29.
2. Peter Ferdinand Drucker. «Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles», 1985, с. 52
3. Everett Rogers. «Diffusion of Innovations», 1962, с. 121
4. Joseph Schumpeter. «The Theory of Economic Development», 1911, с. 94
5. Eric von Hippel. «The Sources of Innovation», 1988, с. 153
6. С. В. Гарбуз. Сутність інновацій та їх класифікація: навч. посіб. Київ. с. 7-34
7. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 236–246.
8. Андрєєва, Н. М. Рулінська О. В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Одес. нац. економ. ун-т.– Одеса: Фенікс, 2014.– 279 с.
9. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. (дата звернення: 09.02.2023).
10. Демченко Г. В. Теоретичне підґрунтя інновацій: аналіз сутності. *Сталий розвиток економіки* : міжнар. наук.-вироб. журнал. 2015. № 4. С. 130–135.
11. Васильченко М.І. Проектний підхід до управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*. ВІЕМ, м. Луцьк, 2018, № 20. С. 53-60.
12. Васильков В. Г. Організація виробництва: навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2003. 524 с.
13. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3 (27). С. 51–59.
14. Бреус С. В. Управління продуктивними інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес*

- та управління. 2020. Вип. 3 (26). С. 55-61. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-26-2020>.
15. Мирошниченко О. Інноваційна активність промислових підприємств України. Стан і тенденції. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Серія : Економіка. 2013. № 10 (151). С. 73–78.
 16. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Шандра В. М., Гуменюк О. І. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах. *Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки*. Розділ. 2.1. Київ : НАУ, 2008. С. 60–77.
 17. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями». - Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. с .69
 18. Тебенко В.М., Грицаєнко Г.І., Лисак О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: курс лекцій. – Мелітополь: ЛЮКС, 2020. с. 159
 19. Інноватика промислового підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: К. О. Бояринова. – Електронні текстові дані (1 файл: 1 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – с.191 URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35987>
 20. Балан О. С. Організаційне забезпечення активізації інноваційних процесів промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 4 (32). С. 93–97.
 21. Ємельянова Г. І. Проактивне управління та методи підвищення ефективності роботи команди. *Ринкова економіка, сучасна теорія і практика управління*. 2016. № 3. С. 229–241.
 22. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2023)
 23. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00378537> (дата звернення: 11.05.2023)
 24. Міжнародна бізнес-платформа Flagma. URL: <https://derazhnya.flagma.ua/uk/346593/> (дата звернення: 11.05.2023).

- 25.Офіційний сайт компанії Sunny Food. URL: <http://www.sf.km.ua/ua/about> (дата звернення: 11.05.2023).
- 26.Міжнародна digital-платформа EuroPages. URL: <https://www.europages.com.ru/SUNNY-FOOD-LTD/00000004708376506398001.html> (дата звернення: 11.05.2023).
- 27.Офіційний сайт компанії Nestle. URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 11.05.2023).
- 28.Офіційний сайт компанії Good Morning Granola. URL: <http://granola.com.ua/uk/> (дата звернення: 11.05.2023).
- 29.Офіційний сайт компанії Харчі. URL: <https://harchifood.com/product-category/100-sublimaty/> (дата звернення: 11.05.2023).
- 30.Офіційний сайт компанії Їдло. URL: <https://iidlo.com/> (дата звернення: 11.05.2023).
- 31.Офіційний сайт компанії StreetFood. URL: https://www.etsy.com/market/street_food (дата звернення: 11.05.2023).
- 32.Аналітична онлайн-система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=8349528&tb=financial-statements> (дата звернення: 10.05.2023)
- 33.Офіційний сайт компанії Lantmannen AXA. URL: <https://www.lantmannen.ua/ua> (дата звернення: 10.05.2023)
- 34.Кравченко М. О., Смоляр Л.Г., Копішинська К.О. Завдання та рекомендації щодо виконання курсової роботи з дисципліни «Управління ризиками».: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 6-30 с. (дата звернення: 12.05.2023).
- 35.Онлайн-магазин Lantmannen AXA. URL: https://shop-lantmannen.com.ua/uk/granola?utm_campaign=Search_Brand_Always_On_22&utm_source=Google_Search&utm_medium=срс&utm_content=Musli_Brand&utm_term=%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%BD%20%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B0&gclid=CjwKCAiAjs2bBhACEiwALTBWZXYNWv2OZWXmrbadNJTp10Iq7VxzDK0HSgpt69I7peOtwH7ZIjArxoCObgQAvD_BwE (дата звернення: 10.05.2023)

36. Красовська М.Р. Планування і прогнозування діяльності підприємств: курсова робота / за кер. Шендерівська Л.П. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, кафедра менеджменту підприємств. 2022. 47 с.
- 37.Красовська М.Р. Управління ризиками: курсова робота / за кер. Мохонько Г. А. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, кафедра менеджменту підприємств. 2022. 31с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1 – Попередня оцінка продукту

Оцінки	Назва продукту			Сублімований борщ
	Хороша (3 бали)	Середня (2 бали)	Погана (1 бал)	Загальна кількість балів
1. Діяльність компанії				
1.1. Ідея сумісна з цілями компанії	3			3
1.2. Переривання поточної діяльності непотрібне		2		2
1.3. Необхідна технологія наявна		2		2
1.4. Наявна система обслуговування споживачів придатна	3			3
2. Потенційний ринок				
2.1. Місткість ринку	3			3
2.2. Місце розташування ринку			1	1
2.3. Частка ринку (потенційна)	3			3
2.4. Ступінь диференційованості компанії		2		2
2.5. Ступінь впевненості у подальшому розвитку галузі	3			3
2.6. Ступінь впевненості у стабільності під час економічних спадів		2		2
2.7. Ступінь стійкості компанії в нових умовах		2		2
3. Придатність для продажу				
3.1. З погляду ціни і конкуренції	3			3
3.2. Наявність кваліфікованих агентів зі збуту	3			3
3.3. Можливість просування продуктів на ринок	3			3
3.4. Можливість використання наявних каналів розподілу		2		2
3.5. Ступінь оригінальності продукту		2		2
3.6. Рівень наявної конкуренції	3			3
3.7. Передбачуваний попит		2		2
3.8. Рівень потенційної конкуренції	3			3
3.9. Лояльність споживачів		2		2
3.10. Відсутність протидії з боку захисників навколишнього середовища і екологів	3			3

Продовження таблиці А.1

4. Конструювання і виробництво				
4.1. Технічна реалізація ідеї	3			3
4.2. Достатність технічних потужностей	3			3
4.3. Вартість розробки		2		2
4.4. Достатність виробничих потужностей		2		2
4.5. Можливість придбання матеріалів	3			3
4.6. Можливість придбання обладнання	3			3
4.7. Наявність складських приміщень		2		2
4.8. Вартість оснащення і виробничі витрати	3			3
5. Фінанси				
5.1. Передбачуваний прибуток на вкладений капітал		2		2
5.2. Наявні засоби	3			3
5.3. Термін окупності витрат	3			3
5.4. Термін досягнення рівноваги доходів і витрат	3			3
6. Правові аспекти				
6.1. Патентоспроможність	3			3
6.2. Відповідність законодавчим актам	3			3
6.3. Проблеми гарантії		2		2
Загальна кількість балів (максимум 108 балів)	89			

Таблиця А.2 – Оцінна форма для нового продукту «Вплив на діяльність підприємства»

№ з/п	Оцінка за п'ятибальною шкалою	Дуже висока 5	Вища за середню 4	Середня 3	Нижча за середню 2	Низька 1	Оцінні бали
	Критерії						
1	Сумісність з продуктами, які вже виробляє компанія	Сумісний з продуктами, які випускаються компанією, істотно розширює їх гаму, яка без цього продукту була б неповною	Сумісний, але не є обов'язковим	Сумісний, але може з ними конкурувати	Недостатньо сумісний, конкурує з ними, може знизити обсяг їх продажу	Зовсім не сумісний. Загрожує поточній діяльності компанії	4
2	Рівень безпеки продукту	Абсолютно безпечний продукт. Ніяких проблем, пов'язаних з функціональною і екологічною безпекою	Майже безпечний продукт, але має окремі недоліки щодо функціональної і екологічної безпеки	Допустимий продукт, але має істотні недоліки щодо функціональної і екологічної безпеки	Створення продукту пов'язане з великими труднощами, оскільки має багато проблем, зумовлених функціональною і екологічною безпекою	Недоліки пов'язані з функціональною і екологічною безпекою неподоланні	5
3	Необхідність переривання поточної діяльності	Переривання не потрібне	Потрібне незначне переривання, допустиме і таке, яке підлягає контролю	Потрібне переривання, допустиме і таке, яке підлягає частковому контролю	Потрібне значне переривання, що істотно погіршує економічний стан компанії	Потрібне повне переривання поточної діяльності, що веде до хаосу	4
4	Розвиток компанії, стабільність її положення	Новий продукт істотно впливає на розвиток фірми	Сприяє, але лише деякою мірою	Може сприяти	Не сприяє	Справляє недостатній вплив	5

Таблиця А.3 – Оцінна форма для нового продукту «Потенційний ринок»

№ з/п	Оцінка за п'ятибальною шкалою	Дуже висока 5	Вища за середню 4	Середня 3	Нижча за середню 2	Низька 1	Оцінні бали
	Критерії						
1	Стан наявних продуктів галузі на ринку	Стадія зростання. Збільшення продажів і прибутку прискореними темпами. Підвищення попиту	Наближення до стадії зрілості. Уповільнення темпів збільшення продажів і прибутку	Перехід від стадії зрілості до стадії насиченості. Вирівнювання продажів і прибутку	Продажі й прибутки починають знижуватись	Продажі й прибутки знижуються значними темпами. Попит збільшується	5
2	Диференційованість та стабільність ринку	Ринок охоплює багато галузей. Високий ступінь стабільності	Охоплює декілька галузей за умов зростаючої кількості застосувань	Охоплює незначну кількість галузей за умов незмінної кількості застосувань	Охоплює обмежену кількість галузей за умов зниження кількості застосувань. Нестабільний	Наближається до стадії старіння	4
3	Залежність ринку від загального стану економіки	Ринок не залежить від загального стану економіки	Великий ступінь опору змінам в економіці	Певний ступінь опору за деякої чутливості до змін в економіці	Значна чутливість до змін в економіці	Високий ступінь чутливості до змін в економіці	3
4	Сезонні зміни продажів	Немає	Незначні	Передбачувані	Значні коливання	Різкі коливання	5
5	Географічна розмежованість споживачів	Групи споживачів легко досяжні	Незначна розмежованість з достатньо жорсткою конкуренцією	Споживачі частково розмежовані, частково сконцентровані	Споживачі в основному розмежовані	Дуже високий ступінь розмежованості споживачів	3
6	Система закупівельної діяльності в різних галузях промисловості	Аналогічна наявній	Відміна від наявної незначна	Істотно відмінна, але легко піддається коригуванню	Істотно відмінна від наявної	Інша система закупівельної діяльності	5

Таблиця А.4 – Оцінна форма для нового продукту «Придатність для продажу»

№ з/п	Оцінка за п'ятибальною шкалою	Дуже висока 5	Вища за середню 4	Середня 3	Нижча за середню 2	Низька 1	Оцінні бали
	Критерії						
	Ефективність наявних і нових каналів розподілу	Можливе легка доставка на основні ринки наявними каналами розподілу	Можливе використання наявних каналів розподілу для більшості ринків, необхідні й нові канали	Є можливість для однакового використання наявних і нових каналів розподілу	Потрібна організація нових каналів розподілу	Потрібні зовсім нові канали розподілу, несумісні з наявними	4
	Перевага ціни і якості порівняно з продуктами конкурентів	Краща якість і нижча ціна ніж у конкурентів	Або нижча ціна і така ж якість, або ж така ж ціна і вища якість, ніж у конкурентів	Якість і ціна продукції аналогічна наявній у конкурентів	Або вища ціна, або нижча якість, ніж у конкурентів	Вища ціна і нижча якість, ніж у конкурентів	4
	Відповідність, потенційні можливості, економічна ефективність методів стимулювання збуту	Продажні характеристики нового продукту вищі, ніж у конкурентів. Відповідають наявним методам.	Має характеристики, яким надається більша перевага ніж характеристикам конкуруючих продуктів.	Характеристики майже такі самі, як і конкуруючих продуктів. Однакові методи стимулювання збуту	Має ряд показників, які сприяють стимулюванню ринку. Необхідно розробити нові методи стимулювання	Відсутні переваги над конкуруючими продуктами. Мають бути розроблені нові методи стимулювання збуту	4
	Можливість надання цінових знижок	Висока ймовірність	Можливе подолання деяких конкурентів	Більшість підприємств уже пропонують значні знижки на аналогічні продукти	Наявна ймовірність переходу підприємства на продаж за зниженими цінами	Не передбачається зростання обсягу продажів, оскільки продукт купується завдяки його якісним характеристикам	4

Продовження таблиці А.4

	Можливості управління виробництвом і маркетингом	Підприємство повністю укомплектоване висококваліфікованими кадрами	Підприємство достатньо укомплектоване висококваліфікованими кадрами	Наявна лише деяка частина потрібних управлінців	Потрібна значна кількість нових управлінців	Потрібне повне оновлення управлінського складу	4
	Ступінь унікальності	Продукт потрібний ринку, оригінальний, є лідером	Значно кращий за конкуруючий продукт	Є деякі переваги над конкуруючим продуктом	Незначні переваги над конкуруючим продуктом	Ступінь оригінальності такий самий, як і в конкуруючих продуктів	4
	Тривалість життєвого циклу продукту	Значно триваліший життєвий цикл продукту порівняно з конкуруючими продуктами	Незначно триваліший життєвий цикл продукту порівняно з конкуруючими продуктами	Життєвий цикл продукту такий як і конкуруючих продуктів	Життєвий цикл продукту коротший, ніж конкуруючих продуктів	Життєвий цикл продукту значно коротший, ніж у конкуруючих продуктів	4
	Рівень конкурентоспроможності	Конкуруючих продуктів немає і не передбачається	Незначна кількість конкурентів	Деякі різних конкурентів	Багато конкурентів	Конкуренти, які представлені на ринку, значно сильніші	3
0	Сприйняття споживачем	Споживач готовий до купівлі продукту	Супротив споживачів незначний	Є поміркований супротив	Є потреба в рекламі	Потрібна екстенсивна реклама продукту	4
1	Можливість використання наявних споживачів	Усі споживачі попередні	Більшість споживачів попередні	Деякі споживачі попередні	Незначна частина споживачів попередня	Усі споживачі нові	4
2	Інформація про запити споживачів	Повний обсяг інформації	Обсяг інформації великий	Обсяг інформації частковий	Невеликий обсяг інформації	Інформації немає	5
3	Можливості упакування для забезпечення: збереження продукту під час транспортування і зберігання.	Відповідає усім вимогам	Відповідає більшості вимог	Відповідає половині вимог	Відповідає невеликій кількості вимог	Не відповідає жодній вимозі	5

Таблиця А.5 – Оцінна форма для нового продукту «Конструювання і виробництво»

№ з/п	Оцінка за п'ятибальною шкалою	Дуже висока	Вища за середню	Середня	Нижча за середню	Низька	Оцінні бали
	Критерії	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Можливість використання наявних ресурсів: сировини обладнання, ноухау	Є доступ до адекватної кількості потрібних ресурсів. Використання наявного обладнання можливе. Частина обладнання можна легко вивести у разі потреби	Є потреба у невеликій кількості нового обладнання та інших ресурсів	Деяка частина обладнання, персоналу та інших ресурсів потребує оновлення	Велика частина персоналу, обладнання і ресурсів потребує оновлення	Кількість постачальників обмежена. Необхідне повне оновлення персоналу, ресурсів і обладнання	4
2	Можливість використання наявних технологій	Наявного ноу-хау достатньо	Наявна велика частина ноу-хау	Потрібна деяка частина ноу-хау	Потрібна значна кількість нових ноу-хау	Потрібне нове ноу-хау	4
3	Можливість придбання ресурсів за прийнятними цінами	Ресурси можуть бути придбані за нижчою ціною, ніж у конкурентів	Більша частина ресурсів може бути придбана за такою ж ціною, як і в конкурентів	Деяка частина ресурсів може бути придбана за такою ж ціною, як і в конкурентів	Незначна частина ресурсів може бути придбана за такою ж ціною, як і в конкурентів	Ресурси можуть бути придбані за меншою ціною, ніж у конкурентів	4
4	Можливість зберігання продукту	Площі для зберігання є	Деяка площа може бути виділена в результаті реорганізації	Площа може бути виділена тільки після реорганізації та придбання	Дуже мала площа може бути виділена тепер або в майбутньому	Площі для складування немає	5
5	Можливість проникнення на ринок	Велика можливість проникнути на ринок з невеликими витратами. Лише декілька підприємств можуть проникнути на ринок з аналогічними продуктами	Перспективи проникнути на ринок досить обнадійливі	Проникнення на ринок можливе, але з великими витратами	Проникнення на ринок потребує значних зусиль	Проникнути на ринок дуже важко. Майже будь-яке велике підприємство може проникнути на ринок	4

6	Післяпродажне обслуговування	Наявна система післяпродажного обслуговування достатня	Потрібні незначне збільшення потужностей і персоналу.	Необхідна певна реорганізація наявної системи	Необхідна значна реорганізація наявної системи	Наявна система не придатна	5
7	Можливість виробляти довгостроковий продукт	Умови експлуатації і навколишнього середовища повністю відповідають	Здебільшого відповідає	Відповідає частково	Важко витримує умови експлуатації і навколишнього середовища	Не відповідає умовам експлуатації і навколишнього середовища	5
8	Відповідність витрат і трудомісткості розробки виділеним засобам	Повністю в межах виділених засобів	Переважно в межах виділених засобів	Можливо, що витрати будуть в межах виділених засобів	Важко вкластися в обсяги виділених засобів	Неможливо обійтися без значного збільшення асигнувань	4
9	Побічні продукти	Можливість повної утилізації побічних продуктів є, без чого собівартість була б значно вища	Можлива часткова утилізація відповідним зниженням собівартості	Можлива часткова утилізація без зниження собівартості	Побічні продукти не використовуються	Наявні проблеми пов'язані з утилізацією побічних продуктів	3
10	Експлуатаційні витрати	Значно нижчі, ніж на конкуруючі продукти	Деяко менші, ніж на конкуруючі продукти	Приблизно такі самі, як на конкуруючі продукти	Деяко більші ніж на конкуруючі продукти	Значно більші, ніж на конкуруючі продукти	4

Таблиця А.6 – Оцінна форма для нового продукту «Фінанси»

№ з/п	Оцінка за п'ятибальною шкалою	Дуже висока 5	Вища за середню 4	Середня 3	Нижча середню 2	Низька 1	Оцінні бали
	Критерії						
1	Очікуваний прибуток на вкладений капітал	Понад 20% на рік	10% – 19% на рік	6% – 9% на рік	3% – 5% на рік	2% і менше на рік	4
2	Термін окупності	Менше ніж два роки	2–3 роки	4–5 років	6–7 років	8 років і більше	4
3	Наявність коштів для капіталовкладення	Наявні необмежені кошти	Кошти можуть бути легко віднайдені	Можна віднайти кошти під великий відсоток	Важко віднайти засоби навіть під великий відсоток	Кошти віднайти неможливо	4
4	Можливість більш ефективного вкладення капіталу	Немає можливості більш ефективного вкладення капіталу	Можливі альтернативні варіанти вкладення коштів такої ж ефективності	Є декілька можливостей більш ефективного вкладення капіталу	Є багато можливостей більш ефективного вкладення капіталу	Можна значно ефективніше вкласти кошти	4

Таблиця А.7 – Оцінна форма для нового продукту «Правові аспекти»

№ з/п	Оцінка за п'ятибальною шкалою	Дуже висока 5	Вища за середню 4	Середня 3	Нижча за середню 2	Низька 1	Оцінні бали
	Критерії						
1	Патентний захист	Захист патентних прав повністю забезпечується	Можливі деякі обмеження патентних прав. Лише декілька підприємств мають аналогічні патенти	Імовірно підлягає патентуванню	Не підлягає патентуванню	Може бути скопійовано	5
2	Відповідність правовим обмеженням щодо продуктів, етикеток, реклами	Повністю відповідає	Здебільшого відповідає	Відповідає частково	Майже не відповідає	Повністю не відповідає	5
3	Захист авторського права на торгову марку	Повністю забезпечується	Наявні незначні можливості для копіювання торгової марки	Можуть виникати окремі порушення	Наявні значні порушення торговельної марки, або її неможливо мати взагалі	Торговельну марку не можна отримати	5
4	Вимоги пов'язані з ліцензійними виплатами	Повністю узгоджені	Досягнуто попереднє погодження	Перебувають на стадії обговорення	Наявні незначні розбіжності	Наявні значні розбіжності	4
5	Відносини з профспілками	Повністю відповідає інтересам підприємства	Інтересам підприємства відповідає неповністю	На стадії переговорів	Передбачаються складні переговори	Повністю не відповідають інтересам підприємства	5
6	Вплив чинного законодавства щодо продукції	Тільки позитивний	Переважно позитивне	Вплив визначити важко	Спричиняє ряд проблем	Повністю негативний	4

Таблиця А.8 – Результуюча матриця для оцінювання нового продукту

Критерії	Відносна значущість критерію	Оцінка за кожним критерієм	Результуючий рейтинг ідеї за кожним критерієм
1	2	3	4
<i>Вплив на діяльність підприємства</i>			14,8
Сумісність з продуктами, які вже виробляє компанія	0,6	4	2,4
Рівень безпеки продукту	0,6	5	3
Потреба в перериванні поточної діяльності	0,4	4	2,4
Розвиток компанії, стабільність її положення	1,4	5	7
<i>Потенційний ринок</i>			13
Стан наявних продуктів галузі на ринку	1,2	5	6
Диференційованість та стабільність ринку	0,6	4	2,4
Залежність ринку від загального стану економіки	0,4	3	1,2
Сезонні зміни продажів	0,2	5	1
Географічна розмежованість споживачів	0,3	3	0,9
Система закупівельної діяльності в різних галузях промисловості	0,3	5	1,5
<i>Придатність для продажу</i>			17,7
Ефективність наявних і нових каналів розподілу	0,4	4	1,6
Переваги щодо ціни і якості порівняно з продуктами конкурентів	0,4	4	1,6
Відповідність, потенційні можливості, економічна ефективність методів стимулювання збуту	0,4	4	1,6
Можливість надання цінових знижок	0,2	4	0,8
Можливості управління виробництвом і маркетингом	0,3	4	1,2
Можливість повторних продажів	0,3	4	1,2
Ступінь унікальності	0,3	4	1,2
Тривалість життєвого циклу продукту	0,2	4	0,8
Рівень конкурентоспроможності	0,4	3	1,2
Сприйняття споживачем	0,4	4	1,6
Можливість використання наявних споживачів	0,2	4	0,8
Інформація про запити споживачів	0,4	5	2
Можливості упакування щодо забезпечення	0,1	5	0,5
<i>Конструювання і виробництво</i>			13,3
Можливість використання наявних ресурсів: сировини обладнання, ноу-хау	0,4	4	1,6

Продовження таблиці А.8

Можливість використання наявних технологій	0,5	4	2
Можливість придбання ресурсів за прийнятними цінами	0,4	4	1,6
Можливість для зберігання продукту	0,2	4	1,8
Можливість проникнення на ринок	0,4	4	1,6
Післяпродажне обслуговування	0,3	5	1,5
Можливість виробляти довгостроковий продукт	0,2	5	1
Відповідність витрат і трудомісткості розробки виділеним засобам	0,2	4	0,8
Побічні продукти	0,2	3	0,6
Експлуатаційні витрати	0,2	4	0,8
<i>Фінанси</i>			14,8
Очікуваний прибуток на вкладений капітал	1,3	4	5,2
Термін окупності	0,6	4	2,4
Наявність коштів для капіталовкладення	1,0	4	4
Можливість більш ефективного вкладення капіталу	0,8	4	3,2
<i>Правові аспекти</i>			14,4
Патентний захист	0,8	5	4
Відповідність правовим обмеженням, які пов'язані з продуктами, етикетками, рекламою	0,8	5	4
Відповідність правовим обмеженням, які пов'язані з продуктами, етикетками, рекламою	0,8	5	4
Захист авторського права на торгову марку	0,6	5	3
Вимоги, пов'язані з ліцензійними виплатами	0,2	4	0,8
Відносини з профспілками	0,2	5	1
Вплив чинного законодавства щодо продукції	0,4	4	1,6