

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МОТУРНЯК ДІАНА МИХАЙЛІВНА**

**Організаційні аспекти створення нової продукції**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНм-21

Мотурняк Діана Михайлівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Демків Ірина Олегівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	6
1.1. Сутність та основні етапи створення нової продукції.....	6
1.2. Методичні підходи до створення нової продукції.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	21
2.1. Аналіз організаційного забезпечення діяльності досліджуваного підприємства.....	21
2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства в контексті створення нової продукції.....	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	58
3.1. Концептуальні підходи до освоєння і просування нової продукції на ринок.....	58
3.2. Розробка та впровадження маркетингових параметрів оцінки інноваційних продуктів для забезпечення виходу на ринок.....	65
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Розвиток національної економіки в умовах динамічного ринкового середовища безпосередньо зумовлюється інноваційною активністю підприємств, їхньою здатністю до постійного вдосконалення продукції та адаптації до змінних запитів споживачів. У сучасних умовах господарювання, коли інтенсивність конкуренції невинно зростає, а ринкові тенденції у сфері дизайну, функціональності та технологічного забезпечення продукції змінюються з високою швидкістю, підприємства змушені формувати гнучкі стратегії розвитку. Одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності є розширення інноваційної діяльності, що передбачає системне оновлення асортименту, запровадження нових товарних концепцій і пошук нетрадиційних підходів до задоволення потреб споживачів.

З огляду на високу мінливість ринку, зростання вимог до якості, дизайну та індивідуалізації продукції, особливої значущості набуває процес розроблення нової продукції, який розглядається як стратегічний чинник довгострокового розвитку підприємства. Саме ефективність управління процесом створення нових товарів визначає не лише швидкість реагування на ринкові виклики, а й рівень адаптивності виробничої системи, обґрунтованість витрат на запуск і просування продукції, а також загальну результативність діяльності організації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблематика функціонування ринку інноваційної продукції є об'єктом пильної уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, що зумовлено стратегічною роллю інновацій у забезпеченні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. Значний внесок у дослідження даної тематики зробили такі вчені, як Л. В. Білозор, А. А. Дагаєв, В. Я. Кардаш, Р. Кац, А. Г. Колмиков, О. М. Мельников, П. П. Микитюк, І. А. Павленко, А. А. Сафронова, О. Л. Соловйова, О. К. Шафалюк, В. М. Шувалов, К. Б. Шунховен та інші. Їхні наукові доробки присвячені вивченню закономірностей становлення та розвитку інноваційного ринку, формуванню

попиту на інноваційну продукцію, визначенню економічних, соціальних і технологічних чинників, що зумовлюють рівень її комерціалізації та успішність впровадження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів створення нової продукції.

Відповідно до обраної мети роботи потрібно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти створення нової продукції;
- проаналізувати методичні засади створення нової продукції;
- проаналізувати ринкове середовище досліджуваного підприємства в контексті створення нової продукції;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційних аспектів створення нової продукції.

**Об'єктом дослідження** є процес створення нової продукції.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти створення нової продукції.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення проблеми просування інноваційної продукції на ринок. Зокрема, емпіричні та статистичні методи використано для аналізу фактичних даних і виявлення тенденцій розвитку процесів просування інноваційної продукції, що дозволило здійснити їх кількісну та якісну оцінку. Методи абстрагування, логічного узагальнення та експериментально-теоретичного аналізу застосовано для визначення специфіки управління процесом виведення інноваційних продуктів на ринок, формування концептуальної моделі цього процесу та виявлення його ключових закономірностей. Крім того, у дослідженні використано методи наукового абстрагування, сходження від абстрактного до конкретного, системного підходу та формалізації, що дало змогу забезпечити теоретичну узгодженість і структурну цілісність аналізу проблеми. Для розроблення практичних рекомендацій застосовано ситуаційний та проєктний підходи, які сприяли врахуванню умов зовнішнього середовища, специфіки підприємства та

формуванню ефективної моделі управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає у тому, що внаслідок вирішення комплексу поставлених у роботі наукових завдань сформовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення організаційних механізмів процесу розроблення та впровадження нових видів продукції. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, оптимізації етапів створення продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей [24, 25].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Сутність та основні етапи створення нової продукції

«Процес розроблення нової продукції охоплює сукупність послідовних і взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення, удосконалення, адаптацію та впровадження нових товарів або послуг, що відповідають актуальним вимогам споживчого ринку» [8]. Його ефективність визначається рівнем інтеграції маркетингових, технологічних, організаційних і управлінських компонентів, що забезпечують синергію між науковими дослідженнями, розробленням, виробництвом і комерціалізацією інновацій. Таким чином, формування системного підходу до управління процесом створення нової продукції є необхідною умовою розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості товарів і послуг.

Розуміння сутності процесу створення нової продукції має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки воно визначає зміст і спрямованість інноваційної діяльності підприємства, обумовлює вибір методів організації робіт, підходів до управління ризиками та ресурсами, а також формує базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

«Поняття «нова продукція» є багатограним і трактується по-різному як у вітчизняній, так і у зарубіжній науковій літературі. Різноманіття підходів до його визначення зумовлене відмінностями у теоретико-методичних підходах, специфіці галузей виробництва, рівні інноваційної активності підприємств і ступені новизни самого продукту» [8]. Такі підходи дозволяють розглядати нову продукцію з різних позицій – як результат науково-технічної творчості, як об'єкт комерціалізації, як елемент ринкової стратегії або як інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Узагальнення наукових підходів до тлумачення сутності поняття «нова

продукція» подано в табл. 1.1, що дозволяє виявити спільні та відмінні риси у визначеннях різних авторів і створює підґрунтя для подальшого уточнення теоретико-методичних аспектів управління процесом її розроблення та просування на ринок.

Таблиця 1.1

**Трактування поняття «нова продукція» вченими**

<b>Дослідник</b>	<b>Визначення нової продукції</b>
Філіп Котлер	Нова продукція – це оригінальні продукти, покращення або модифікації існуючих продуктів, а також нові марки, які підприємство розробляє через власні дослідження та розробки.
Пітер Друкер	Нова продукція – це результат інноваційного процесу, спрямованого на створення нової цінності для споживача та забезпечення конкурентних переваг для підприємства.
Л. Балабанова	Нова продукція – це товар, який відрізняється від існуючих на ринку за своїми характеристиками, властивостями або призначенням і здатний задовольнити нові або існуючі потреби споживачів на якісно вищому рівні.
А. Павленко	Нова продукція – це результат науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спрямованих на створення нових або вдосконалення існуючих товарів з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Примітка. Сформовано за [5]

У процесі створення нової продукції важливо враховувати, що вона проходить низку взаємопов'язаних фаз, які формують безперервний інноваційний цикл – від зародження концепції до її матеріалізації у готовий продукт і подальшої реалізації на ринку. У цьому циклі поєднуються елементи науково-дослідної, конструкторської, технологічної, виробничої, маркетингової та сервісної діяльності, які в комплексі забезпечують перетворення ідеї на кінцевий результат – конкурентоспроможну продукцію, придатну до споживання та подальшої утилізації після завершення строку її експлуатації.

Варто підкреслити, що «кожен товар або послуга має власний життєвий цикл, який охоплює етапи зародження, зростання, зрілості, насичення та спаду. Цей цикл відображає динаміку попиту, зміну споживчих переваг, технологічний розвиток і вплив конкурентного середовища» [8]. В умовах прискорення науково-технічного прогресу та підвищення мінливості ринку підприємства мають постійно оновлювати асортиментну політику, впроваджуючи нові продукти, що відповідають актуальним запитам споживачів і тенденціям розвитку ринку.

Таким чином, розуміння закономірностей життєвого циклу продукції (рис. 1.1) та системний підхід до управління процесом її створення дозволяють підприємству підвищити ефективність інноваційної діяльності, забезпечити стабільне позиціонування на ринку й досягти довгострокових стратегічних цілей розвитку.

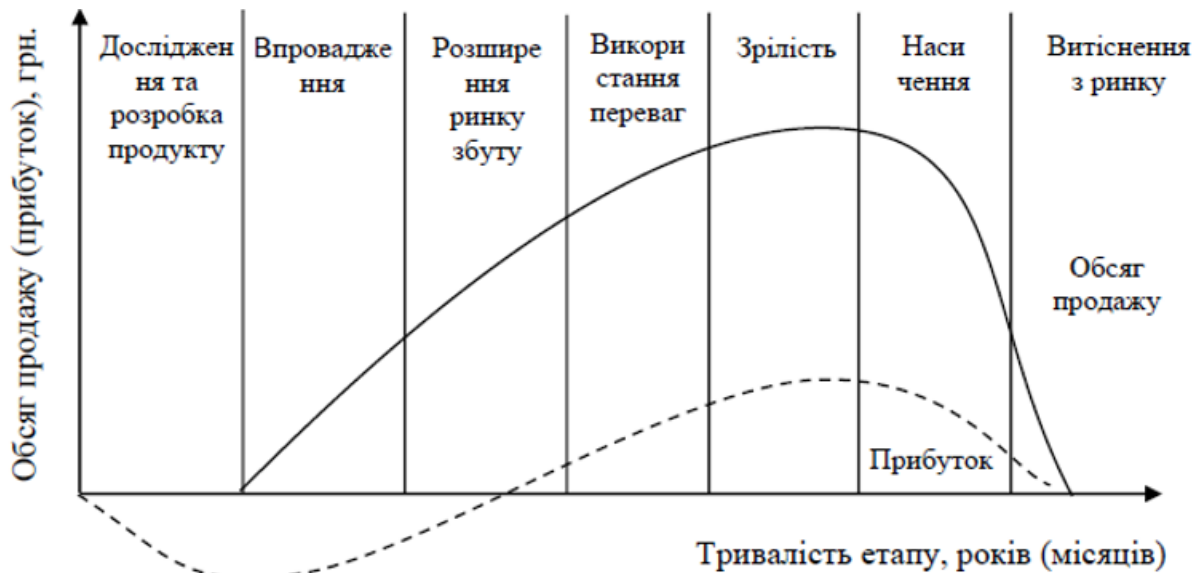


Рис. 1.1. Життєвий цикл товару

Примітка. Сформовано за [5]

Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що створення нової продукції є стратегічно важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, зміцнення конкурентних позицій і диверсифікації джерел прибутку. Необхідність упровадження інновацій зумовлена як прагненням до розширення ринків збуту, так і потребою мінімізації ризиків, пов'язаних із залежністю від реалізації традиційних товарів, життєвий цикл яких часто має тенденцію до скорочення.

Процес створення нової продукції є багатокomпонентним і передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має власну мету, завдання та інструментарій реалізації (табл. 1.2). Ключовою особливістю цього процесу є його циклічність та інтегрованість у загальну систему управління інноваційною діяльністю підприємства.

Першим етапом виступає генерація ідей, яка є фундаментом для

подальших розробок. Ідеї можуть виникати внаслідок результатів наукових досліджень, аналізу ринкових тенденцій, маркетингових досліджень, безпосередніх запитів споживачів або ініціативи внутрішніх команд розробників. Цей етап характеризується творчим підходом і потребує активної взаємодії між науково-технічними, маркетинговими та управлінськими підрозділами підприємства.

Наступним етапом є відбір ідей, що передбачає їх первинну оцінку та фільтрацію за критеріями відповідності стратегічним пріоритетам підприємства, вимогам ринку, технологічним можливостям реалізації та економічній доцільності. На цьому етапі здійснюється прогнозування потенційної рентабельності, оцінка рівня ризику, а також визначення ресурсної забезпеченості для подальшої розробки.

Після етапу відбору відбувається розроблення концепції нового продукту, у межах якого формується детальний опис його основних характеристик, споживчих властивостей, унікальних переваг і конкурентних відмінностей. Концепція має узгоджуватися з очікуваннями цільової аудиторії та забезпечувати ринкову привабливість продукту.

Завершальним етапом початкової фази є перевірка концепції, що здійснюється шляхом проведення маркетингових досліджень, тестування споживчого сприйняття, аналізу готовності ринку до сприйняття нового продукту та оцінки потенційного обсягу попиту. Результати цього етапу дозволяють скоригувати концептуальні параметри товару, уточнити його позиціонування і сформулювати основу для прийняття управлінського рішення щодо подальшої реалізації проекту.

Таким чином, початкові етапи процесу створення нової продукції формують інноваційне підґрунтя діяльності підприємства, визначають напрям розвитку його товарного портфеля та виступають важливим чинником забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на ринку.

### Етапи процесу розроблення нової продукції та їх суть

Етап	Суть етапу
Генерація ідей	Створення нових концепцій продукції на основі дослідження ринку, наукових розробок, аналізу потреб споживачів і діяльності конкурентів.
Добір (фільтрація) ідей	Оцінювання та відбір найбільш перспективних ідей з урахуванням технічної можливості реалізації, економічної доцільності та відповідності потребам ринку.
Розробка концепції	Формування детального опису обраної ідеї, визначення ключових характеристик продукції, очікуваної вартості, цільового ринку та конкурентних переваг.
Перевірка концепції	Тестування концепції серед потенційних споживачів для визначення їхньої реакції, виявлення слабких місць і внесення необхідних коригувань.
Економічний аналіз	Оцінювання фінансової доцільності розробки та випуску продукції, прогнозування витрат, собівартості, прибутковості та окупності інвестицій.
Розробка товару	Проектування, створення прототипу, тестування функціональних і технічних характеристик, удосконалення конструкції та матеріалів.
Пробний маркетинг	Запуск продукції на обмежений ринок для оцінки попиту, ефективності маркетингових стратегій і виявлення можливих недоліків.
Комерційна реалізація	Масове виробництво, організація маркетингової кампанії, налагодження логістичних процесів, забезпечення сервісної підтримки та вихід на ринок.

Примітка. Сформовано за [5]

Економічний аналіз у процесі створення нової продукції посідає центральне місце, оскільки саме на цьому етапі здійснюється комплексна фінансова оцінка доцільності реалізації інноваційного проекту. Ця оцінка охоплює прогнозування витрат, визначення очікуваних доходів, розрахунок показників рентабельності, строку окупності інвестицій і рівня фінансових ризиків. На основі отриманих результатів формується аналітичне підґрунтя для ухвалення управлінського рішення щодо подальшого впровадження нового продукту на ринок. Таким чином, економічний аналіз виступає не лише інструментом фінансового контролю, а й важливим елементом стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

«Після проведення фінансової оцінки розпочинається етап розроблення товару, який охоплює детальне технічне проектування, створення відповідної конструкторської та технологічної документації, визначення необхідних матеріалів, комплектуючих і методів виробництва. На цьому етапі виготовляються дослідні зразки, що проходять серію випробувань з метою

оцінки їхньої відповідності встановленим технічним вимогам, стандартам якості та очікуванням споживачів» [1]. Результати цих випробувань стають основою для подальшого вдосконалення конструкції, дизайну та функціональних характеристик продукту.

Наступним етапом є «пробний маркетинг, який виконує функцію попередньої перевірки ефективності продукту в реальних ринкових умовах. Його сутність полягає у тестуванні нового товару на обмеженому ринку для визначення реакції споживачів, рівня задоволеності, можливих бар'єрів сприйняття та уточнення позиціонування продукту» [8]. На основі зібраних даних проводиться коригування маркетингової стратегії, удосконалення упаковки, ціноутворення та комунікаційних інструментів. У разі успішних результатів тестування приймається рішення про перехід до комерційного виробництва, що передбачає розгортання серійного випуску, формування логістичної системи, організацію збутових каналів, створення рекламних кампаній і вихід товару на широкий ринок.

«Етап проектно-конструкторських робіт охоплює розроблення основних технічних параметрів продукції, створення конструкторської документації та виготовлення дослідних зразків» [8]. Його метою є забезпечення відповідності товару технічним, споживчим і ринковим вимогам.

Сам виробничий процес може бути тривалим і включати елементи модернізації продукції, спрямованої на підвищення її функціональних характеристик. У подальшому настає «етап експлуатації, під час якого споживачі використовують продукцію відповідно до її призначення, а виробники збирають зворотний зв'язок для виявлення потенційних напрямів удосконалення. Цей етап нерідко стає основою для модернізації виробу або створення нових його модифікацій» [3].

Завершальною фазою життєвого циклу продукції є утилізація, яка включає процеси переробки, повторного використання.

У процесі розроблення нової продукції визначальним чинником є час, адже в умовах динамічного ринкового середовища технологічні й споживчі тренди

змінюються надзвичайно швидко. Надмірна тривалість розробки може призвести «до морального старіння продукту ще до його виходу на ринок. Для прикладу, у США середній цикл створення інноваційного товару становить 3–4 роки, у Японії – ще коротший, тоді як в Україні цей період часто перевищує 5 років. Це свідчить про те, що оперативність розроблення і своєчасність комерціалізації нової продукції є ключовими детермінантами конкурентоспроможності підприємств» [5].

Світова практика підтверджує, що успіх у створенні нової продукції не завжди зумовлюється радикальною новизною ідеї. Часто вирішальним чинником стає адаптація існуючих технологічних рішень до нових ринкових умов або удосконалення вже відомих концепцій. Прикладом цього є «діяльність компанії Netflix, яка трансформувалася з сервісу прокату DVD у глобальну платформу потокового відео, створивши унікальний конкурентний формат завдяки власному контенту. Цей досвід демонструє, що навіть на перенасичених ринках можливо досягти лідерства через інноваційну переорієнтацію бізнес-моделі» [13].

Аналогічно, для малих підприємств – таких, «як Mallow & Marsh – запорукою успіху є системний підхід до вивчення ринку, ретельне тестування концепцій і використання аналітичних даних для мінімізації ризиків. Застосування аналітики протягом усього циклу розробки дозволяє таким компаніям створювати продукти, що максимально відповідають запитам споживачів» [12]. Інший показовий приклад – «компанія Slack, яка, будучи спочатку внутрішнім інструментом комунікації в ігровій компанії, зуміла перетворитися на глобальну платформу для корпоративної співпраці. Цей кейс ілюструє важливість гнучкості у позиціонуванні продукту та вміння адаптувати його для нових цільових сегментів» [13].

Отже, світовий досвід переконливо свідчить, що успішна розробка нової продукції базується на поєднанні гнучкості, стратегічного мислення, аналітичного підходу та готовності до експериментів. Підприємства, які спроможні швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, використовують

цифрові технології, аналітику даних і креативні рішення у сфері маркетингу, мають значно вищі шанси на досягнення стійких конкурентних переваг у глобальному економічному середовищі.

## **1.2. Методичні підходи до створення нової продукції**

Управлінські аспекти запуску нового продукту становлять складний і багатовимірний процес, що поєднує стратегічне, організаційне, фінансове, маркетингове та аналітичне забезпечення діяльності підприємства. Вони охоплюють формування загальної стратегії виведення інноваційного продукту на ринок, планування ресурсів, координацію внутрішніх процесів і аналіз ринкових показників для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Ефективна організація цього процесу є передумовою успішної комерціалізації інновацій, досягнення стійкої конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

На думку вітчизняних і зарубіжних дослідників, специфіка виведення нових товарів на ринок України має низку характерних особливостей. До них належать «скорочені терміни розроблення продукції, прийняття рішень переважно на основі волевих установок керівництва, орієнтація на європейські аналоги, а також тенденція до створення псевдоінноваційних продуктів, які лише частково відповідають критеріям новизни» [8]. Такий стан речей зумовлений недостатньою системністю у стратегічному плануванні інноваційної діяльності, низьким рівнем інтеграції маркетингових досліджень у процес розробки нової продукції та обмеженими фінансовими можливостями для реалізації повномасштабних інноваційних проєктів.

Процес розроблення нових продуктів має комплексний характер, оскільки базується на всебічному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають споживчу поведінку та формують конкурентне середовище. Його зміст значною мірою залежить від культурних, соціальних, економічних та технологічних особливостей ринку, на якому функціонує підприємство. Сукупність цих

факторів визначає зміст управлінських рішень, спрямованих на створення інноваційних продуктів, здатних задовольняти різноманітні потреби споживачів у межах конкретного ринкового сегмента.

Зокрема, «транснаціональні корпорації, що здійснюють свою діяльність у сфері розробки нових продуктів, змушені враховувати широкий спектр локальних особливостей – від смакових уподобань і культурних традицій до історичного контексту, рівня освіти, сімейних цінностей і суспільних моделей поведінки. Додатково до цього, у період цифрової трансформації значного значення набувають чинники, пов'язані з технологічними змінами, цифровими комунікаціями, екосистемами даних і штучним інтелектом, що формують нові зони прийняття стратегічних управлінських рішень» [3].

Внутрішні чинники розвитку країн, що перебувають на стадії трансформації, охоплюють як традиційні компоненти – історичні умови, мовні та релігійні особливості, рівень освіти, трудову етику та сімейні традиції, – так і новітні вимоги, пов'язані з модернізацією економіки та інтеграцією у глобальний технологічний простір. В умовах «Четвертої промислової революції цей перелік суттєво розширився: вагомими стали питання кібербезпеки, можливостей використання технологій доповненої та віртуальної реальності, хмарних обчислень, аналітики великих даних, інтернету речей та робототехніки» [8]. Ці чинники утворюють нову площину управлінських викликів, що вимагає гнучкості, адаптивності та оновлення традиційних підходів до управління підприємством.

Поряд із цим, зовнішні чинники розвитку країн, що інтегруються у світову економіку, також мають значний вплив на процес прийняття управлінських рішень у сфері створення нових продуктів. Серед них варто виокремити рівень інтеграції в міжнародну торгівлю, інтенсивність культурного обміну, стандартизацію цінностей, а також політичну стабільність, законодавче регулювання бізнесу та розвиненість інфраструктури – енергетичної, транспортної й соціальної. Водночас глобалізація цифрових технологій виступає каталізатором трансформаційних процесів, задаючи нові моделі поведінки

споживачів і відкриваючи для підприємств додаткові можливості позиціонування на ринку.

Особливу роль у процесі управління розробленням нового продукту відіграють особистісні чинники, які визначають індивідуальну споживчу поведінку. До таких чинників належать:

Сприйняття, через яке споживач інтерпретує інформацію про продукт, формуючи власну оцінку його якості та корисності.

Мотивація, що зумовлює вибір продукту як засобу задоволення певних потреб.

Переконання, які формуються на основі попереднього досвіду, знань та довіри до бренду.

Вік і сімейний статус, що впливають на купівельну поведінку, визначаючи фінансові можливості, пріоритети та споживчі переваги.

Управлінський аспект упровадження нового продукту реалізується через взаємодію кількох ключових компонентів: розроблення концепції товару, проведення бізнес-аналізу, оцінку економічної доцільності, організацію процесу створення прототипу, тестування та виведення продукту у виробництво. Основна мета цього процесу полягає у забезпеченні досягнення запланованих показників – обсягу продажів, частки ринку, рівня прибутковості та конкурентної стійкості.

На рисунку 1.2 представлено основні категорії чинників, що безпосередньо впливають на процес прийняття управлінських рішень у процесі створення та освоєння нової продукції, демонструючи взаємозв'язок між внутрішніми, зовнішніми та особистісними детермінантами інноваційного розвитку підприємства. Аналізуючи дані, представлені на рисунку 1.2, можна дійти висновку, що у процесі розроблення та впровадження нового продукту підприємства мають враховувати широкий спектр взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують середовище прийняття управлінських рішень.

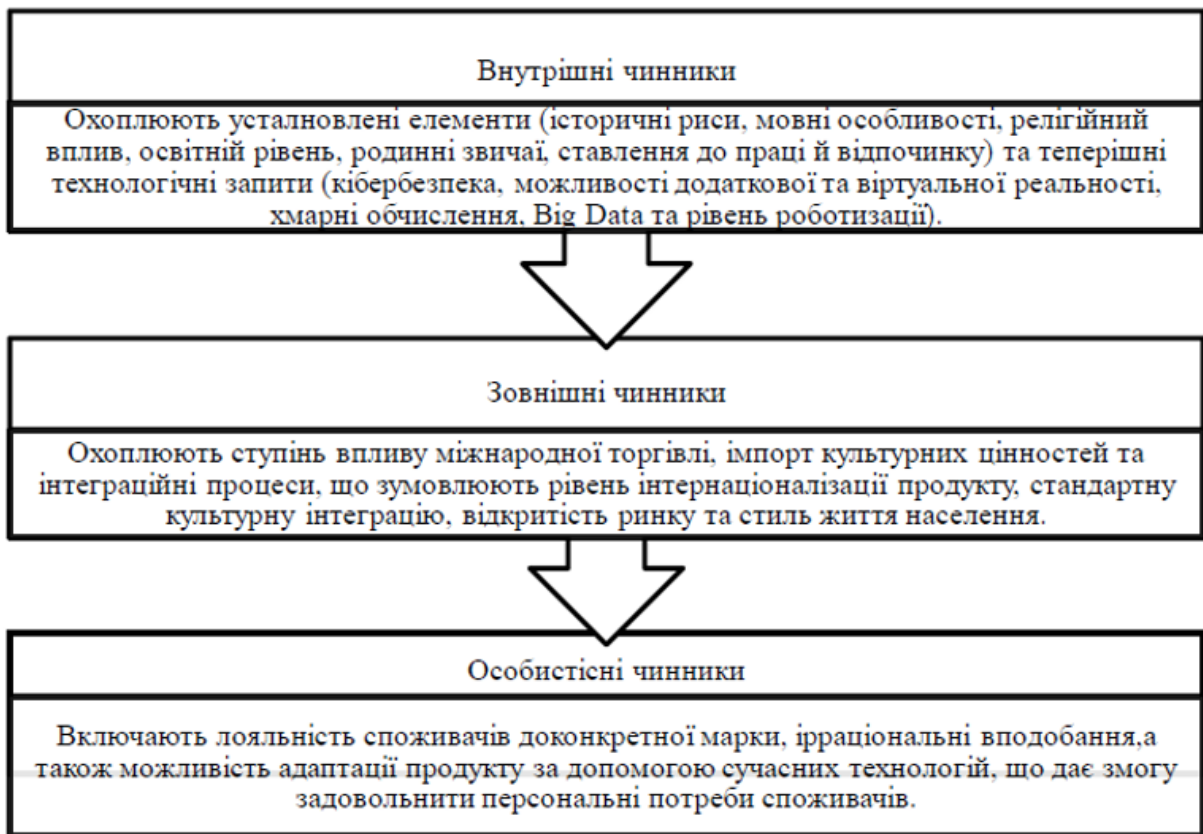


Рис. 1.2. Основні категорії чинників, що впливають на прийняття рішень під час розробки продукту

Примітка. Складено автором на основі [3]

У сучасних умовах швидкоплинних технологічних, економічних і соціальних змін така багатофакторність зумовлює необхідність комплексного підходу до управління інноваційними процесами, який має ґрунтуватися на гнучкості, стратегічному передбаченні та системності дій.

Одним із ключових елементів ефективного управління процесом створення і впровадження нового продукту є прихильність вищого керівництва до інноваційної політики підприємства. Керівники виступають не лише ініціаторами, але й головними каталізаторами або, навпаки, стримуючими чинниками інноваційних змін. Саме від їхнього бачення, стратегічної підтримки, здатності забезпечити необхідні ресурси й узгодженість дій усіх структурних підрозділів залежить результативність упровадження нового продукту. Як зазначають науковці, участь керівництва на всіх етапах процесу – від формування концепції до комерційного запуску – забезпечує цілісність управлінських рішень та мінімізує ризики неузгодженості між підрозділами

підприємства.

«Другим системоутворювальним елементом у структурі управління процесом new product development (NPD) є міжфункціональна взаємодія, яка передбачає тісну співпрацю між підрозділами маркетингу, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), виробництва та сервісного обслуговування. Такий підхід дозволяє розглядати новий продукт одночасно з кількох перспектив – технічної, економічної, маркетингової та соціальної» [8]. Дослідження свідчать, що раннє залучення підрозділів НДДКР до співпраці з маркетингологами сприяє формуванню більш узгодженої концепції продукту, яка відповідає потребам споживачів і можливостям підприємства. Це знижує ризик розробки технічно досконалого, але комерційно невдалого продукту. «Позитивний досвід міжнародних компаній підтверджує, що синергія між функціональними відділами зменшує волатильність рішень, забезпечує баланс інтересів і підвищує адаптивність управління до зворотного зв'язку з ринку» [5].

Важливою складовою ефективного управління є «структурований процес розроблення нового продукту (NPD), який охоплює послідовні фази – від дослідження ринку до комерційного впровадження. У межах цього процесу особлива увага приділяється системному аналізу ринку, оцінці відгуків споживачів і формуванню пріоритетів розвитку. Ігнорування потреб споживачів, як свідчать аналітичні дослідження, є однією з основних причин невдач під час запуску нових товарів» [8]. Тому орієнтація на клієнта у процесі розроблення продукту виступає не лише маркетинговою вимогою, а стратегічною перевагою, що забезпечує стійке конкурентне становище на ринку.

Наступним важливим управлінським елементом є ефективне проєктне управління, яке охоплює координацію команд, розподіл завдань, визначення пріоритетів, управління ресурсами та забезпечення технологічної відповідності рішень. У динамічних умовах зовнішнього середовища ключовими компетенціями менеджерів проєктів стають гнучкість, міжособистісні навички, аналітичне мислення та здатність швидко приймати рішення. Як зазначають «дослідники, координація діяльності у так званій “front-end phase” (початковій

стадії розробки продукту), що характеризується невизначеністю і відсутністю жорсткої лінійної структури, потребує створення адаптивної мережевої системи управління, яка забезпечує безперервний обмін інформацією між усіма учасниками процесу» [9; 12].

Окремої уваги заслуговує роль інноваційних ідей і сервісних інновацій у процесі виведення продукту на ринок. Вони формують не лише темп розвитку підприємства, а й визначають його стратегічну перспективу. Компанії, які застосовують такі підходи, отримують конкурентні переваги у вигляді скорочення часу виходу на ринок, підвищення точності позиціонування продукту та формування вищого рівня споживчої залученості. Крім того, раннє тестування концепцій дозволяє скоригувати розробку на основі реальних даних, а не гіпотетичних припущень, що сприяє більшій економічній ефективності.

Таким чином, ефективне впровадження нового продукту вимагає багаторівневого управлінського підходу, у межах якого стратегічне лідерство, командна взаємодія, орієнтація на споживача, технологічна адаптивність та ефективне проєктне управління утворюють єдину інтегровану систему. Успішність інноваційної діяльності визначається ступенем гармонізації цих елементів у єдиному управлінському механізмі. Відсутність або недооцінка хоча б одного з них підвищує ризик комерційної невдачі та втрати конкурентних переваг підприємства.

Одним із ключових етапів управління процесом створення і комерціалізації нового продукту є розроблення стратегії його виведення на ринок. Після формування концепції товару та маркетингової стратегії проводиться бізнес-аналіз, який дає змогу оцінити економічну доцільність проєкту. Цей аналіз охоплює розрахунок необхідних інвестицій, прогнозування обсягів продажів, визначення рівня прибутковості, оцінку ринкових ризиків і конкурентного середовища. Він також враховує цінову політику, прогноз витрат, можливі сценарії поведінки споживачів і зміни у структурі попиту. У сукупності це дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію позиціонування продукту, узгоджену з фінансовими можливостями підприємства.

Для наочного узагальнення управлінських аспектів процесу впровадження нового продукту доцільно звернутися до таблиці 1.3, у якій представлено основні стратегії виведення продукту на ринок. Як свідчить світовий досвід, серед найбільш поширених підходів можна виокремити:

«стратегію поступового отримання максимального прибутку, орієнтовану на довгострокову окупність;

стратегію прискореного отримання прибутку, що передбачає активне стимулювання збуту;

стратегію швидкого завоювання ринку через низьке ціноутворення та інтенсивну маркетингову підтримку;

стратегію поступового завоювання ринку в умовах обмежених фінансових ресурсів» [7].

Таким чином, ефективне управління впровадженням нового продукту потребує інтеграції стратегічного бачення з операційною гнучкістю, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динаміки сучасного ринку, забезпечуючи успішну комерціалізацію інновацій.

Отже, узагальнюючи результати аналізу даних, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що вибір стратегії виведення нового продукту на ринок має визначальний вплив на подальший успіх його комерціалізації. Збалансоване поєднання таких параметрів, як рівень ціни, обсяг інвестицій у маркетинг та інтенсивність заходів зі стимулювання збуту, формує основу для досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. Оптимальна стратегія виведення продукту повинна враховувати галузеву специфіку, особливості цільового ринку, конкурентну динаміку та купівельну спроможність споживачів. Лише системний підхід, що поєднує аналітичне прогнозування з адаптивними інструментами управління, здатен мінімізувати ризики комерційної невдачі та забезпечити ефективне використання інвестиційних ресурсів.

### Основні стратегії виведення нового продукту та їх особливості

Стратегія	Рівень змінних	Значення	Умови застосування
Поступового отримання максимального прибутку	Висока ціна, низькі витрати на стимулювання збуту	Максимізація прибутку з одиниці продажу, збереження високої маржі	Невеликий розмір ринку, висока обізнаність покупців та готовність платити за продукт; мала кількість конкурентів
Прискороженого отримання максимального прибутку	Високий рівень ціни та стимулювання збуту	Розширення кола обізнаних споживачів, збільшення обсягів продажів; доходи покривають маркетингові витрати	Ринок, де основна маса покупців має слабе представлення про продукт, що потребує активних заходів із просування та комунікації
Прискороженого завоювання ринку	Низька ціна, високі витрати на стимулювання збуту	Швидке завоювання ринку та збільшення ринкової частки	Великий ринок, де покупці чутливі до ціни, незнайомі з продуктом; наявність сильних конкурентних сил; оптимізація витрат завдяки масштабу виробництва
Поступового завоювання ринку	Слабке стимулювання збуту, низька ціна	Планомірне виведення продукту на існуючий конкурентний ринок	Обмежені фінанси, коли підприємству не вистачає коштів для масштабних маркетингових кампаній; орієнтація на цільову аудиторію з помірними очікуваннями щодо продукту

Примітка. Складено автором на основі [3]

Таким чином, формування ринкової стратегії нового продукту має ґрунтуватися на глибокому дослідженні ринкових тенденцій, поведінкових моделей споживачів, динаміки попиту та потенційної реакції конкурентів. Підприємства, які застосовують науково обґрунтовані підходи до аналізу макро- і мікросередовища, здатні точніше визначити оптимальний момент для виходу на ринок, встановити економічно обґрунтовану ціну, спрогнозувати обсяги реалізації та визначити найефективніші канали збуту. Такий підхід дозволяє не лише підвищити шанси на успішне впровадження продукту, але й закласти основу для його подальшого життєвого циклу на конкурентному ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

#### **2.1. Аналіз організаційного забезпечення діяльності досліджуваного підприємства**

Молокопродуктовий сектор України, незважаючи на суттєві виклики, спричинені воєнними діями, економічною нестабільністю та логістичними обмеженнями, продовжує демонструвати ознаки поступового відновлення та адаптації до нових ринкових умов. «За даними Державної служби статистики України, у 2023 році вартісні обсяги виробництва молочних продуктів перевищили показники 2022 року на 20 %, досягнувши рівня 89,6 млрд грн, що свідчить про здатність галузі зберігати виробничий потенціал навіть у кризовий період» [10]. Однак, незважаючи на позитивну динаміку у сфері переробки, пропозиція молока-сировини від сільськогосподарських виробників продовжує зменшуватися, що формує структурний дисбаланс між переробними потужностями та ресурсною базою.

Виробництво і реалізація молочних продуктів функціонують у межах єдиного виробничо-збутового ланцюга, результативність якого визначається синхронністю роботи всіх його складових. Ефективність кожної окремої ланки – від виробників сировини до збутових структур – прямо впливає на якість кінцевого продукту, обсяг створеної доданої вартості та конкурентоспроможність галузі. Ключову роль у цьому процесі відіграють молокопереробні підприємства, які є центром технологічної, організаційної та логістичної взаємодії між виробниками сировини та кінцевими споживачами. Їх стабільне функціонування можливе лише за умови забезпечення належного рівня постачання якісного молока-сировини, впровадження сучасних технологій переробки, оновлення технічного обладнання та вдосконалення системи управління виробництвом.

Сучасна практика господарювання вказує на зростання ролі інтегрованих організаційних форм у молокопродуктовому підкомплексі, які сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів та координації між учасниками виробничого ланцюга. Найпоширенішими формами об'єднань у галузі є:

«Компанії холдингового типу, що мають розгалужену структуру корпоративних підприємств і володіють можливістю консолідувати значні фінансові ресурси для інвестування у виробничу модернізацію та розширення ринкової присутності» [10].

«Асоціації, створені для координації господарської діяльності, централізації управлінських та виробничих функцій, забезпечення уніфікації стандартів якості, логістики та маркетингової політики.

Кооперативи (виробничі, сільськогосподарські, обслуговуючі), які об'єднують фермерські господарства та сільськогосподарські підприємства з метою спільного використання матеріально-технічної бази, переробки продукції, зниження трансакційних витрат та підвищення ринкової стійкості» [10] (рис. 2.1).

Отже, молокопродуктовий бізнес України, перебуваючи в умовах нестабільності, продовжує формувати нову модель функціонування, орієнтовану на підвищення технологічної ефективності, інтеграцію виробничих процесів і диверсифікацію. Впровадження партнерських відносин між учасниками виробничо-збутового ланцюга та посилення ролі галузевих об'єднань виступають передумовами для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також формування позитивного іміджу української молочної продукції у світовому економічному просторі.



Рис. 2.1. Способи інтеграції підприємств у ланцюг створення вартості молочної продукції

Примітка. Сформовано за [10]

«Молокопереробна галузь України посідає стратегічно важливе місце у структурі агропромислового комплексу країни, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку, а й формуючи вагомий сегмент експортного потенціалу держави. До складу галузі входять підприємства, що здійснюють виробництво цільномолочної продукції, вершкового масла, молочних консервів, сухого молока, сиру, морозива, казеїну та інших видів молочної продукції, а також підприємства обслуговуючої інфраструктури, які забезпечують логістичне, технологічне та технічне обслуговування процесів переробки» [10].

«До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році основними регіональними центрами виробництва молочної продукції в Україні були Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Київська, Миколаївська, Полтавська, Харківська, Черкаська області та м. Київ, які характеризувалися розвиненою переробною базою, високим рівнем спеціалізації та значними обсягами заготівлі молока-сировини» [10]. На цих територіях зосереджувалася більшість великих і середніх підприємств галузі, що забезпечували понад дві третини загальнодержавного виробництва цільномолочної продукції.

Водночас, із початком активних бойових дій у 2022 році ефективність

діяльності молокопереробних підприємств суттєво знизилася, що зумовлено зменшенням обсягів виробництва молока в сільському господарстві, руйнуванням частини інфраструктури та зростанням витрат на енергоносії. За статистичними даними, «понад 32,4 % підприємств галузі у 2022 році були збитковими, що на 3,3 % перевищує аналогічний показник 2021 року» [10]. Це свідчить про загострення кризових тенденцій і необхідність перегляду моделей управління фінансово-виробничою діяльністю підприємств у контексті воєнних і післявоєнних викликів.

«У період 2021–2023 рр. у структурі виробленої продукції молокопереробної галузі спостерігалася відносна стабільність із домінуванням великих підприємств, на частку яких припадало понад 40 % загального обсягу виробництва. Незважаючи на незначне скорочення їх кількості (зменшення на три одиниці – до 11 підприємств), великі виробники зберегли провідні позиції на ринку завдяки масштабам діяльності, розвиненій інфраструктурі, потужній логістиці та застосуванню сучасних технологій переробки» [10].

«У 2023 році обсяг виробленої продукції великими підприємствами молокопереробної галузі становив 36,2 млрд грн (рис. 2.2), що свідчить про збереження високої концентрації виробництва у великих корпоративних структурах» [10]. «Подібною була і структура сукупного доходу від реалізації продукції, де частка великих підприємств сягнула 37,4 млрд грн, або понад третину загальногалузевого обсягу реалізації» [10]. Така тенденція вказує на стійкість великих підприємств до кризових явищ, їхню здатність до швидкої адаптації, використання ефекту масштабу та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Отже, сучасна молокопереробна галузь України характеризується високим рівнем концентрації виробництва, територіальною асиметрією, технологічною нерівномірністю та необхідністю посилення інтеграційних зв'язків між учасниками виробничо-збутового ланцюга. В умовах воєнних викликів і посткризового відновлення важливим завданням стає модернізація галузевої структури, стимулювання інноваційної активності, забезпечення енергетичної

ефективності та підвищення конкурентоспроможності української молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

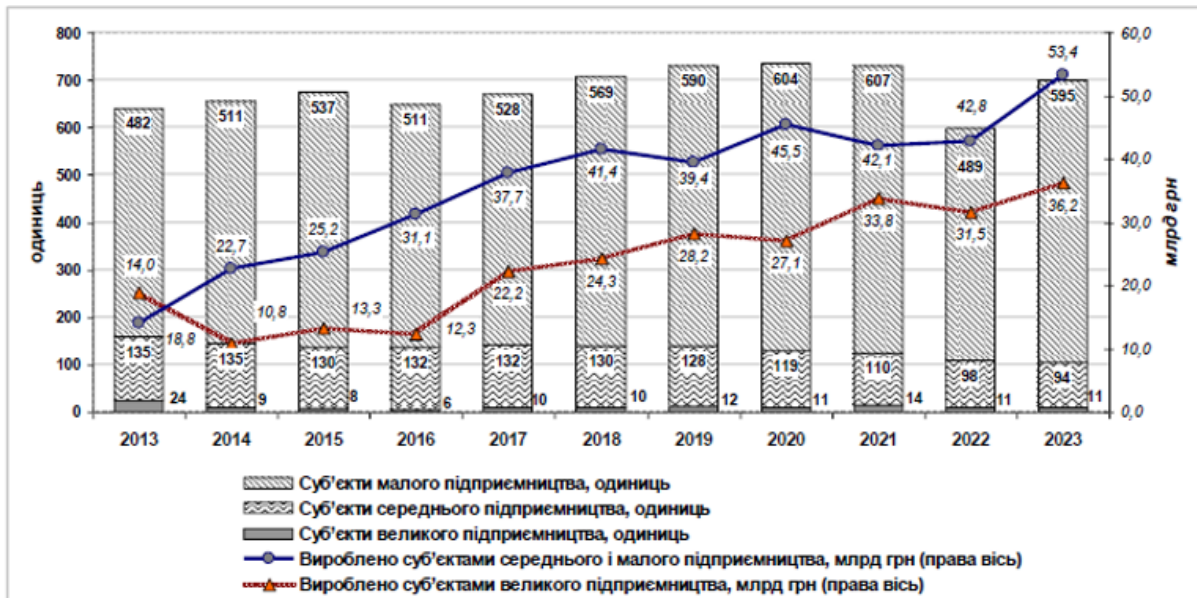


Рис. 2.2. Кількість суб'єктів та вартість виробленої молочної продукції великими, середніми і малими підприємствами (Код за КВЕД 10.5), одиниць, млрд грн

Примітка. Сформовано за даними Держстату України

Протягом останніх двох десятиліть у структурі вітчизняної молокопереробної галузі спостерігається стійка тенденція до зростання частки інтегрованих компаній, що є свідченням поступового переходу галузі до більш концентрованої та корпоративно-організованої моделі господарювання. Такий процес супроводжувався активними злиттями та поглинаннями підприємств, у результаті чого на ринку сформувалася низка великих компаній, контрольованих як вітчизняними, так і іноземними фінансово-промисловими структурами. Цей процес відображає загальносвітові тенденції розвитку агропродовольчих ринків, де укрупнення бізнесу виступає засобом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості галузі.

У структурі сучасного молокопереробного ринку України лідируючі позиції посідають як національні виробники, так і дочірні підприємства міжнародних корпорацій, що здійснюють виробничу діяльність на території держави. Іноземні компанії, використовуючи фінансову потужність та доступ до

зовнішніх ринків капіталу, продемонстрували вищу інвестиційну спроможність у модернізації виробництва, оновленні техніко-технологічної бази та впровадженні інноваційних підходів до переробки молока. Саме вони стали рушійною силою технологічного оновлення галузі, сприяючи підвищенню стандартів якості, енергоефективності та екологічної безпеки виробництва.

Завдяки масштабним інвестиціям у закупівлю високотехнологічного обладнання, впровадження систем автоматизованого контролю якості та цифрових технологій управління виробничими процесами, інтегровані компанії суттєво підвищили продуктивність праці та зменшили собівартість виробництва. Такий розвиток дозволив їм не лише забезпечити стабільні обсяги постачання продукції на внутрішній ринок, а й успішно виходити на зовнішні ринки, конкуруючи з європейськими виробниками за рахунок високої якості та уніфікації стандартів виробництва відповідно до вимог ЄС.

За результатами галузевих оцінок, «десять найпотужніших інтегрованих компаній, що спеціалізуються на переробці молока та виробництві молочної продукції, у 2023 році забезпечували близько 32 % загального обсягу українського ринку молочних продуктів» [10]. Ці підприємства виступають системоутворюючими учасниками галузі, оскільки визначають цінову динаміку, стандарти якості, технологічні підходи та напрями інноваційного розвитку.

Рейтинги провідних інтегрованих компаній, представлені у таблиці 2.1, сформовано на основі двох ключових показників – частки ринку у структурі сукупного доходу галузі та рентабельності господарської діяльності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємств, а також визначити їхній внесок у загальногалузевий економічний результат. Таким чином, «процес інтеграції у молокопереробній галузі України став одним із визначальних чинників її еволюції, що зумовив перехід від фрагментованої моделі виробництва до інституційно-консолідованої структури, орієнтованої на інноваційний розвиток, підвищення ефективності управління, посилення експортного потенціалу та стабільне забезпечення внутрішнього ринку високоякісною продукцією» [10].

Таблиця 2.1

**Рейтинги ТОП-10 інтегрованих компаній молокопереробного бізнесу  
України в 2023 році**

Рейтинг за часткою ринку	Виробник	Торгові марки	Кількість працівників	Чистий дохід, млн грн	Зміна проти 2022, %	Чистий прибуток, млн грн	Зміна проти 2022, %	Частка ринку за обсягом в сукупному доході галузі	Розрахункова рентабельність всієї діяльності, %	Рейтинг за рентабельністю всієї діяльності
1	ТОВ «ТЕРРА ФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	«Ферма», «Біла Лінія»	1488	6047,39	111,3	150,65	109,0	6,5	2,55	8
2	ТДВ «Яготинський маслозавод»	«Яготинське»	921	4857,27	130,0	255,16	163,9	5,2	5,54	5
3	ТОВ «Люстдорф»	«Селянське», «На Здоров'я», «Бурьонка», «Весела Бурьонка», «Селянське», «Green Smile»	1497	4398,82	106,8	176,57	49,5	4,8	4,18	6
4	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Молокія»	1184	4038,98	114,5	113,16	62,3	4,4	2,88	7
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“, Україна»	«Галичина», «Галичанське», «Мої корівки», «Молочар»	1483	3690,16	116,2	53,94	174,3	4,0	1,48	9

Примітка. Сформовано за [10]

Оскільки об'єктом дослідження є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доцільно детально розглянути його місце у структурі молокопереробної галузі України, виробничий потенціал, динаміку розвитку та особливості організаційно-економічної діяльності. Відповідно до рейтингових оцінок провідних підприємств галузі, «ПрАТ «Тернопільський молокозавод» посідає четверту позицію серед інтегрованих компаній молокопереробного сектору України з ринковою часткою 4,4 %, що підтверджує його високу конкурентоспроможність та стабільну позицію на внутрішньому ринку» [26].

«Підприємство здійснює виробництво і реалізацію молочної продукції під

торговельною маркою «Молокія», яка є одним із найвідоміших брендів національного ринку та асоціюється зі стандартами високої якості, натуральності й інноваційності. Географія діяльності компанії охоплює значну частину території України – мережа із 19 торговельних представництв-філій забезпечує функціонування системи дистрибуції у більшості областей, зокрема у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській та інших регіонах» [26]. Така розгалужена логістична структура сприяє оптимізації збутових процесів, скороченню витрат на транспортування і підвищенню доступності продукції для кінцевого споживача.

«У 2022 році для розширення присутності на зовнішніх ринках та налагодження експортних поставок було засновано дочірнє підприємство – ТОВ «Мілкія» (Польща), яке спеціалізується на перепродажу молочної продукції, зокрема казеїну та вершкового масла» [26]. Завдяки цьому кроку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» посилив свої позиції на європейському ринку, створивши стійкі логістичні канали та партнерські зв'язки у сфері міжнародної торгівлі.

«Компанія активно реалізує експортну стратегію, здійснюючи постачання продукції до таких країн, як Німеччина, Нідерланди, Латвія, США, Грузія та Марокко, що свідчить про її здатність відповідати високим міжнародним стандартам якості та вимогам сертифікації. У контексті інтеграції до європейського ринку підприємство запровадило систему управління якістю відповідно до стандартів ISO 22000, що підвищує довіру споживачів і партнерів» [26].

Суттєвим фактором підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стало проведення реконструкції виробничих потужностей за участі іноземних фахівців. «Завдяки модернізації обладнання підприємство нині має змогу переробляти до 250 тонн молока на добу, забезпечуючи виробництво широкого асортименту продукції – від традиційних цільномолочних виробів (молоко, сметана, кефір, вершкове масло, сир) до кисломолочної продукції та функціональних йогуртів. Такий рівень

потужностей дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни попиту та гнучко управляти обсягами виробництва» [26].

Водночас, «за підсумками 2023 року, обсяг чистого прибутку підприємства зменшився на 37,7 % порівняно з попереднім роком» [26]. Зниження показників рентабельності пояснюється загальноекономічними викликами, зростанням вартості енергоресурсів, логістичними труднощами та зменшенням купівельної спроможності населення внаслідок воєнних дій. Попри це, підприємство зберегло позитивну динаміку розвитку завдяки оптимізації внутрішніх процесів, раціоналізації витрат та розширенню ринків збуту.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належить до провідних підприємств української молочної промисловості і стабільно входить до десятки найбільших виробників молочної продукції країни. «Його виробничий портфель охоплює чотири основні групи продукції: біологічно активні молочні продукти, десертну групу, цільномолочні вироби та молоко тривалого зберігання» [26]. Така диверсифікація дозволяє підприємству ефективно задовольняти різні сегменти споживчого попиту та забезпечує стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.

Історія розвитку підприємства свідчить про поступове становлення сучасної корпоративної структури (табл. 2.2). Ця трансформація відобразила перехід підприємства до ринкової моделі управління, що забезпечило йому більшу фінансову автономію, інвестиційну привабливість і можливість ефективного розвитку в умовах конкурентного середовища.

Отже, діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» базується на поєднанні сучасних технологій, інноваційних підходів до управління, диверсифікованої виробничої політики та орієнтації на якість. Це забезпечує підприємству не лише стійкі ринкові позиції в Україні, а й можливість інтеграції у міжнародний економічний простір. На сучасному етапі розвитку «Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних учасників національного ринку молокопереробної промисловості, здійснюючи повний цикл діяльності – від заготівлі молочної сировини до виготовлення та реалізації готової продукції» [26].

## Загальні відомості про підприємство

Характеристика	Відомості
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Поштова адреса	Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Юридична адреса	Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Контактний телефон	(0352) 56-12-01
Електронна адреса	ter_moloko@reyestr.com.ua
Реєстраційний номер	30356917

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Підприємство функціонує на основі вертикально інтегрованої моделі управління, що забезпечує контроль на всіх етапах виробничо-збутового процесу, починаючи з прийому та первинної обробки молока і завершуючи фасуванням, логістикою та маркетинговим просуванням готових товарів. Така модель сприяє стабільності постачання, зниженню виробничих ризиків і підтриманню високих стандартів якості.

«Ключовим стратегічним орієнтиром діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво виключно натуральної молочної продукції, що не містить штучних домішок, консервантів чи стабілізаторів. Орієнтація на натуральність, екологічність і безпечність продукту є одним із головних факторів формування конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках» [26]. Ця стратегія відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку харчової промисловості, які передбачають підвищення стандартів якості, прозорість виробничих процесів і зростання довіри споживачів до бренду.

«Місія підприємства полягає у сприянні формуванню здорового способу життя та підвищенню якості харчування населення України шляхом забезпечення споживачів високоякісною, безпечною та натуральною продукцією. Ця місія реалізується через системне вдосконалення технологічних процесів, розширення асортименту, постійне оновлення обладнання та впровадження інноваційних рішень у сфері переробки молока» [26].

«Продукція підприємства представлена у всіх регіонах України (за

винятком тимчасово окупованих територій) і має стійкі позиції на міжнародних ринках, зокрема в країнах Європи, Азії, Америки та Африки» [26]. Географічна диверсифікація експорту сприяє підвищенню валютних надходжень і зниженню залежності від внутрішнього попиту, що є важливою умовою стабільності діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури ринку.

Асортиментна політика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є гнучкою, диверсифікованою і орієнтованою на задоволення широкого спектра споживчих потреб. Загальний перелік налічує понад 80 найменувань продукції, що охоплюють як традиційні, так і інноваційні сегменти ринку. До базових видів, які виготовляються від часу заснування заводу, належать молоко, кефір, ряжанка, сметана та вершкове масло. Згодом виробничу лінійку було суттєво розширено шляхом упровадження нових категорій продуктів, зокрема йогуртів, сиркових мас, десертів, біопродуктів і дитячих молочних сумішей, що свідчить про орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток, адаптацію до ринкових трендів і диференціацію продуктового портфеля.

«На сьогодні виробничі потужності підприємства дозволяють переробляти від 300 до 400 і більше тонн молока на добу, що забезпечує високу продуктивність і гнучкість у реагуванні на зміни попиту» [26]. Підприємство активно використовує енергоощадні технології, системи автоматизованого контролю якості та сучасні методи фасування, що відповідають міжнародним вимогам безпечності харчових продуктів.

«Продукція компанії реалізується під торговельною маркою «Молокія» (рис. 2.3), яка стала відомим національним брендом, асоційованим із високою якістю, натуральністю, екологічною чистотою та дотриманням сучасних технологічних стандартів» [26]. Брендова стратегія «Молокії» ґрунтується на принципах чесності, довіри та сталого партнерства зі споживачами, що забезпечує компанії високий рівень лояльності клієнтів і позитивний імідж на ринку.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє системний, науково обґрунтований підхід до управління виробничо-збутовими

процесами, поєднуючи традиції якості з інноваційними підходами до формування асортименту та технологічної модернізації. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність, зміцнювати позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, а також робить його одним із ключових драйверів розвитку молочної галузі України.



Рис. 2.3. Логотип ТМ «Молокія»

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

«Основною стратегічною метою діяльності Приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку виробництва високоякісної молочної продукції, орієнтованої на задоволення потреб, очікувань і смакових уподобань найвимогливіших категорій споживачів» [26]. Підприємство дотримується концепції сталого розвитку, у межах якої пріоритетами визначено не лише економічну ефективність, але й соціальну та екологічну відповідальність бізнесу, що відповідає сучасним європейським стандартам ведення господарської діяльності.

У своїй операційній та інноваційній політиці спрямований на мінімізацію негативного впливу виробництва на навколишнє природне середовище, раціональне використання енергетичних і сировинних ресурсів та створення умов для довгострокового сталого розвитку підприємства. У практиці управління особливу увагу приділено впровадженню системи екологічного менеджменту, яка забезпечує відповідність виробництва міжнародним стандартам якості та безпечності продукції.

Важливою складовою корпоративної культури підприємства є етичні принципи ведення бізнесу, що передбачають чесність, відкритість і довіру у взаємовідносинах зі споживачами, партнерами та контрагентами. Керівництво компанії послідовно формує нову модель партнерських відносин між

виробником і споживачем, що базується на взаємній відповідальності, прозорості та довгостроковій співпраці. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів до бренду, зміцненню репутації підприємства на ринку та формуванню позитивного іміджу українського виробника у сфері харчової промисловості.

Попри складні економічні умови воєнного часу, підприємство продовжує розширювати виробничі потужності, модернізувати технологічні лінії, оптимізувати виробничі процеси та оновлювати асортимент продукції відповідно до вимог сучасного ринку. Значна увага приділяється вдосконаленню дизайну упаковки та брендової айдентики, що сприяє підвищенню впізнаваності продукції й забезпечує її конкурентну перевагу у торговельних мережах.

Показовим прикладом інноваційної активності є «оновлення лінійки продукції під торговельною маркою «Молокія», представлене у першому півріччі 2022 року» [26]. Розроблення нового дизайну, рецептури та технологічних рішень стало результатом комплексної роботи фахівців підприємства, спрямованої на підвищення якості, естетичної привабливості та ринкової конкурентоспроможності бренду. Впровадження оновленої продукції сприяло розширенню цільової аудиторії, посиленню присутності компанії у роздрібних мережах і зміцненню позицій підприємства серед лідерів молокопереробної галузі України.

«Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує оптимальний баланс між централізованим стратегічним керівництвом і функціональною спеціалізацією окремих підрозділів» [26] (рис. 2.4). Така структура є раціонально побудованою, відповідає специфіці діяльності підприємства та забезпечує чітку ієрархію підпорядкування, ефективну координацію управлінських процесів і високу оперативність прийняття рішень. Вона сприяє підвищенню гнучкості в реагуванні на ринкові зміни, покращує взаємодію між підрозділами та забезпечує ефективне досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

Діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відзначається високим рівнем управлінської зрілості, стратегічною орієнтованістю на інновації та сталість розвитку, що дозволяє підприємству зберігати лідерські позиції в галузі, підвищувати свою конкурентоспроможність і робити вагомий внесок у формування позитивного іміджу українського виробника на національному та міжнародному рівнях.

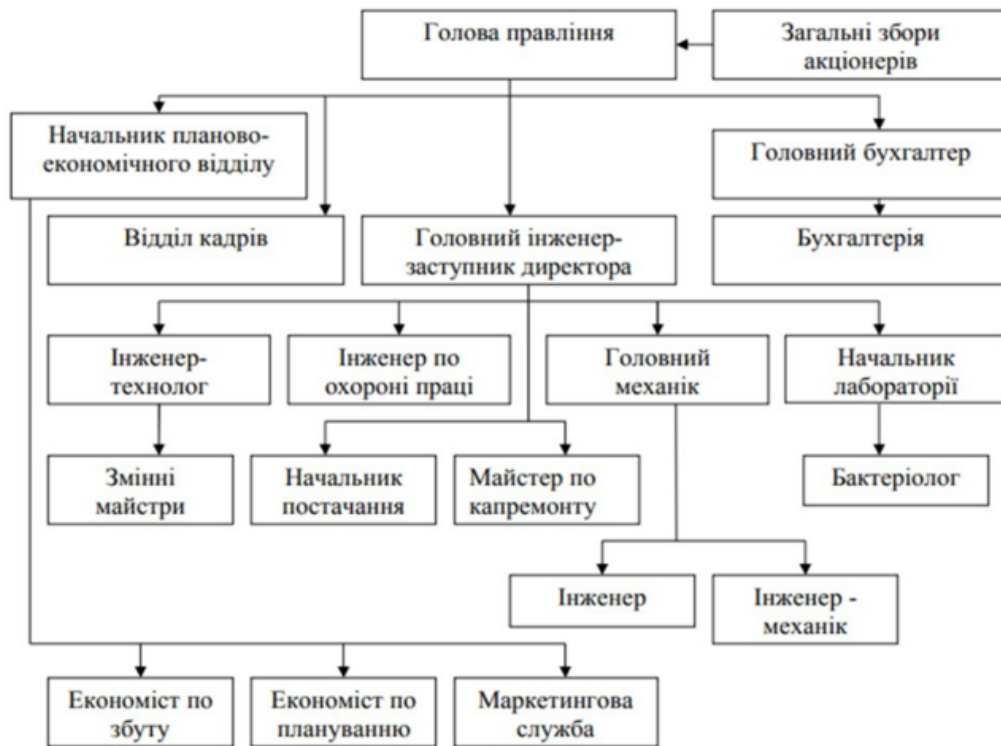


Рис. 2.4. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

«Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» побудована за лінійно-функціональним принципом, який забезпечує чітку ієрархію, раціональний розподіл управлінських повноважень та відповідальності між рівнями керівництва» [26]. Така структура є типовою для великих виробничих підприємств, діяльність яких вимагає високого рівня координації між підрозділами та оперативного прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє ефективно поєднувати централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим функціональним управлінням окремими напрямками діяльності.

До складу організаційної структури входять основні функціональні

підрозділи, серед яких: відділ кадрів, виробничий, збутовий, фінансовий, планово-економічний, логістичний, інженерний, маркетинговий відділи, а також служба охорони праці. Взаємодія між ними базується на принципах чіткої підпорядкованості, функціональної взаємозалежності та комунікаційної відкритості. Координація управлінських процесів здійснюється шляхом узгодження рішень між керівниками функціональних підрозділів, що забезпечує стабільність виробничих процесів і злагоджене функціонування всіх служб.

Ключову роль в управлінській системі відіграє директор підприємства, який здійснює загальне стратегічне керівництво, координує роботу структурних підрозділів, контролює виконання фінансових і виробничих планів, а також визначає пріоритетні напрями кадрової, інноваційної та маркетингової політики. Під його безпосереднім керівництвом реалізуються стратегічні ініціативи.

«Організаційна культура підприємства ґрунтується на демократичному стилі управління, який передбачає поєднання централізованого прийняття ключових рішень із делегуванням частини повноважень керівникам середньої ланки» [26]. Такий підхід формує умови для підвищення відповідальності, ініціативності та залученості працівників, сприяє розвитку ефективних комунікацій між усіма рівнями управління та забезпечує оперативне вирішення виробничих завдань. Демократична управлінська модель створює сприятливий психологічний клімат, що позитивно впливає на продуктивність праці та лояльність персоналу.

«Станом на кінець 2024 року загальна чисельність працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 1436 осіб, які працюють у головному офісі та регіональних підрозділах компанії. Аналіз гендерної структури персоналу свідчить, що частка чоловіків становить 62 %, тоді як жінок – 38 %. За категоріями посад розподіл працівників є наступним: керівники – 10 %, спеціалісти – 47 %, робітники – 43 %. Водночас 25 % керівних посад обіймають жінки, що свідчить про дотримання принципів гендерної рівності та формування інклюзивної корпоративної культури, орієнтованої на створення рівних можливостей для професійного розвитку незалежно від статі» [26].

Керівництво підприємства послідовно реалізує політику формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що передбачає створення комфортних умов праці, підвищення рівня мотивації та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті реалізуються заходи щодо розвитку корпоративної культури довіри, підтримки ініціативності працівників, відкритої комунікації та справедливої системи оцінки результатів праці.

Основна мета кадрової політики полягає у раціональному використанні трудових ресурсів, забезпеченні оптимальної чисельності персоналу, ефективному розподілі функцій між підрозділами, а також у доборі кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Особливу увагу приділено виконанню мобілізаційних завдань у період воєнного стану та реалізації соціальних програм підтримки працівників, зокрема медичного страхування, страхування життя та програм корпоративної допомоги. Така політика свідчить про соціально відповідальний підхід до управління людським капіталом і прагнення підприємства забезпечити соціальну стабільність колективу.

Важливою складовою кадрової політики є система оплати праці, яка побудована на принципах справедливості, прозорості та конкурентоспроможності. Основна мета цієї системи полягає у встановленні взаємозв'язку між рівнем винагороди працівників, їх особистим внеском та результатами діяльності підприємства в цілому. Для підтримання конкурентного рівня заробітної плати компанія систематично проводить моніторинг ринку праці та аналіз тенденцій компенсаційної політики у галузі. Це дозволяє забезпечити баланс між внутрішньою справедливістю (співвідношенням заробітних плат усередині організації) та зовнішньою справедливістю (відповідністю рівня винагороди середнім ринковим показникам).

З метою підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві впроваджено грейдингову систему оплати праці, яка дозволяє об'єктивно оцінювати складність посад, рівень відповідальності та результативність працівників. Такий підхід забезпечує прозору диференціацію оплати праці,

сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшує ризики кадрової плинності та формує відчуття професійної справедливості.

Суттєву роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства відіграє система професійного навчання і розвитку персоналу, яка розглядається як стратегічний напрям кадрової політики. У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» навчання персоналу спрямоване на постійне вдосконалення професійних компетентностей, підвищення продуктивності праці, адаптацію працівників до нових технологій і методів управління. Програми навчання охоплюють як внутрішні тренінги та семінари, так і зовнішнє підвищення кваліфікації, стажування та сертифікаційні програми, що забезпечує безперервний розвиток людського потенціалу відповідно до корпоративних стандартів і стратегічних потреб підприємства.

Таким чином, система управління вирізняється високим рівнем організованості, соціальною спрямованістю та інноваційністю, що створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення стабільності кадрового складу та досягнення його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі» [26].

Менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» послідовно реалізує комплексну політику системного оновлення знань, умінь і навичок персоналу, яка тісно узгоджується з поточними, середньостроковими та довгостроковими потребами організації. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління людськими ресурсами, відповідно до яких розвиток компетентностей працівників є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення цілісності й результативності цього процесу на підприємстві впроваджено єдину систему планування, координації та моніторингу професійного розвитку персоналу, яка охоплює всі рівні управління. Її метою є створення гнучкого механізму у сферах технологічного оновлення, нормативно-правового регулювання, ринкових тенденцій і вимог до якості продукції. Така система дозволяє формувати кадровий резерв, а також

забезпечувати стратегічну узгодженість між потенціалом персоналу та цілями підприємства.

Процес визначення потреб у навчанні персоналу є вихідним та одним із найвідповідальніших етапів організації системи підготовки кадрів. Саме на цьому етапі відбувається аналітичне обґрунтування напрямів професійного розвитку працівників, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення запланованих результатів. Визначення потреб у навчанні здійснюється з урахуванням стратегічних цілей підприємства, його виробничих планів, динаміки розвитку ринку праці, а також змін у кваліфікаційних вимогах до окремих категорій працівників.

До основних джерел формування потреб у навчанні належать:

стратегія розвитку підприємства та його корпоративна політика у сфері управління персоналом;

середньо- та довгострокові плани діяльності, що визначають перспективи розширення виробництва і технологічного оновлення;

зміни у нормативно-правовій базі, які регулюють вимоги до безпечності харчових продуктів, охорони праці та екологічного менеджменту;

реструктуризація виробництва та технічне переоснащення, які потребують підготовки працівників до роботи з новим обладнанням;

впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у процесі переробки, пакування, логістики та контролю якості;

підвищення стандартів якості продукції та вимог споживачів, що формують нові компетентнісні вимоги до персоналу.

Таким чином, система навчання та професійного розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виступає стратегічним інструментом забезпечення сталого організаційного розвитку, адаптації до інноваційних і технологічних викликів, підвищення продуктивності праці та формування кадрового потенціалу, здатного реалізовувати цілі підприємства в умовах високої конкуренції. Розвиток людського капіталу в межах підприємства є не лише елементом кадрової політики, а й інтегрованою частиною системи

стратегічного управління, що забезпечує стійкість і ефективність діяльності організації у довгостроковій перспективі.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства в контексті створення нової продукції**

Розроблення нових видів продукції виступає одним із базових елементів товарної політики підприємства, визначаючи рівень його інноваційного потенціалу, стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах господарювання здатність організації до системного створення, впровадження та комерціалізації нових товарів є індикатором її економічної життєздатності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Саме інноваційна активність у сфері розроблення продукції свідчить про високий рівень управлінської компетентності, технологічної зрілості та стратегічної орієнтації підприємства на довгостроковий розвиток.

У межах сучасної економічної теорії поняття товару розглядається значно ширше, ніж традиційне матеріальне уявлення про нього. Товар у ринковій економіці є результатом інтегрованої діяльності підприємства, яка поєднує управлінські, виробничі, маркетингові, технологічні та логістичні рішення, спрямовані на задоволення конкретних потреб споживачів. Такий підхід відображає концепцію цінності товару, що формується не лише на основі його фізичних властивостей, а й у результаті сприйняття споживачем сукупності корисностей, якості обслуговування, брендової репутації та інноваційності.

Життєвий цикл товару, як складова товарної політики, охоплює низку послідовних етапів: розроблення концепції, створення, тестування, виведення на ринок, модифікацію з урахуванням змін попиту й технологічних тенденцій, а за необхідності – зняття з виробництва у разі втрати економічної доцільності або появи ефективніших альтернатив. Відтак, розроблення нового товару є не лише виробничим процесом у вузькому значенні, а насамперед стратегічним управлінським процесом, який передбачає ухвалення низки взаємопов'язаних

рішень у сфері інвестицій, маркетингу, інноваційного менеджменту та операційної діяльності.

З огляду на це, стратегія розроблення інноваційного товару має формуватися з урахуванням поведінкових моделей цільових споживачів, які визначають їхні мотиви, очікування та критерії вибору. Інформаційна база для прийняття таких рішень формується на основі результатів маркетингових досліджень, аналізу споживчих переваг, експертних оцінок ринку та консультацій із фахівцями у сфері споживчої психології. Тільки за умови поєднання науково обґрунтованих підходів до управління інноваційним процесом із глибоким розумінням поведінки споживача підприємство може ефективно позиціонувати новий продукт і досягти стійких конкурентних переваг.

Успішне створення та виведення на ринок нового продукту потребує комплексного попереднього аналізу, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники діяльності підприємства. Першочерговим завданням є оцінка фінансового стану організації, що дає змогу визначити її інвестиційні можливості, рівень ліквідності, платоспроможність і потенціал фінансування інноваційних проектів (табл. 2.3). Наступним етапом є проведення ринкового аналізу, який включає вивчення галузевої кон'юнктури, структури конкурентного середовища, тенденцій споживчого попиту, рівня насиченості ринку та бар'єрів входу.

Паралельно здійснюється аналіз споживчих запитів, що дає змогу ідентифікувати невикористані ринкові ніші, оцінити ступінь задоволеності існуючою продукцією та визначити можливості для створення нової цінності для клієнта. Саме інтеграція результатів фінансового, ринкового та поведінкового аналізів створює підґрунтя для формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін економічного середовища.

Отже, процес розроблення нової продукції в сучасних умовах набуває системного та міждисциплінарного характеру, поєднуючи елементи управління

інноваціями, стратегічного маркетингу та фінансового менеджменту, що у сукупності забезпечує стабільність розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод» (тис. грн.)**

Показники	Роки			Динаміка					
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.		2024 р. до 2022 р.	
				+-	%	+-	%	+-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3526358,00	4038979,00	4849314,00	512621,0	14,54	810335,0	20,06	1322956,0	37,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2870720,00	3480057,00	4376900,00	609337,0	21,23	896843,0	25,77	1506180,0	52,47
Інші операційні доходи	10118,00	7591,00	10368,00	-2527,0	-24,98	2777,0	36,58	250,0	2,47
Адміністративні витрати	66842,00	94349,00	117938,00	27507,0	41,15	23589,0	25,00	51096,0	76,44
Витрати на збут	188946,00	216468,00	295637,00	27522,0	14,57	79169,0	36,57	106691,0	56,47
Інші операційні витрати!	71273,00	69235,00	83607,00	-2038,0	-2,86	14372,0	20,76	12334,0	17,31
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	338695,00	186461,00	-14400,00	-152234,0	-44,95	-200861,0	-107,72	-353095,0	-104,25
Інші фінансові доходи	101,00	586,00	317,00	485,0	480,20	-269,0	-45,90	216,0	213,86
Інші доходи	54,00	1443,00		1389,0	2572,22	-1443,0	-100,00	-54,0	-100,00
Фінансові витрати	33202,00	38711,00	51829,00	5509,0	16,59	13118,0	33,89	18627,0	56,10
Інші витрати	67664,00	4700,00	1101,00	-62964,0	-93,05	-3599,0	-76,57	-66563,0	-98,37
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	237984,00	145079,00	-67013,00	-92905,0	-39,04	-212092,0	-146,19	-304997,0	-128,16
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-56274,00	-31887,00	-31695,00	24387,0	-43,34	192,0	-0,60	24579,0	-43,68
Чистий фінансовий результат: прибуток	181710,00	113192,00	-98708,00	-68518,0	-37,71	-211900,0	-187,20	-280418,0	-154,32

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

На основі узагальнених статистичних даних можна констатувати, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» упродовж аналізованого періоду демонструє тенденцію до розширення масштабів діяльності та нарощення виробничих обсягів, що засвідчує стабільний попит на продукцію підприємства та ефективну реалізацію його маркетингової стратегії. Водночас результати фінансово-економічного аналізу свідчать про зниження рівня фінансової результативності, що вказує на певний дисбаланс між доходами та витратами. Незважаючи на позитивну динаміку обсягів реалізації, спостерігається зменшення прибутковості через непропорційне зростання собівартості та

операційних витрат, що зумовлює формування від'ємного фінансового результату діяльності підприємства.

Подібна ситуація вимагає перегляду системи управління витратами, зокрема удосконалення механізмів планування, нормування й контролю за витратами, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, а також оптимізації фінансових потоків. Доцільним є посилення контролю за адміністративними та збутовими витратами, розроблення системи управління операційною маржею та формування нової стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, що передбачає балансування між рентабельністю, ліквідністю й інвестиційною активністю підприємства.

«Результати аналізу виробничої діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчать про стабільний розвиток підприємства та ефективне використання наявних виробничих потужностей. У 2024 році обсяг випуску готової продукції досяг 69,5 тис. тонн, зокрема: молока – 25,6 тис. т, кефіру – 14,0 тис. т, сметани – 9,6 тис. т, йогурту – 10,0 тис. т, вершкового масла – 4,2 тис. т, кисломолочного сиру – 3,5 тис. т, казеїну – 2,6 тис. т. Така диверсифікація асортименту сприяє стабілізації виробничого процесу та зменшенню ризику сезонних коливань попиту» [26].

«Загальний дохід від реалізації продукції у звітному році становив 4 920,3 млн грн, з яких найбільшу частку забезпечили продажі традиційних молочних продуктів: молока – 775,9 млн грн, масла – 1 150,7 млн грн, сметани – 868,0 млн грн, казеїну – 627,9 млн грн, кефіру – 475,1 млн грн, йогурту – 592,5 млн грн, кисломолочного сиру – 430,2 млн грн» [26]. Таким чином, основними джерелами доходу залишаються базові продукти широкого споживання, що підтверджує стійкий попит на внутрішньому ринку та ефективне позиціонування бренду «Молокія» як одного з лідерів українського молочного сегмента.

Водночас діяльності підприємства характеризується високим рівнем сезонності, що притаманно всій галузі молокопереробки. Цей фактор обумовлює необхідність формування гнучкої виробничої політики та ефективного управління запасами сировини й готової продукції. Позитивним показником є

експортна активність: у 2024 році обсяг експортної виручки становив 638,4 млн грн, або 13,0 % чистого доходу від реалізації, що підтверджує міжнародну конкурентоспроможність продукції підприємства та її привабливість для закордонних партнерів.

Середньореалізаційні ціни на продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідають середньоринковим показникам у секторі молокопереробки, що забезпечує підприємству конкурентну рівновагу на ринку. Проте варто зазначити, що динаміка вартості молочної сировини має значну залежність від сезонних коливань, цін на біржові товари та купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на попит і рівень рентабельності виробництва.

Для забезпечення стабільного постачання сировини підприємство вибудовує розгалужену систему партнерських відносин із сільськогосподарськими виробниками. Зокрема, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює не лише з постачальниками із Західної України, а й активно залучає аграрні господарства Центрального та Східного регіонів. Така територіальна диверсифікація постачання дозволяє зменшити ризики дефіциту молока-сировини, мінімізувати логістичні ризики та забезпечити безперервність виробничого процесу.

Важливим етапом стратегічного управління є комплексна діагностика рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, що виступає базою для розроблення управлінських рішень щодо розширення ринку збуту та ефективного виведення нових продуктів. Конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначається сукупністю чинників, серед яких – впізнаваність торговельної марки «Молокія», висока якість і органолептичні характеристики продукції, збалансована цінова політика, а також стратегічні позиції підприємства у галузевій структурі ринку.

Для забезпечення повноти та об'єктивності оцінювання конкурентного середовища доцільним є сегментування та групування основних конкурентів підприємства за ключовими параметрами їхньої діяльності – обсягами

виробництва, асортиментом продукції, географією збуту, ціновими характеристиками, рівнем інноваційності та маркетинговими стратегіями. Узагальнені результати такого аналізу подано в таблиці 2.4, яка відображає позиціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з провідними вітчизняними виробниками молочної продукції, що дозволяє оцінити його стратегічні переваги та напрями підвищення конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

Таблиця 2.4

### Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Конкуренти	Торгова марка
1. ПрАТ "Білоцерківський молочний комбінат"	Ферма Біла лінія На здоров'я
2. ТОВ "Люстдорф"	Селянське Бурьонка
3. ТОВ "Молочна компанія "Галичина"	Галичина
4. ТДВ "Яготинський маслозавод"	"Яготинське"
5. ТОВ "ТерраФуд"	"Ферма".
6. ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"	Словяночка
7. ПрАТ "Юрія"	Волошкове Поле
8. ТОВ "ОРГАНІК МЛК"	Organic Milk
9. ПрАТ "Данон Кремез"	Активіа Ростішка Живинка ПростоНаше

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Конкурентоспроможність продукції є багатофакторною характеристикою, що формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають здатність підприємства утримувати та розширювати свої позиції на ринку. У науковій літературі та господарській практиці доведено, що вирішальний вплив на рівень конкурентоспроможності справляють три ключові складові:

властивості та споживчі характеристики самої продукції, зокрема її якість, безпечність, органолептичні властивості, технологічність та інноваційність;

параметри аналогічних товарів конкурентів, що дозволяють визначити відносні переваги або недоліки продукції на конкретному ринку;

особливості поведінки, очікування та переваги споживачів, які відображають їхню готовність до придбання товару, рівень довіри до бренду, емоційну прихильність та сприйняття цінності продукту.

Взаємодія зазначених чинників формує ринкову стійкість продукції та

визначає її здатність конкурувати не лише за ціною, а й за якістю, дизайном, упаковкою, сервісом і репутацією виробника. У зв'язку з цим комплексна діагностика конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує застосування порівняльного аналізу ключових параметрів продукції підприємства з відповідними показниками товарів основних конкурентів.

Підприємство співпрацює виключно з перевіреними аграрними виробниками, які дотримуються вимог національного та європейського ветеринарно-санітарного законодавства, стандартів гігієни утримання великої рогатої худоби, технологій доїння та умов транспортування молока [26].

Для забезпечення високої однорідності та безпечності сировини на підприємстві функціонує «багаторівнева система контролю якості, що охоплює лабораторні дослідження на всіх етапах – від приймання молока-сировини до випуску готової продукції. Контрольні процедури проводяться відповідно до вимог державних стандартів України (ДСТУ)» [26], внутрішніх технічних регламентів підприємства, а також стандартів системи НАССР, що регулює управління ризиками у сфері безпечності харчових продуктів. Такий підхід гарантує стабільно високий рівень якості готової продукції та сприяє зміцненню репутаційного капіталу бренду «Молокія» на вітчизняному та міжнародному ринках.

«З метою кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності у даному дослідженні обрано один із базових продуктів підприємства – масло солодковершкове жирністю 82,0 %, яке є одним із найбільш популярних видів продукції у споживачів. Для здійснення порівняльного аналізу використано аналогічний продукт ТДВ «Яготинський маслозавод» із жирністю 82,5 %, який традиційно вважається еталонним зразком на українському ринку завдяки стабільній якості, впізнаваному бренду та широкій представленості в торговельних мережах» [26].

Методологічною основою оцінювання конкурентоспроможності продукції є індексний метод, який передбачає розрахунок індексів споживчих та

економічних параметрів і подальше визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. У межах цього підходу здійснюється порівняння ключових техніко-економічних характеристик, таких як ціна, якість, енергомісткість, рівень сервісу, упаковка, термін придатності та естетичні властивості, із відповідними показниками продукції конкурентів.

Згідно з отриманими вихідними даними, що наведені в таблиці 2.5, «проведено розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності масла солодковершкового ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який дозволяє визначити реальний рівень ринкових переваг підприємства у порівнянні з провідними виробниками молочної продукції України» [26]. Такий підхід дає можливість не лише кількісно оцінити позиції продукції на ринку, а й сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення продуктового портфеля, підвищення якості та ефективності збутової політики підприємства.

Таблиця 2.5

**Споживчі та економічні параметри продукції ТМ «Молокія» та ТМ «Яготинське»**

<b>Показники</b>	<b>Масло солодко-вершкове, 82% жиру, ТМ «Молокія»</b>	<b>Масло солодковершкове, 82,5% жиру, ТМ «Яготинське»</b>
1. Вага продукту, г	180	180
2. Харчова цінність, у т.ч:		
2.1 Енергетична цінність, кДж / ккал	3075 / 748	3121 / 743
2.2 Білки, г	0,5	0,5
2.3 Частка жиру, %	82,5	82
2.4 Вуглеводи, г	0,8	0,8
3. Термін зберігання, дн. при t-рі 0 ... -5 С	35	35
4. Прихильність до ТМ, бали	41,67	35,67
5. Ціна, грн.	127,50	113,90

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для забезпечення об'єктивності, надійності та порівнюваності результатів дослідження конкурентоспроможності продукції було проведено уніфікацію параметрів оцінювання продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і товару-аналога, що виробляється підприємством-конкурентом. Такий підхід дає змогу

здійснити кількісне порівняння якісних характеристик продукції різних виробників за єдиними критеріями, що виключає вплив суб'єктивних чинників та забезпечує достовірність висновків.

З метою підвищення аналітичної точності у процесі дослідження застосовано метод бальної оцінки, який зарекомендував себе як ефективний інструмент комплексного вимірювання рівня конкурентоспроможності продукції. Даний метод дозволяє кількісно відобразити ступінь відповідності кожного параметра продукції визначеним еталонним критеріям якості, функціональності, дизайну, споживчих властивостей та економічної доцільності. Його застосування сприяє інтеграції як об'єктивних, так і суб'єктивних оцінок – зокрема, результатів лабораторних вимірювань, експертних висновків і відгуків споживачів – у єдину систему порівняльного аналізу.

Оцінювання проводилося за десятибальною шкалою, що є загальновизнаним інструментом у прикладних економічних дослідженнях. У межах цієї шкали 1 бал відповідає мінімальному рівню прояву певного параметра, що характеризує незадовільну відповідність показника вимогам ринку або очікуванням споживачів, тоді як 10 балів – це максимальний рівень відповідності, який засвідчує найвищу якість продукції та її оптимальну ринкову привабливість. Такий підхід дозволяє здійснювати гнучке ранжування характеристик за ступенем їхнього впливу на споживчу цінність товару та виявляти параметри, які потребують удосконалення з точки зору конкурентного позиціонування.

Для уникнення аналітичних викривлень усі оцінки здійснювалися на основі узгоджених критеріїв, розроблених відповідно до державних стандартів якості харчової продукції (ДСТУ), вимог Codex Alimentarius, а також внутрішніх корпоративних нормативів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це забезпечило зіставність отриманих результатів та їх високу валідність у межах проведеного дослідження.

Узагальнені результати порівняльного бального оцінювання параметрів продукції представлено в таблиці 2.6, яка відображає співвідношення якісних,

технологічних та економічних характеристик масла солодковершкового ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відносно еталонного продукту-аналога. На основі цих даних подальше дослідження дозволяє розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності продукції та визначити її ринкові переваги або зони потенційного вдосконалення у межах галузевого середовища.

Для здійснення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції доцільним є визначення групових показників конкурентоспроможності (ГПК), які відображають узагальнену оцінку за окремими групами параметрів – споживчими та економічними. У межах науково-аналітичного підходу ці показники розраховуються на основі мультиплікативного поєднання значень відповідних параметрів оцінюваної продукції з їх ваговими коефіцієнтами, що характеризують відносну значущість кожного з них у загальній структурі формування конкурентоспроможності. Таким чином, ГПК є узагальненим індикатором, який поєднує якісні та кількісні характеристики продукції, забезпечуючи можливість системного порівняння між різними виробниками.

Таблиця 2.6

**Бальна оцінка для параметрів продукції ТМ «Молокія» та ТМ «Яготинське»**

<b>Показники</b>	<b>Масло солодковершкове, 82% жиру, ТМ «Молокія»</b>	<b>Масло солодковершкове, 82,5% жиру, ТМ «Яготинське»</b>	<b>Вага показника</b>
1. Вага продукту	9	9	0,15
2. Харчова цінність, у т.ч:			
2.1 Енергетична цінність	9	8	0,05
2.2 Білки	8	8	0,02
2.3 Частка жиру	10	9	0,15
2.4 Вуглеводи, г	8	8	0,03
3. Термін зберігання при t-рі 0 ... -5 С	9	9	0,15
4. Прихильність до ТМ	9	9	0,2
5. Ціна	9	10	0,25

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

З метою отримання узагальненої кількісної характеристики рівня конкурентоспроможності продукції розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності (ІПК). Він визначається як співвідношення групових

показників конкурентоспроможності за споживчими та економічними параметрами аналізованого продукту і базового зразка-конкурента. Даний підхід дозволяє оцінити рівень переваг або відставання продукції підприємства від аналога іншого виробника в комплексному вимірі.

Узагальнені результати проведених розрахунків інтегральних показників конкурентоспроможності наведено в таблиці 2.7, яка містить підсумкові значення споживчих та економічних параметрів порівнюваних зразків. Отримані дані дозволяють здійснити комплексну оцінку конкурентних переваг продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначити її сильні сторони та обґрунтувати напрямки подальшого вдосконалення виробничої й маркетингової політики підприємства для зміцнення позицій на національному та міжнародному ринках.

Таблиця 2.7

**Зведені результати розрахунків коефіцієнта конкурентоспроможності продукції**

Назва коефіцієнта	Значення коефіцієнта
ГПК за споживчими параметрами масла, ТМ «Молокія»	5,05
ГПК за споживчими параметрами масла, ТМ «Яготинське»	3,5
ГПК за економічними параметрами масла, ТМ «Молокія»	4,05
ГПК за економічними параметрами масла, М «Яготинське»	4,3
Інтегральний показник конкурентоспроможності масла, ТМ «Молокія» щодо продукту конкурента за:	
- споживчими параметрами	1,44
- економічними параметрами	0,94

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отримані результати розрахунків засвідчують, що інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності масла солодковершкового торгової марки «Молокія» за споживчими параметрами, який становить 1,44, є переконливим свідченням вищого рівня ринкової привабливості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» порівняно з аналогічним продуктом торгової марки «Яготинське». Це означає, що споживчі характеристики – органолептичні властивості, якість, безпечність, дизайн упаковки, естетичне оформлення, імідж бренду та ступінь

довіри покупців – формують комплексну конкурентну перевагу підприємства. Переважання продукції «Молокія» за цими параметрами на 44 % демонструє не лише ефективність реалізованої товарної політики, але й стратегічну орієнтацію компанії на преміальний сегмент споживачів, який висуває підвищені вимоги до якості та зовнішнього вигляду продукту.

Разом із тим інтегральний показник конкурентоспроможності за економічними параметрами, що дорівнює 0,94, є дещо нижчим від базового зразка-конкурента. Це відхилення на рівні 6 % пояснюється вищою роздрібною ціною масла ТМ «Молокія» порівняно з аналогом ТМ «Яготинське». Ціновий чинник залишається чутливим елементом конкурентної боротьби на українському ринку молочної продукції, оскільки значна частка споживачів орієнтується на співвідношення «ціна–якість». Відповідно, навіть незначне перевищення вартості може призводити до часткової втрати цінової привабливості серед масового споживача, незважаючи на вищі споживчі переваги продукту.

У цьому контексті для підвищення загальної конкурентоспроможності продукції доцільно запровадити систематичний моніторинг та порівняльну оцінку ключових показників ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відносно основних конкурентів. Особливу увагу слід приділити видам продукції, що формують основну частку доходу підприємства, адже саме в цьому сегменті можливе найвагомніше посилення позицій компанії. Регулярна оцінка конкурентного середовища дозволить виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, своєчасно коригувати цінову політику, удосконалювати маркетингову стратегію та забезпечувати стале зростання ринкової частки як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

З метою поглиблення результатів кількісного аналізу та наочного відображення позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у конкурентному середовищі доцільним є застосування графічного методу оцінювання конкурентоспроможності, що передбачає побудову профілю конкурентоспроможності підприємства. Цей метод забезпечує можливість

візуалізації сильних і слабких сторін кожного бренду за сукупністю обраних критеріїв та дозволяє виявити зони стратегічного покращення.

Для побудови такого профілю було визначено вісім основних критеріїв оцінювання конкурентоспроможності масла солодковершкового:

Ціна продукції (відображає доступність товару для цільового споживача);

Якість продукції (характеризує відповідність державним і міжнародним стандартам);

Споживча (харчова) цінність (вміст жирів, білків, калорійність, натуральність);

Асортиментна широта (різноманітність смакових і фасувальних варіантів);

Сила торгової марки (впізнаваність, лояльність споживачів, репутація бренду);

Дизайн і зручність упаковки (ергономічність, інформативність, естетика);

Тривалість терміну зберігання (залежить від якості сировини та технології виробництва);

Рівень прихильності покупців (ступінь повторних покупок, позитивні відгуки, поведінкова лояльність).

Кожен із наведених критеріїв оцінювався за десятибальною шкалою, де 1 бал означає найнижчий рівень реалізації показника, а 10 балів – його найвищу відповідність очікуванням споживачів і вимогам ринку. Такий формат дозволяє здійснити гармонізовану оцінку конкурентного потенціалу кожного бренду.

Для забезпечення об'єктивності порівняння до аналізу залучено три торгові марки – «Молокія», «Яготинське» та «Селянське», які займають провідні позиції на українському ринку масла солодковершкового.

Середньоринковий рівень роздрібних цін у 2024 році становить:

ТМ «Молокія» (82,0 % жиру) – 127,5 грн за одиницю продукції;

ТМ «Яготинське» (82,5 % жиру) – 113,9 грн;

ТМ «Селянське» (82,0 % жиру) – 139,0 грн.

Цінові відмінності свідчать про диференціацію позиціонування брендів: «Яготинське» орієнтується на масовий споживчий сегмент, «Молокія» – на

сегмент середнього та преміального рівнів, тоді як «Селянське» займає нішу продуктів вищої якості з акцентом на натуральність.

Щодо асортиментного ряду, то структура товарного портфеля також демонструє різницю у стратегічних підходах:

ТМ «Яготинське» представлена восьма позиціями;

ТМ «Молокія» – трьома позиціями;

ТМ «Селянське» – чотирма позиціями.

Такі відмінності відображають різні маркетингові стратегії компаній: «Яготинське» орієнтується на широке охоплення ринку та масового споживача, «Молокія» – на поглиблення споживчої лояльності через якість та імідж бренду, тоді як «Селянське» використовує стратегію преміального позиціонування.

Узагальнені результати оцінювання за зазначеними критеріями наведено у таблиці 2.8, що слугує основою для побудови графічного профілю конкурентоспроможності та формування аналітичних висновків щодо стратегічних напрямів підвищення ефективності товарної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.8

**Результати оцінювання конкурентоспроможності масла ТМ «Молокія», ТМ «Яготинське» та ТМ «Селянське»**

Критерій, бали	ТМ «Молокія»	ТМ «Яготинське»	ТМ «Селянське»
Ціна	9	10	8
Якість продукції	9	9,5	9
Споживча цінність	9	9	9
Асортимент продукції	10	9	9
Торгова марка	10	10	10
Упаковка	9	9	9
Термін зберігання	9	9	9
Прихильність покупця	9	10	9

Примітка. Сформовано за даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отримані результати оцінювання свідчать, що усі три торгові марки – «Молокія», «Яготинське» та «Селянське» – характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності, демонструючи показники в діапазоні 8–10 балів за більшістю досліджуваних критеріїв. Така оцінка вказує на стійке

функціонування брендів у межах національного ринку вершкового масла, що зумовлено високою якістю продукції, сформованим позитивним іміджем торгових марок і стабільним споживчим попитом. Високі результати порівняльного аналізу підтверджують, що ринок вершкового масла в Україні має чітко структуровану конкурентну середу, у межах якої лідери галузі дотримуються схожих стандартів якості та ефективних маркетингових стратегій.

Серед досліджуваних брендів найвищу інтегральну оцінку конкурентоспроможності отримала торгова марка «Яготинське», яка традиційно посідає провідні позиції у галузі. Переваги цього бренду зумовлені його оптимальною ціновою політикою (10 балів) та високим рівнем прихильності покупців (10 балів). Це свідчить про збалансоване поєднання вартості та споживчої цінності продукту, а також про високу лояльність клієнтів, які сприймають бренд як стабільного постачальника якісної продукції за доступною ціною. Зазначені чинники визначають стратегічну силу бренду «Яготинське» як одного з найвпізнаваніших у молочній промисловості України.

У свою чергу, торгова марка «Молокія», що є продукцією ПрАТ «Тернопільський молокозавод», демонструє стійкі та збалансовані конкурентні позиції практично за всіма показниками. За більшістю параметрів бренд отримав оцінки у межах 9–10 балів, що вказує на високу якість виробництва, сучасні технологічні підходи та ефективну систему управління брендом. Найвищі оцінки – 10 балів за показниками “асортимент” та “торгова марка” – свідчать про широту продуктової лінійки, гнучкість товарної політики та значну впізнаваність бренду серед споживачів. Це є результатом цілеспрямованої стратегії диверсифікації асортименту, орієнтованої на різні категорії покупців, а також послідовного зміцнення іміджу бренду «Молокія» як символу натуральності та безпечності.

Разом із тим, оцінка за ціновим критерієм (9 балів) свідчить про дещо нижчу цінову привабливість порівняно з основним конкурентом – ТМ «Яготинське». Це пояснюється тим, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» позиціонується в середньо-преміальному сегменті, роблячи

акцент на натуральності, безпечності та високих стандартах виробництва, що, своєю чергою, формує дещо вищу кінцеву ціну для споживача. Незважаючи на це, за показниками якості, споживчої цінності, дизайну упаковки та терміну зберігання бренд «Молокія» демонструє стабільно високі результати, що підтверджує ефективність системи управління якістю та переваги технологічного оснащення підприємства.

Таким чином, результати порівняльного аналізу дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») утримує стійкі конкурентні позиції на українському ринку молочної продукції, забезпечуючи високі споживчі характеристики своїх товарів. Для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно оптимізувати цінову політику, підвищити ефективність маркетингових комунікацій та посилити брендову присутність через розвиток лояльності покупців, акцентуючи увагу на цінностях якості, натуральності та соціальної відповідальності.

З метою більш глибокого відображення отриманих результатів та візуалізації рівня конкурентоспроможності продукції у межах дослідження застосовано графічний метод аналізу. Цей підхід дозволяє наочно і структуровано відобразити співвідношення ключових параметрів оцінювання конкурентоспроможності досліджуваних торгових марок. Зокрема, побудовано багатокутники конкурентоспроможності, які графічно відображають порівняльні характеристики продукції торгових марок «Молокія», «Яготинське» та «Селянське» за обраними критеріями оцінки (рис. 2.5). Застосування багатокутного профілю конкурентоспроможності забезпечує високу наочність результатів аналізу та дає змогу виявити сильні й слабкі сторони кожного бренду у межах конкурентного поля. Такий підхід є ефективним інструментом стратегічного аналізу ринку, оскільки дозволяє підприємству не лише оцінити власну ринкову позицію, але й визначити напрями подальшого вдосконалення виробничо-збутової, цінової та маркетингової політики з урахуванням динаміки поведінки споживачів та тенденцій розвитку галузі.



Рис. 2.5. Радар конкурентоспроможності аналізованої продукції ТМ «Молокія» ТМ «Яготинське», ТМ «Селянське»

Примітка. Побудовано автором

Рисунок 2.5 графічно відображає результати порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності трьох провідних торгових марок масла солодковершкового – «Молокія», «Яготинське» та «Селянське» – за сукупністю восьми ключових параметрів, які комплексно характеризують споживчу та економічну привабливість продукту. До зазначених параметрів належать: ціна, якість продукції, споживча (харчова) цінність, асортимент, торгова марка, дизайн і зручність упаковки, термін зберігання та рівень прихильності покупців. Такий підхід дозволяє не лише кількісно, а й візуально оцінити позиції кожного бренду в конкурентному середовищі, відобразивши сильні та слабкі сторони виробників у межах спільного ринкового простору.

Аналіз геометричних параметрів багатокутників конкурентоспроможності засвідчує, що торгова марка «Яготинське» посідає провідні позиції на ринку, що зумовлено високим рівнем лояльності споживачів та оптимальною ціновою політикою, яка забезпечує поєднання доступності ціни з належною якістю продукту. Широке охоплення цільових сегментів, ефективна дистрибуційна мережа та активна маркетингова підтримка бренду сприяють збереженню його домінуючої ролі у структурі національного ринку вершкового масла.

У свою чергу, торгова марка «Молокія», що представляє ПрАТ «Тернопільський молокозавод», характеризується високим рівнем якості продукції, розвиненою асортиментною лінійкою та позитивним іміджем бренду, що забезпечує їй стійкі конкурентні переваги. Особливо високі оцінки продукція отримала за такими критеріями, як органолептичні властивості, натуральність, екологічність та впізнаваність торгової марки. Водночас цінова політика бренду дещо знижує загальну ринкову привабливість продукту у масовому сегменті споживачів, що свідчить про необхідність оптимізації ціноутворення з урахуванням платоспроможності різних груп покупців і регіональних особливостей попиту.

Торгова марка «Селянське» демонструє стабільну якість продукції та позитивне сприйняття споживачами, однак дещо поступається конкурентам за рівнем асортиментної різноманітності та співвідношенням «ціна–цінність». Її позиції на ринку залишаються відносно стабільними завдяки постійній аудиторії прихильних споживачів, проте для нарощування частки ринку виробнику доцільно акцентувати увагу на вдосконаленні цінової стратегії та активізації маркетингових комунікацій.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ключовими чинниками формування конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є якість, ціна, споживча (харчова) цінність, широта асортименту та рівень лояльності споживачів. Саме ці параметри визначають стратегічний потенціал підприємства на ринку молочної продукції та впливають на його здатність адаптуватися до змін конкурентного середовища.

З огляду на це, керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно впровадити систему постійного моніторингу показників конкурентоспроможності, що включатиме порівняльний аналіз з провідними виробниками галузі, регулярну оцінку ефективності цінової, інноваційної та маркетингової політики, а також відстеження змін ринкової кон'юнктури. Такий підхід сприятиме своєчасному виявленню стратегічних ризиків, підвищенню гнучкості управлінських рішень і забезпеченню стійкої конкурентної позиції

підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Крім того, для підвищення ефективності інноваційної діяльності та комерційного успіху нових продуктів, команди, відповідальній за інноваційний розвиток і маркетинг, необхідно орієнтуватися на глибоке вивчення потреб споживачів, їхніх очікувань, уподобань і поведінкових моделей. Використання інструментів маркетингової аналітики, соціологічних досліджень і поведінкових опитувань дозволить сформувати реалістичну модель споживчої поведінки, що стане основою для розроблення продуктів, максимально адаптованих до вимог цільових аудиторій.

Таким чином, системне управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має базуватися на поєднанні маркетингових, технологічних та аналітичних інструментів, орієнтованих на довгострокове зміцнення бренду «Молокія», підвищення ціннісної пропозиції для споживачів та зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі національного та міжнародного ринку молочних продуктів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

#### **3.1. Концептуальні підходи до освоєння і просування нової продукції на ринок**

Просування інноваційних продуктів на ринок є одним із ключових елементів стратегічного розвитку сучасних підприємств, оскільки воно забезпечує їхню здатність адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та технологічного прогресу. Водночас, цей процес супроводжується низкою викликів і ризиків, що можуть чинити деструктивний вплив на економічну стабільність і безпеку підприємства. Основними причинами виникнення таких ризиків виступають недостатня сформованість маркетингової стратегії, відсутність комплексної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, а також низький рівень дослідження поведінкових характеристик споживачів у процесі розроблення та виведення інноваційних продуктів на ринок.

В умовах ринкової невизначеності, особливо в період економічних і політичних трансформацій, підприємства повинні враховувати ймовірність виникнення загроз і ризиків, пов'язаних із комерціалізацією інновацій. Відсутність достовірної інформації щодо поточного стану ринку, тенденцій попиту, споживчих очікувань і реакції на інноваційні рішення часто призводить до неефективного позиціонування нових товарів, зниження конкурентоспроможності та загострення ризиків економічної безпеки.

Важливим аспектом є поведінковий вимір процесу просування інновацій, що безпосередньо пов'язаний із механізмами сприйняття інформації споживачами. На думку дослідників, інформаційний тиск з боку виробника, спрямований на привернення уваги до новацій, може мати сильніший вплив, ніж попередній досвід чи усталені знання споживачів. Внаслідок цього потенційні

покупці опиняються в ситуації необхідності ухвалення рішень щодо участі в інноваційному процесі, що формує певний рівень когнітивного напруження. Для підприємств у такому разі доцільним є використання непрямих механізмів оцінювання мотивації та споживчих «витрат», пов'язаних із прийняттям рішення про придбання нової продукції.

Одним із найефективніших індикаторів прогнозування поведінки споживачів є визначення ступеня їхньої готовності до пошуку додаткової інформації після отримання маркетингового впливу. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти мотиваційні механізми формування інтересу до інновацій, оцінити рівень сприйняття новизни і, відповідно, розробити адекватну комунікаційну стратегію просування продукту, що мінімізує ризики поведінкової невизначеності на ринку.

З позицій соціальної психології та нейроеконіміки, ключовим чинником успіху інноваційного продукту є формування довіри споживачів, адже саме довіра виступає найефективнішим інструментом подолання невизначеності та зниження ризиків під час прийняття рішень. На початкових етапах споживачі часто проявляють емоційні бар'єри, пов'язані з недовірою до нових технологій або продуктів, що може гальмувати процес перетворення потенційного споживача на реального покупця. У цьому контексті маркетингова комунікація має бути спрямована на зниження рівня невизначеності, формування почуття впевненості та усунення когнітивних суперечностей, які виникають у процесі сприйняття інновацій.

Механізм довіри / недовіри до інноваційних продуктів спрацьовує швидко, рано та інтенсивно, тому здатність підприємства своєчасно ідентифікувати ключові психологічні чинники реакції споживачів на нововведення є вирішальною передумовою успішного просування продукту. Відповідно, стратегія маркетингових комунікацій має бути інтегрованою складовою загальної інноваційної політики підприємства, а не ізольованим процесом.

Якщо підприємство не досягає очікуваного рівня сприйняття інновації серед споживачів, традиційною реакцією є посилення маркетингового тиску,

зокрема збільшення обсягів реклами, розширення медіаактивності, підвищення доступності продукту тощо. Однак, значно ефективнішим є розроблення комплексної маркетингової програми просування інновацій, що включає сегментацію ринку, таргетинг цільових груп, формування адаптивних комунікаційних повідомлень і використання цифрових каналів впливу.

Успішне просування інновацій потребує також ідентифікації архетипу продукту – визначення його ринкової природи, цільової аудиторії та очікуваної поведінкової реакції споживачів. Це дозволяє розробити релевантну бізнес-стратегію та узгодити її з концепцією маркетингової безпеки підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що просування інноваційних продуктів перебуває у тісному зв'язку з питаннями економічної безпеки підприємства, оскільки від ефективності цих процесів залежить рівень прибутковості, ринкова стійкість і стратегічна незалежність компанії. Важливим при цьому є урахування поведінкових аспектів споживання, які становлять основу сучасної поведінкової економіки.

Виходячи з цього, стратегія розроблення та просування інноваційного товару повинна базуватися на шести ключових факторах поведінкової економіки, що безпосередньо впливають на маркетингову безпеку підприємства:

Фокус на реальні потреби споживача, тобто орієнтація інновацій на спрощення життя, економію часу та усунення негативних наслідків у повсякденній діяльності.

Кореляція інновацій із поведінковими моделями людей, тобто врахування того, як споживачі сприймають нововведення, оцінюють їхню корисність і приймають рішення.

Врахування психологічних бар'єрів та страхів, що супроводжують процес вибору нового продукту, через формування відчуття довіри та впевненості.

Опора на попередній споживчий досвід, який зменшує когнітивне навантаження й допомагає уникнути помилкових рішень.

Посилення візуальної та емоційної відмінності інноваційного продукту, що підвищує ймовірність його вибору серед альтернатив.

Формування конкурентних переваг через ефективне позиціонування, яке забезпечує довгострокову лояльність споживачів і стабільність ринкових позицій.

Таким чином, успіх просування інноваційного продукту визначається збалансованим поєднанням маркетингових, поведінкових та аналітичних підходів, що дозволяють підприємству не лише ефективно адаптуватися до умов ринку, а й забезпечити власну економічну безпеку, стабільність і сталий розвиток в умовах конкурентного середовища.

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку харчової продукції, зокрема в молокопереробній галузі, просування інноваційних продуктів набуває особливої стратегічної ваги. Від ефективності реалізації цього процесу залежить не лише рівень комерційного успіху, а й загальний стан економічної безпеки підприємства, оскільки невдалі рішення у сфері маркетингу інновацій можуть призвести до втрати ринкових позицій та зниження прибутковості. У зв'язку з цим ключовим завданням команди маркетологів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є забезпечення розмаїття продуктової лінійки, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів споживачів і формувати гнучку асортиментну політику. Відсутність належного рівня диверсифікації продукції може призвести до зниження ринкової видимості інноваційного товару, обмеження обсягів продажів та, відповідно, до послаблення фінансової стійкості і конкурентоспроможності підприємства.

Важливим напрямом маркетингової діяльності є зменшення ефекту невизначеності, який супроводжує процес сприйняття інноваційних продуктів споживачами. Як свідчать дослідження у сфері поведінкової економіки, привабливість інновації формує зацікавлення, однак страхи, сумніви та недовіра споживачів можуть стати бар'єрами для прийняття рішення про купівлю. Механізм довіри / недовіри до нового продукту проявляється швидко, має сильний емоційний ефект і визначає подальшу поведінку покупця. Саме тому маркетингова стратегія повинна бути спрямована на зниження рівня невизначеності через формування почуття впевненості, що досягається шляхом

використання соціальних доказів, рекомендацій від перших споживачів, позитивних відгуків та демонстрації реальних прикладів використання продукту. Перші споживачі нового товару виступають «агентами довіри», які стають важливим елементом просування, оскільки їхня задоволеність формує позитивне сприйняття бренду серед широкої аудиторії.

Соціально-психологічний аспект сприйняття інновацій також відіграє суттєву роль. Згідно з позиціями нейромаркетингу та поведінкової економіки, довіра виступає основним механізмом подолання когнітивної невизначеності, особливо в умовах ризику та інформаційного перевантаження. Створення ефективної системи комунікації зі споживачами має базуватися на зниженні рівня їхніх побоювань, підвищенні прозорості інформації про продукт і формуванні емоційного зв'язку між брендом і покупцем.

Наступним ключовим чинником виступає забезпечення відповідності між ціною та цінністю продукту, що є визначальним у контексті сприйняття інноваційного товару споживачами. Покупець повинен самостійно усвідомлювати цінність продукту, а не лише реагувати на рівень ціни, встановлений виробником. Це означає, що під час розроблення маркетингової стратегії підприємство має оцінювати ступінь кореляції між інноваційними характеристиками продукту та готовністю споживачів платити за них, використовуючи моделі вибору та інструменти економічної поведінки. Маркетингові тести мають фіксувати швидкі емоційні реакції, рівень мотивації, ступінь довіри, елементи диференціації та сформованість намірів до купівлі. Отримані результати дозволяють визначити фактори, що найбільше впливають на споживчу поведінку, і розробити адекватні стратегії реагування на зміни попиту.

Важливе місце в системі просування інновацій належить ефективному донесенню інформації до потенційних споживачів. Якщо компанія не досягає необхідного рівня охоплення цільової аудиторії, доцільно застосовувати комплексну маркетингову програму, яка включає не лише розширення медіаактивності, але й визначення архетипу інноваційного продукту та

розроблення релевантної бізнес-стратегії. Ключовим завданням є забезпечення узгодженості між очікуваннями споживачів і характеристиками продукту, що дозволяє зменшити інформаційні бар'єри та підвищити рівень прийняття новацій.

Отримані у процесі дослідження практичні висновки поведінкової економіки підтверджують, що ефективність маркетингової діяльності безпосередньо впливає на економічну безпеку підприємства. Тому стратегія розроблення й просування інноваційного продукту повинна враховувати психологічні особливості поведінки цільових груп, спираючись на результати маркетингових та соціологічних досліджень. Відсутність такого взаємоузгодження може призвести до втрати частки ринку та зниження конкурентоспроможності компанії.

У контексті молокопереробної галузі України, де конкуренція постійно зростає, особливо актуальним є поєднання інноваційних технологій, високої якості продукції та активної маркетингової політики. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це означає необхідність постійного вдосконалення виробництва, розширення асортименту, зміцнення бренду «Молокія» та впровадження експертних методів оцінювання конкурентоспроможності.

Експертне оцінювання виступає одним із найефективніших інструментів визначення напрямів розвитку підприємства, оскільки дозволяє врахувати думки фахівців, керівників підрозділів і ринкових аналітиків, сприяючи виявленню потенційних ризиків та можливостей зростання. На основі результатів таких досліджень керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може прогнозувати тенденції зміни попиту, адаптувати стратегію до ринкових вимог і визначати пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності.

У цьому контексті доцільно виділити кілька перспективних напрямів стратегічного розвитку підприємства:

систематичне підвищення якості продукції шляхом модернізації технологій, удосконалення контролю за якістю сировини, використання

екологічних упаковок і впровадження принципів сталого виробництва;

розширення асортименту та інноваційні продукти, зокрема створення безлактозних, збагачених вітамінами, мінералами або функціональними добавками молочних виробів;

оптимізація виробничих процесів через впровадження енергоефективних технологій, автоматизацію контролю якості та модернізацію обладнання;

розвиток маркетингу та брендингу шляхом активних промокампаній, використання соціальних мереж, розвитку онлайн-продажів і зміцнення іміджу бренду як виробника натуральної та безпечної продукції;

розширення ринків збуту, зокрема вихід на нові міжнародні сегменти через розвиток експортних каналів і просування продукції на ринках ЄС, Близького Сходу та Північної Африки.

Таким чином, сукупність зазначених напрямів формує комплексну систему підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що базується на поєднанні інноваційності, якості, ефективного управління ресурсами та стратегічного маркетингу. Реалізація цих підходів сприятиме не лише зміцненню позицій підприємства на національному ринку, але й підвищенню його економічної безпеки, стійкості та потенціалу для сталого розвитку в умовах глобалізованої економіки.

З метою підвищення наукової обґрунтованості та практичної цінності дослідження узагальнені напрями зміцнення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено у таблиці 3.1, де кожен із них подано у взаємозв'язку з відповідними завданнями, очікуваними результатами та механізмами реалізації. Такий підхід сприятиме формуванню інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що поєднує стратегічні, інноваційні, виробничі та маркетингові складові його діяльності.

Таким чином, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід розглядати як багатокomпонентний і системно інтегрований процес, що охоплює сукупність взаємопов'язаних

стратегічних, організаційних, технологічних та маркетингових рішень.

Таблиця 3.1

**Запропоновані перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Перспективні напрями	Характеристика
Систематичне покращення якості продукції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ впровадження сучасних технологій виробництва</li> <li>➤ удосконалення контролю за якістю молочної сировини</li> <li>➤ покращення упаковки, використання екологічно чистої упаковки</li> </ul>
Розробка інноваційних продуктів та розширення асортименту	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розробка та виготовлення інноваційних кисломолочних продуктів</li> <li>➤ розширення асортименту безлактозних продуктів</li> <li>➤ покращення органолептичних характеристик на основі розроблення нових варіантів смаку та текстури молокопродуктів</li> </ul>
Оптимізація виробництва молокопродуктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ впровадження енергоефективних технологій</li> <li>➤ вкладення інвестицій в модернізацію обладнання</li> <li>➤ удосконалення існуючих автоматизованих систем управління виробництвом</li> </ul>
Розвиток маркетингу та брендингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ проведення активних маркетингових кампаній через соціальні мережі, онлайн-реклами, дегустаційні акції</li> <li>➤ позиціонування продукції на ринку здорового харчування</li> <li>➤ розширення каналів збуту, розвиток онлайн-продажів та співпраці із великими роздрібними мережами</li> </ul>
Розширення нових ринків збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ вивчення попиту на продукти в інших країнах</li> <li>➤ збільшення частки на ринку здорового харчування</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором

Його ефективність зумовлюється збалансованою взаємодією внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових чинників, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

### **3.2. Розробка та впровадження маркетингових параметрів оцінки інноваційних продуктів для забезпечення виходу на ринок**

Розкриваючи проблему просування інноваційного продукту на ринок, важливо насамперед усвідомити, як саме впровадження інновацій здатне впливати на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема на стан

його економічної безпеки. Успішність інноваційного процесу в цьому контексті визначається не лише творчим потенціалом підприємства, а й умінням адекватно оцінити, які характеристики інновації забезпечують її комерційну доцільність, ринкову привабливість та фінансову стійкість. Тому першочерговим завданням є ідентифікація та систематизація параметрів, за якими здійснюватиметься оцінка інноваційного продукту з позицій маркетингової та економічної безпеки підприємства.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» така аналітична діяльність має подвійне значення: по-перше, вона дозволяє визначити ключові ринкові чинники успішного просування новинки, а по-друге – виявити потенційні ризики і деструктивні наслідки, які може нести в собі інновація у разі неправильного позиціонування або низької сприйнятливості з боку споживачів. Отже, маркетингова команда підприємства повинна не лише обґрунтовано добирати параметри для оцінювання конкурентних переваг продукту, але й враховувати їхній вплив на економічну безпеку організації. У цьому контексті ефективність маркетингової стратегії залежить від здатності правильно співвіднести споживчі очікування, ринкові тенденції та внутрішні можливості підприємства.

Беручи до уваги раніше визначені фактори впливу на інноваційний процес та спираючись на поведінкові аспекти споживчого вибору, доцільно сформулювати систему ключових параметрів, які можуть бути використані для оцінки інноваційного продукту з точки зору маркетингової безпеки. Ці параметри мають відображати ступінь взаємодії інновації із зовнішнім ринковим середовищем, рівень задоволення споживчих потреб і можливості її комерційної адаптації в межах стратегічних пріоритетів ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

До основних параметрів, які доцільно враховувати під час оцінки інноваційного продукту, належать такі (рис. 3.1):

Релевантність – це ступінь відповідності інноваційного продукту потребам та очікуванням цільової аудиторії, який визначає рівень практичної значущості та корисності товару для споживача [20].

Диференціація – показник, що характеризує ступінь унікальності або відмінності продукту від конкурентних аналогів, наявність специфічної користі чи інноваційної властивості, яка формує конкурентну перевагу [20].

Правдоподібність – параметр, що відображає, наскільки новий продукт сприймається споживачем як реалістичний, зрозумілий і співмірний із його попереднім досвідом користування аналогічними товарами [20].

Вартість – рівень грошової оцінки продукту, що визначає співвідношення між споживчою цінністю та ціною, яку покупець готовий заплатити, а також впливає на формування економічної привабливості інновації [21].

Намір здійснити покупку – ступінь готовності споживача придбати певний інноваційний продукт за поточних ринкових умов. У більшості маркетингових досліджень цей параметр використовується як інтегральний показник, що узагальнює вплив релевантності, диференціації, правдоподібності та вартості на кінцеву споживчу поведінку [20].

Загальне вподобання – показник емоційного ставлення споживача до продукту, який демонструє рівень симпатії, зацікавленості та позитивного сприйняття бренду. Водночас він має ситуативний характер, оскільки залежить від контексту, зовнішніх факторів і може змінюватися під впливом нових маркетингових стимулів [21].

Усі наведені параметри є взаємопов'язаними елементами системи оцінювання інноваційної привабливості продукту, що дають змогу комплексно охарактеризувати його споживчий, ринковий і економічний потенціал. Високі значення параметрів свідчать про синергетичний ефект впровадження інновації, коли вона одночасно відповідає ринковим очікуванням, сприяє зростанню прибутковості та зміцненню репутації бренду. Натомість низькі значення вказують на наявність бар'єрів сприйняття або ризиків комерційної неспішності, що потребують відповідних управлінських рішень – корекції продуктового позиціонування, оптимізації ціни чи вдосконалення маркетингових комунікацій.

Таким чином, ідентифікація та аналіз зазначених параметрів дозволяють

не лише об'єктивно оцінити перспективи інноваційного продукту, але й визначити його вплив на економічну безпеку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», забезпечивши узгодженість між інноваційною, виробничою та маркетинговою політиками підприємства.



Рис. 3.1. Зв'язок факторів впливу та параметрів інновацій

Примітка. Складено автором на основі [23]

Деякі науковці [23] розглядають параметр «Вартість» як складову більш загальної категорії «Диференціація», аргументуючи це тим, що обидва показники відображають ступінь відмінності інноваційного продукту від уже існуючих аналогів. Такий підхід є цілком логічним, оскільки сприйняття ціни споживачем нерідко асоціюється з оцінкою унікальності та якості товару. Водночас, при більш детальному вивченні інноваційних процесів доцільно виокремлювати параметр «Вартість» в самостійну категорію, адже він відображає не лише ринкову цінову різницю, але й економічний аспект

позиціонування продукту, тоді як «Диференціація» характеризує відмінність у якісних характеристиках, споживчій цінності та інноваційній складовій товару. Таким чином, комплексне врахування обох параметрів дозволяє сформулювати більш об'єктивне уявлення про ринкову привабливість інноваційної продукції.

Для кількісної оцінки наведених параметрів доцільним є застосування п'ятибальної шкали Лайкерта [24], яка є універсальним інструментом соціально-економічних досліджень, що дозволяє виміряти рівень згоди або незгоди респондента із запропонованим твердженням. Шкала Лайкерта базується на суб'єктивному сприйнятті оцінюваного явища, однак надає йому кількісного виміру, що робить можливим статистичне опрацювання отриманих результатів. Найчастіше така шкала має два крайні полюси – «повністю не згоден» і «повністю згоден», між якими розташовуються проміжні рівні оцінювання [20].

Типова форма п'ятирівневої шкали Лайкерта має такий вигляд: 1 – повністю не згоден; 2 – скоріше не згоден; 3 – важко сказати / нейтральна позиція; 4 – скоріше згоден; 5 – повністю згоден.

Застосування цієї шкали є доцільним для оцінювання більшості параметрів інноваційного продукту, варіюючи лише формулювання запитання. Так, для вимірювання параметра «Релевантність» респондентам може бути поставлене твердження: «Представлений продукт задовольняє мої потреби». Для параметра «Диференціація»: «Представлений продукт суттєво відрізняється від уже наявних аналогів у цій категорії (назва категорії)». Для «Правдоподібності» – «Представлений продукт відповідає моїм уявленням про товари цієї категорії (назва категорії)». Для «Вартості» – «Ціна (вказати ціну) є адекватною для представленого продукту (зазначений обсяг / формат)».

Для оцінки параметра «Намір покупки» доцільно використати модифіковану шкалу, що відображає ймовірність придбання продукту: 1 – точно не куплю; 2 – скоріше не куплю; 3 – можливо куплю, можливо ні; 4 – скоріше куплю; 5 – точно куплю.

Аналогічно, для оцінки «Загального вподобання» продукту можна запропонувати шкалу з такими рівнями: 1 – дуже не сподобався; 2 – скоріше не

сподобався; 3 – нейтральне ставлення; 4 – скоріше сподобався; 5 – дуже сподобався.

Важливо, що усі параметри оцінюються за єдиною п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальний рівень прояву ознаки, а 5 – максимальний. Така уніфікація забезпечує можливість порівняння результатів між різними показниками та підвищує точність аналітичних висновків.

Для фахівців у сфері економічної безпеки підприємства зазначена шкала повинна бути адаптована таким чином, щоб вона дозволяла визначити рівень безпечності або ризику, пов'язаного з кожним параметром інновації. З цією метою оцінки респондентів доцільно інтерпретувати у контексті загальноновизнаних ознак деструктивних факторів та рівнів загрози економічній безпеці. У результаті можливо виділити п'ять рівнів безпечності інноваційної характеристики, що відображаються у відповідній таблиці 3.2, де наведено діапазони оцінок і їх аналітичне трактування для подальшого використання у системі моніторингу маркетингової та економічної безпеки ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*Таблиця 3.2*

### **Градація рівнів безпеки параметрів інновацій**

<b>Загальна оцінка респондентів</b>		<b>Рівень безпеки</b>
<b>Від</b>	<b>До</b>	
1,00	1,80	Небезпечний (Низький)
1,81	2,60	Загрозливий (Нижче середнього)
2,61	3,40	Ризиковий (Середній)
3,41	4,20	Викликовий (Вище середнього)
4,21	5,00	Безпечний (Високий)

Примітка. Складено автором

У процесі оцінювання рівня безпеки інноваційного продукту важливим є системний аналіз середніх оцінок респондентів за кожним параметром, що відображають сприйняття споживачами характеристик нової продукції та їхній вплив на економічну безпеку підприємства. Високий або безпечний рівень безпеки отримують ті параметри, середня оцінка яких займає найвищі 20 % шкали (за п'ятибальною системою). Це означає, що споживачі не лише не висловлюють зауважень щодо цих характеристик, але й сприймають їх як сильні

сторони інноваційного продукту, що створюють позитивний вплив на економічну безпеку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У такому випадку підприємство може продовжувати просування продукту без внесення суттєвих змін у зазначені параметри, зосереджуючи увагу на підтриманні стабільності їхнього рівня.

Параметри, середні оцінки яких коливаються в межах 3,41–4,20 бала, належать до категорії відносно безпечних. Такий результат свідчить про відсутність критичних зауважень, однак вказує на наявність потенційних зон удосконалення, що потребують поміркованої уваги. Цей рівень доцільно визначати як «рівень виклику», оскільки він вказує на ті характеристики продукту, що можуть бути оптимізовані з метою зменшення невизначеності у сприйнятті споживачів. При цьому навіть за відсутності корекції таких параметрів, економічна безпека підприємства не зазнає негативного впливу, а рівень ризику залишається контрольованим.

Середній рівень оцінювання параметрів сигналізує про певні ризики для діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це може свідчити про те, що споживачі сприймають окремі характеристики як недостатньо переконливі або не повністю відповідні їхнім очікуванням. У деяких випадках такий рівень може бути усвідомленим наслідком маркетингової чи продуктової стратегії, коли підприємство свідомо підвищує цінність одного параметра (наприклад, «Диференціації») за рахунок іншого («Релевантності» чи «Правдоподібності»), орієнтуючись на вузький споживчий сегмент. Однак, якщо такий підхід не є частиною цільової стратегії, доцільним є перегляд параметра або його корекція для зниження негативного впливу на сприйняття продукту.

Рівень «нижче середнього» (загрозливий) свідчить про виражене несприйняття споживачами окремих характеристик продукту та наявність потенційного деструктивного впливу на економічну безпеку підприємства. Така ситуація може бути наслідком помилок у позиціонуванні, невідповідності продукту очікуванням споживачів або неправильного визначення цільового сегмента. Якщо подібні оцінки зафіксовано за кількома параметрами, це є

сигналом про стратегічні недоліки у розробці продукту або у загальній бізнес-моделі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Для нейтралізації ризиків підприємству слід розробити коригувальні заходи, спрямовані на усунення слабких місць або зміну маркетингової політики.

Низький («небезпечний») рівень безпеки, що відповідає найнижчим 20 % шкали оцінок, є найкритичнішим показником для підприємства. Такий результат означає наявність серйозних зауважень споживачів до певних характеристик інноваційного продукту, що здатні створити деструктивний ефект у процесі його ринкового просування. За таких умов доцільно призупинити комерціалізацію продукту, провести ретельний перегляд його характеристик та здійснити повторне тестування на цільових ринках. Якщо ж підприємство вирішує продовжувати просування за наявності параметрів із низьким рівнем безпеки, це можливо лише за умови, що інші характеристики продукту компенсують негативні ефекти й формують сильні конкурентні переваги. У протилежному разі ризики для економічної безпеки підприємства є неприйнятними.

Усі наведені рівні оцінок слід розглядати у комплексі, враховуючи стратегічні цілі підприємства та взаємозв'язок між параметрами інноваційного продукту. Ключовим аспектом є аналіз відповідності між оцінками споживачів, очікуваннями ринку та стратегічною моделлю розвитку підприємства. Високі оцінки окремих параметрів можуть компенсувати слабкість інших, однак системна дисгармонія у структурі сприйняття інновації становить загрозу її успішному просуванню.

Отже, ефективне управління інноваційним процесом на підприємстві передбачає інтеграцію маркетингової аналітики у систему економічної безпеки, що забезпечує виявлення ризиків ще на етапі розроблення та тестування продукту. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це означає необхідність формування інноваційно-економічної стратегії, орієнтованої на зниження ризиків і зміцнення конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Таким чином, просування інноваційного продукту слід розглядати як складову механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, де

системний підхід до управління інноваціями виступає важливим інструментом формування маркетингової стійкості, підвищення ефективності комерціалізації та забезпечення довготривалого розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

## ВИСНОВКИ

Процес створення та впровадження нової продукції є однією з найважливіших складових стратегічної діяльності, а його сутність полягає у системній реалізації комплексу дій, спрямованих на розроблення, удосконалення та комерціалізацію інноваційних товарів або послуг, що відповідають сучасним вимогам споживачів і тенденціям розвитку галузі. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко підприємство розуміє механізми функціонування ринку, специфіку поведінки споживачів і власні організаційно-економічні можливості. Саме тому усвідомлення сутності процесу створення нової продукції є ключовою передумовою формування дієвої системи інноваційного менеджменту підприємства.

Управлінські аспекти розроблення та запуску нового продукту охоплюють комплекс взаємопов'язаних дій – від формування концепції розвитку інновацій до організації виробництва, ресурсного забезпечення, розробки маркетингової стратегії та моніторингу ефективності ринкової реалізації. Цей процес є багаторівневим і міжфункціональним, оскільки передбачає участь маркетингових, виробничих, фінансових і логістичних підрозділів. Від ефективності управління даним процесом залежить успішність комерціалізації інновацій та формування конкурентних переваг підприємства.

Як зазначають сучасні маркетологи та дослідники, ринок України має свої особливості у контексті виведення нових продуктів: переважають короткі цикли розробки, прийняття рішень здебільшого базується на управлінській інтуїції керівництва, а значна частина нових товарів є адаптацією європейських зразків або так званими псевдоінноваціями, що обмежує реальний інноваційний потенціал підприємств.

Процес створення інноваційного продукту є складним і системним, оскільки базується на аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього конкурентного середовища, враховуючи поведінкові, соціальні та культурні особливості споживачів. Саме поєднання маркетингових, економічних і

соціальних факторів визначає структуру управлінських рішень, що стають основою для розроблення нової продукції, орієнтованої на задоволення багатовимірних потреб ринку.

Зокрема, транснаціональні корпорації, які діють у молочній галузі, змушені враховувати локальні особливості попиту: відмінності у споживчих уподобаннях, культурних традиціях, історичному контексті, рівнях доходів і освіченості населення. Крім того, цифрова трансформація бізнесу суттєво впливає на моделі споживання, змінюючи канали комунікації з клієнтами та формати просування продукції, що вимагає від управлінців гнучких стратегічних рішень.

Таким чином, управлінські аспекти впровадження нового продукту формують основу підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної комерціалізації інноваційних ідей. Застосування системного підходу, який охоплює етапи стратегічного планування, бізнес-аналізу, розроблення прототипу, тестового маркетингу та виведення продукту на ринок, дає змогу зменшити ризики, оптимізувати ресурси, підвищити ефективність координації між підрозділами та швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Об'єктом дослідження виступає Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», одне з провідних вітчизняних підприємств молочної промисловості, що стабільно входить до десятки найбільших виробників молочної продукції України. Підприємство спеціалізується на виробництві чотирьох основних груп продукції – біологічно активних продуктів, десертної групи, цільномолочних виробів та молока тривалого зберігання.

Ключовим стратегічним орієнтиром діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво натуральної молочної продукції без застосування штучних добавок, консервантів чи стабілізаторів. Такий підхід не лише підвищує якість і безпечність продукції, а й формує довготривалу довіру споживачів, що є стрижнем конкурентної стратегії підприємства. Основна місія компанії полягає у сприянні формуванню здорового способу життя населення України через забезпечення споживачів екологічно чистими, корисними та високоякісними

продуктами.

Для ефективного виведення інноваційного продукту на ринок важливо здійснити комплексну діагностику рівня конкурентоспроможності продукції. У випадку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» така оцінка базувалася на аналізі впізнаваності торгової марки «Молокія», органолептичних властивостей продукції, цінової політики, а також ринкових позицій і стратегій конкурентів. З цією метою було проведено сегментацію та групування основних учасників ринку, а для забезпечення порівнянності результатів параметри продукції були уніфіковані за єдиною десятибальною шкалою оцінювання. Використання методу бальної оцінки дало змогу кількісно виміряти відповідність продукції вимогам ринку.

Результати дослідження показали, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») утримує стабільну конкурентну позицію на українському ринку молочних продуктів, демонструючи високі споживчі характеристики. Водночас для зміцнення ринкових позицій підприємству рекомендовано оптимізувати цінову політику та посилити маркетингову активність у напрямі підвищення лояльності споживачів.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ключовими чинниками конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є: якість, ціна, споживча цінність, широта асортименту та рівень лояльності клієнтів. Систематичний моніторинг цих факторів дає змогу підприємству вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та коригувати виробничо-маркетингову стратегію відповідно до тенденцій споживчої поведінки.

Для успішного впровадження інновацій і мінімізації комерційних ризиків команда підприємства повинна орієнтуватися на реальні потреби споживачів, що передбачає глибоке дослідження їхніх очікувань, мотивацій і моделей поведінки. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності інноваційного процесу та зміцненню позицій підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Відповідно до цього, керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запропоновано визначити перспективні напрями підвищення

конкурентоспроможності, серед яких:

систематичне підвищення якості продукції шляхом впровадження сучасних технологій та контролю за якістю сировини;

покращення упаковки та використання екологічно чистих матеріалів, що відповідають принципам сталого розвитку;

розроблення інноваційних продуктів і розширення асортименту відповідно до динаміки споживчого попиту;

оптимізація виробництва через енергоефективність і автоматизацію процесів;

розвиток маркетингової та брендингової політики як інструментів формування позитивного іміджу торгової марки;

розширення ринків збуту шляхом активізації експортної діяльності та освоєння нових споживчих сегментів.

Таким чином, розроблення й просування нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має розглядатися як стратегічний напрям інноваційного розвитку підприємства, спрямований на посилення його конкурентних позицій, формування довгострокової ринкової стійкості та забезпечення сталого економічного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 12-28.
2. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2021. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”*, № 3 (2022), с. 121-126.
6. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 429–436. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>
7. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип.42. С.110-118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
8. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації.

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))

9. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. *Modeling the development of the economic systems*, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>

10. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*, 4 , 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>

11. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*, Вип.3, 113–117.

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))

12. Гребеник Т. В. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_34)

13. Данілова Є. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24-27.

14. Забашта Є.Ю. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка і фінанси*. 2017. №5. с.40 – 49.

15. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*, 2017. № 2 (18). С. 390-395 .

16. Ілюхіна В. В. Інновації як чинник формування конкурентних переваг економіки України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 140-149.

17. Інформація про діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>

18. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально- економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 46. С. 4 - 15.
19. Кравченко Т. І. Методи визначення можливих споживачів при формуванні потенційного ринку інноваційної продукції. *Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції 25-26 січня 2014 р. Чернівці: БЕФ*. 2014. С. 63-65.
20. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5.
21. Лабунська С. В. Методологічні засади управління витратами інноваційної діяльності підприємства: аспекти економічної безпеки: дис. ... д- ра екон. наук: 08.00.04/ Харківський нац. економічний ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2015. 642 с.
22. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алєксєєнко І.А. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 373-378.
23. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 181-183.
24. Мотурняк Д. Стратегічні підходи до планування нової продукції Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *мат. доп. Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Тернопіль. ЗУНУ. 2025.
25. Мотурняк Д. Концептуальні аспекти створення інноваційного продукту в умовах цифровізації. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.
26. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. №40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

27. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
28. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11) (дата звернення: 11.09.2021).
29. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. *Агроінком*. 2018. № 10–12. С. 108–112. URL: <http://irbis.library.te.ua/cgi-bin/irbis64r> .
30. Саржевська А. О., Кравченко Т. І. Роль інноваційної діяльності в ефективному розвитку підприємства. *Праці п'ятнадцятої всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»* Вінниця: ДонНУ. 2015. С.310-311.
31. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ*. №2. 2017. с. 307-317.
32. Терхов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 153–158.
33. Фурик В. Г., Тітова К. С., Тямушева В. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 467-472.
34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб.і доп.: КНЕУ, 2004. 699с.
35. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 61–73.
36. Цяпа С. М. Огляд зарубіжних законодавчих ініціатив стратегічного використання технологій штучного інтелекту в сучасних умовах. *Інформація і право*. 2021. № 2(37). С. 51–59.

37. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258с.
38. Ansoff I. H. *Corporate Strategy*. London: Penguin, 1987. 413 с.
39. Bersch C.V., Akkerman R., Kolisch R. Strategic planning of new product introductions: Integrated planning of products and modules in the automotive industry. *Omega (United Kingdom)*. Volume 105. December 2021. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110029637&origin=resultlist&sort>
40. Bourgeat P. Concept Testing and the Tale of Two Systems. 2015. URL: [www.ipsos.com/innquest](http://www.ipsos.com/innquest).
41. Gunter B. and Furnham A. (2001) *Consumer Profiles: An Introduction to Psychographics (Consumer Research and Policy)*. Routledge 202 p.
42. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
43. Kamkankaew, P. (2023). Current trends in strategic management: a comparative analysis of swot and soar approaches. *Rmutt global business accounting and finance review*, 7(2), 63–78. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2023.269044>
44. Lami, B.; Tarasenko, I.; Shyshova, O.; Voropayeva, T.; Verhun, A. (2022) International Migration of Human Resources in the Conditions of Social Transformations. *Economies* 10. 216. <https://doi.org/10.3390/economies10090216>
45. Mızrak F. Integrating cybersecurity risk management into strategic management: a comprehensive literature review. *Research Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 98–108.
46. Nagji B., Tuff G. *Managing Your Innovation Portfolio*. *Harvard Business Review*. 2012. С. 5-12.
47. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. Pp. 95–117.

48. Rêgo B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. G. Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. P. 1–28.
49. Riepina I., Yakusheva N. (2022) The development of an innovation entrepreneurship ecosystem in the era of Industry 4.0 *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. Tom. 65. № 3. P. 73-91.
50. Roberta S. Russell, W. Taylor Bernard (2011) *Operation management*. John Wiley and Sons, Inc. 810 p.
51. Sahoo S. K., Goswami S. S., Sarkar S., Mitra S. A review of digital transformation and Industry 4.0 in supply chain management for small and medium-sized enterprises. *Spectrum of Engineering and Management Sciences*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 58–72.
52. Sajdak M., Młody M., Weinert A., Wójtowicz Ł. How Industry 4.0 supports the strategic agility of companies: A systematic literature review. *Central European Review of Economics & Finance*. 2022. Vol. 41, No. 6. P. 27–57.
53. Tariq M. U. Strategic integration of technological advances in modern business practices. *Building Business Knowledge for Complex Modern Business Environments*. London, 2025. P. 95–120.
54. Uqbal M., Suzianti A. New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. Issue 210. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85108441153&origin=resultslist&sort>
55. Yoshikuni A. C., Dwivedi R., Dultra-de-Lima R. G., Parisi C., Oyadomari J. C. T. Role of emerging technologies in accounting information systems for achieving strategic flexibility through decision-making performance: An exploratory study based on North American and South American firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 199–218.