

60
16.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ПАРФЕНІЮК Микита Юрійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

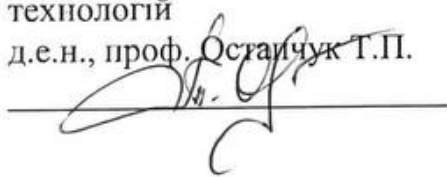


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

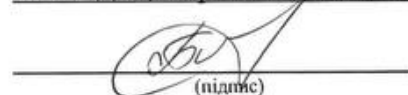
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н. доц. Бірюченко С.Ю.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Парфенюк М. Ю. Розробка стратегії оновлення продукції підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та підвищення ефективності розробки стратегії оновлення продукції підприємства. Досліджено теоретичні основи розробки стратегії оновлення продукції підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління продуктовою політикою підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення процесу розробки стратегії оновлення продукції підприємства.

Ключові слова: продукт, продуктова політика, стратегія оновлення продукції, продуктова інновація, нова продукція.

Annotation

Parfenyuk M. Yu. Development of the company's product renewal strategy. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and improvement of the efficiency of the development of the company's product renewal strategy were considered. The theoretical foundations of the development of the company's product renewal strategy have been studied. An analytical evaluation of the functioning of the enterprise's product policy management system is presented. The directions for improving the process of developing a company's product renewal strategy are justified.

Keywords: product, product policy, product renewal strategy, product innovation, new products.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та завдання реалізації стратегії оновлення продукції підприємства	8
1.2. Процес та підходи до розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві.....	17
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері оновлення продукції підприємств.....	34
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ФЕШЕН ГРУП»	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	53
2.3. Оцінка системи стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві.....	61
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕШЕН ГРУП»	75
3.1. Планування оновлення продукції на підприємстві з використанням зарубіжного досвіду	75
3.2. Обґрунтування стратегії оновлення продукції на підприємстві.....	82
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	90
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Необхідність оновлення продукції на підприємстві є важливим аспектом для підтримки конкурентоспроможності та адаптації до змінних ринкових умов. Сучасний ринок диктує високі вимоги до якості та інноваційності продуктів, що робить оновлення ключовим інструментом для збереження інтересу споживачів. Постійне вдосконалення та розширення асортименту дозволяє підприємству не лише збільшувати обсяги продажів, але й утримувати лояльність клієнтів, що цінують новизну та функціональність. Крім того, оновлення продукції сприяє адаптації до технологічних змін та відкриває нові можливості для зниження витрат за рахунок застосування сучасних матеріалів і методів виробництва. Це також стимулює інноваційний розвиток, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів завдяки унікальним пропозиціям.

Стратегія оновлення продукції може бути відповіддю на зміни споживчих потреб, які зростають і стають більш специфічними. Наприклад, попит на екологічні та енергоефективні продукти спонукає підприємства до перегляду своїх виробничих процесів і вдосконалення лінійок товарів. Збільшення частоти оновлення продукції також сприяє підвищенню рентабельності бізнесу, оскільки нові товари часто приносять більший прибуток через їхню актуальність. Більше того, процес оновлення дозволяє підприємству формувати позитивний імідж та підвищувати рівень довіри споживачів. Загалом, розробка стратегії оновлення продукції є невід'ємним елементом довгострокового стратегічного планування, що дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку і забезпечувати сталий розвиток.

Серед зарубіжних науковців у сфері розробки продуктових стратегій заслуговують уваги роботи І. Ансоффа, Г. Асселя, Дж. Блайта, М. Б. Вуда, Жан-Жака Ламбена, В. Прайда й інших, серед вітчизняних – Л. В. Балабанової, С. В. Близнюка, А. В. Войчака, Т. А. Заяць, Н. В. Куденко, І. В. Тараненко та інших. Водночас, недостатньо висвітленими в науковому середовищі залишаються

проблеми розвитку комплексної стратегії оновлення продукції підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, а також визначення напрямів підвищення ефективності розробки стратегії оновлення продукції підприємства ТОВ «Фешен Груп».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити сутність, значення та завдання реалізації стратегії оновлення продукції підприємства;
- дослідити процес та підходи до розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві;
- узагальнити методичні засади оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері оновлення продукції підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві;
- запропонувати систему планування оновлення продукції на підприємстві з використанням зарубіжного досвіду;
- здійснити обґрунтування стратегії оновлення продукції на підприємстві;
- представити розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розробки стратегії оновлення продукції підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розробки стратегії оновлення

продукції підприємства.

Методи дослідження. При написанні роботи застосовувалися методи, за допомогою яких доцільно вирішувати ті завдання, які постають у ході дослідження: аналіз, синтез – для вивчення теоретичних оновлення продукції підприємства; емпіричні методи: спостереження, вимірювання, моделювання, прогнозування, перевірка прогнозу. Також, використовувався ретроспективний аналіз, методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу, статистичні, абстрактно-логічний, табличний, графічний, розрахунково-конструктивний, аналітичний методи та ін.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники з маркетингу, менеджменту, стратегічного управління, операційного менеджменту, публікації у фахових періодичних виданнях, законодавчі документи та нормативні акти, матеріали аналізу господарської діяльності підприємства ТОВ «Фешен Груп».

Наукова новизна одержаних результатів. Основними результатами наукового дослідження, що характеризують його наукову новизну полягають у наступному:

- набуло подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат теорії оновлення продукції підприємства у частині уточнення поняття «стратегія оновлення продукції», яке визначається як систематичний підхід до вдосконалення, модернізації або створення нових продуктів з метою адаптації до динамічних змін ринку, задоволення актуальних потреб споживачів та підтримання конкурентоспроможності підприємства;

- поглиблено науково-методичний підхід оцінювання ефективності реалізації стратегії оновлення продукції на підприємстві, що охоплює фінансово-ринкові та операційні аспекти, що дозволяє створити повну картину результатів впровадження стратегії;

- надано науково обґрунтовані рекомендації щодо побудови системи планування оновлення продукції на підприємстві з використанням зарубіжного досвіду.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що проведено прикладне обґрунтування та розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегії оновлення продукції шляхом реалізації інвестиційного проекту освоєння виробництва трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 36 таблиць та 96 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та завдання реалізації стратегії оновлення продукції підприємства

Оновлення продукції підприємства є критично важливим фактором для збереження його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Сучасні споживачі очікують інноваційних, ефективних і відповідних їхнім потребам товарів, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свій асортимент. Технологічний прогрес і швидка зміна ринкових умов вимагають від компаній гнучкості та готовності до адаптації. Підприємства, що нехтують оновленням продукції, ризикують втратити свою позицію на ринку через моральне старіння своїх товарів. Розробка нових продуктів або модернізація існуючих сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню лояльності наявних. Це, в свою чергу, стимулює зростання прибутковості та створює умови для стійкого розвитку бізнесу. Інвестиції в інновації та оновлення продукції також допомагають підприємствам швидше реагувати на дії конкурентів. Вони стають здатними впроваджувати новітні технології, що підвищує ефективність виробництва та якість продукції. Таким чином, оновлення продукції є невід'ємною складовою стратегії виживання і розвитку підприємства [13, с.65].

Планування нової продукції відноситься до розділу стратегічного планування підприємства. Тому від здатності підприємства розробляти й упроваджувати на ринок свій новий продукт залежать і його фінансові показники.

Новий товар – це кінцевий результат творчого пошуку, що суттєво поліпшує розв'язання певної проблеми споживача або проблеми, яка раніше не розв'язувалась [2, с.74].

З поняттям нового товару пов'язано багато визначень, які здебільшого виходять із таких критеріїв [19, с.225]:

- 1) суто часові ознаки, коли до нових виробів відносять кожний товар, що вперше виготовляється підприємством;
- 2) можливість породження та задоволення товаром раніше невідомої потреби;
- 3) наявність у товарі прогресивних змін, що відрізняють виріб від його аналогів і прототипів. Ці зміни можуть стосуватися сировини, матеріалів, конструкції, технології, зовнішнього вигляду.

Існують чотири категорії нового продукту (рис. 1.1).

Категорії нового продукту	
→	1. Заміна існуючого продукту. Сюди відносять модернізовані та вдосконалені продукти, які до цього виготовлялись і поставлялись на ринок, наявні продукти, виведені на нові сегменти ринку, а також продукти з більш низькою собівартістю за рахунок зміни їх складу чи конструкції, що дозволяє фірмі знижувати виробничі витрати.
→	2. Доповнення до наявного асортименту. На цю категорію припадає близько 25 % нових продуктів, які з'являються на ринку й додаються виробниками до асортименту, який уже випускається.
→	3. Новий асортимент продукції. До цієї категорії відносяться близько 20 % усіх нових продуктів, що поступають на ринок і виготовлені відповідно до стратегії підвищення конкурентоспроможності фірми.
→	4. Зовсім новий продукт. До цієї категорії відносяться близько 10 % нових продуктів, що створюють цілком нові ринки збуту в результаті високої споживчої цінності цих продуктів.

Рис. 1.1. Категорії нового продукту

Джерело: складено автором за [25]

Необхідність створення нової продукції для сталого економічного розвитку фірм пов'язують із такими обставинами [36; 43]:

- нова продукція допомагає стабілізувати збут та витрати протягом року, що особливо важливо для компаній із сезонним характером виробництва;
- нові вироби забезпечують фірмі більший прибуток і підвищують ефективність маркетингових програм;
- зменшується залежність від одного товару або однієї асортиментної

групи;

- досягається максимальна ефективність системи реалізації;
- з'являється можливість раціонального використання відходів діючого виробництва;
- фірма дістає інструмент оперативного реагування на мінливі демографічні характеристики споживачів і зміни в стилі життя.

Питання про розробку стратегії впровадження нового продукту на підприємстві є дуже актуальним на сьогоднішній день, адже новий продукт – це запорука конкурентоспроможності не тільки підприємства, але й усієї фірми в цілому.

Створення концепції, розроблення й запуск нового товару – це процес. Створення нового товару розпочинається з генерування ідеї та за умови успішного проходження всіх його стадій закінчується комерційним успіхом нового товару на ринку. Випуску нової та оновленої продукції передують великий комплекс робіт, що має назву «комплексна підготовка виробництва». Це сукупність взаємопов'язаних маркетингових і наукових досліджень, технічних, технологічних і організаційних рішень, спрямованих на пошук шляхом досліджень нових можливостей задовольнити потреби споживачів у конкретних видах продукції чи надання наявним необхідних функціональних властивостей; створення нових, модернізацію діючих конструкцій техніки, споживчих властивостей товарів, технологічних процесів, методів організації й управління виробництвом, включаючи стадії експлуатації та утилізації виробів; забезпечення конкурентоспроможності нової продукції [30, с.100].

У сучасних умовах оновлення продукції має ґрунтуватися на використанні маркетингових досліджень, відкриттів та винаходів. Так, на ринку товарів широкого споживання невдачу терплять 40 % усіх нових товарів, що пропонуються, на ринку товарів промислового призначення – 20 %, а на ринку послуг – 18 % [46, с.77].

Новий товар має задовольняти двом вимогам: з одного боку, він повинен максимально задовольняти потреби споживачів, а з іншого – приносити

достатній прибуток підприємству-виробнику [76, с.225].

Але все це не можливо в умовах сучасної ринкової економіки без визначення чіткої стратегії підприємства. Товарна політика підприємства повинна базуватись саме на основі стратегічного підходу, що розраховується на перспективу, на основі якої розробляється стратегія оновлення продукції. Адже саме вона є обов'язковим елементом комплексної стратегії розвитку підприємства [80, с.27].

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія оновлення продукції підприємства» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія оновлення продукції підприємства»

Автор	Визначення
Аванесова Н.Е. [1]	Стратегія оновлення продукції є інструментом забезпечення конкурентних переваг, який спрямований на вдосконалення продукції для підтримання лідерства на ринку.
Довгань Л.Є. [17]	Стратегія оновлення продукції – це послідовний процес адаптації продуктового портфеля компанії до потреб ринку, який включає в себе інновації та модернізацію для підвищення цінності продукції.
Зозульов О.В. [21]	Оновлення продукції – це частина стратегії розвитку підприємства, яка полягає в розширенні або зміні асортименту з метою залучення нових сегментів ринку та збереження конкурентної позиції.
Золотарьов С.В. [22]	Стратегія оновлення продукції передбачає модернізацію або розробку нових продуктів для відповіді на виклики зовнішнього середовища та задоволення мінливих потреб споживачів.
Клименко О.В. [27]	Стратегія оновлення продукції – це підхід до вдосконалення продукції, що дозволяє компанії відповідати на вимоги споживачів і зберігати конкурентні переваги в динамічному ринковому середовищі.
Кубишкіна Н.С. [31]	Оновлення продукції – це процес стратегічного управління, який спрямований на підтримку життєвого циклу продукції та досягнення довгострокових цілей підприємства.
Лагодієнко В.В. [33]	Стратегія оновлення продукції – це постійний розвиток і вдосконалення продукції, який забезпечує адаптацію до змін у технологіях та потребах споживачів.
Онопрієнко І.М. [41]	Оновлення продукції – стратегія, орієнтована на інновації, що дозволяє підприємству підвищувати конкурентоздатність шляхом поліпшення якості та функціональності товарів.
Халеська Є.С. [71]	Стратегія оновлення продукції є процесом модифікації продукції для задоволення нових вимог ринку, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції.
Чуба Д.М. [74]	Оновлення продукції розглядається як ключовий компонент конкурентної стратегії, що орієнтований на постійне покращення та розвиток продукції для підвищення її привабливості на ринку.

Джерело: складено автором

Представлені визначення показують різні підходи до трактування поняття «стратегія оновлення продукції підприємства» і демонструють, як оновлення продукції сприяє підвищенню конкурентоздатності та адаптації до ринкових змін.

Вважаємо, що стратегія оновлення продукції підприємства – це систематичний підхід до вдосконалення, модернізації або створення нових продуктів з метою адаптації до динамічних змін ринку, задоволення актуальних потреб споживачів та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює інноваційні, технологічні та маркетингові заходи, спрямовані на підвищення цінності продукції, розширення її життєвого циклу та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Оновлення продукції для підприємства має велике значення з погляду забезпечення його стратегічної конкурентоспроможності, стабільності та розвитку (рис. 1.2).

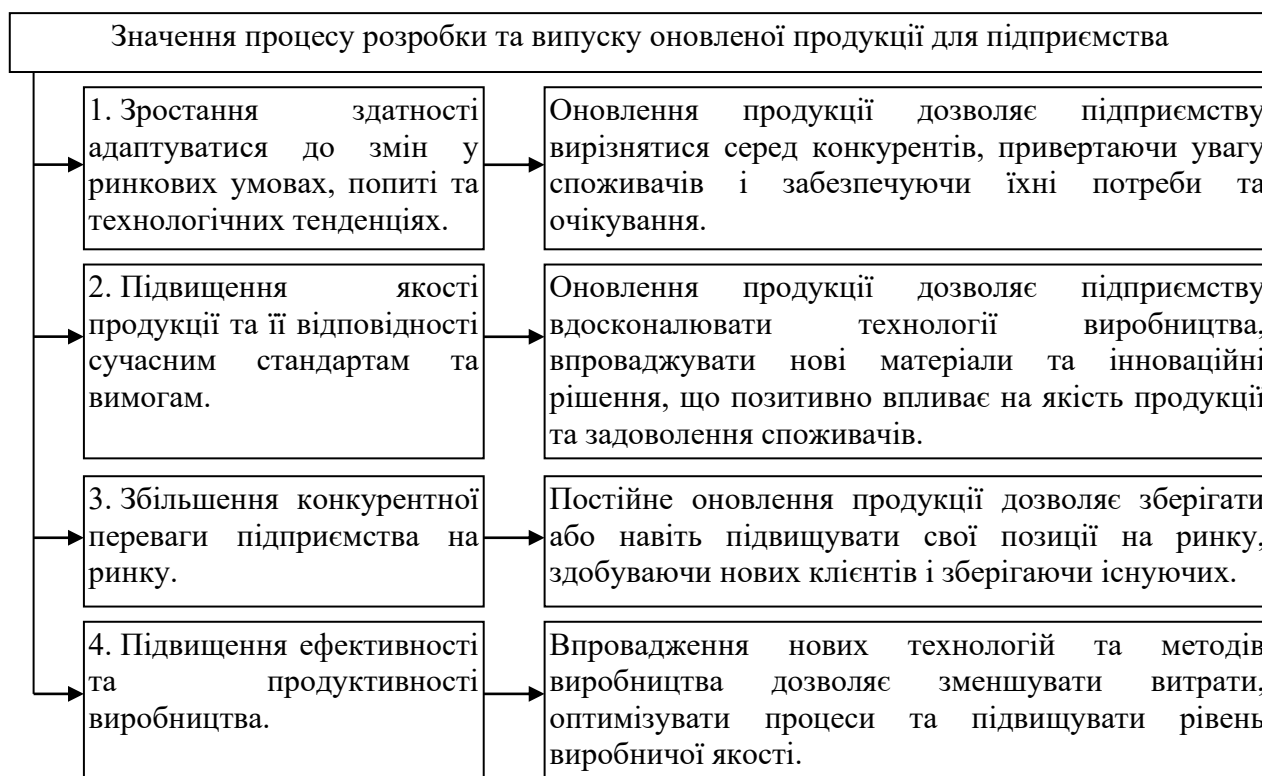


Рис. 1.2. Значення процесу розробки та випуску оновленої продукції для підприємства

Джерело: складено автором за [71; 79]

Зміст стратегії оновлення продукції підприємства проявляється в постійному вдосконаленні продуктового асортименту, що дозволяє відповідати на змінні потреби споживачів і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Це включає розробку інновацій, оновлення технологій та адаптацію продуктів до сучасних тенденцій, що сприяє залученню нових клієнтів і розширенню ринкових можливостей [74].

Основними змістовними характеристиками стратегії оновлення продукції підприємства є ті, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні змістовні характеристики стратегії оновлення продукції підприємства

Характеристика	Опис
Адаптивність до ринку	Стратегія враховує актуальні потреби та очікування споживачів, зміни в ринкових тенденціях та вимогах конкурентного середовища, що дозволяє підприємству швидко реагувати на запити ринку.
Інноваційність	Оновлення продукції передбачає застосування нових технологій та рішень, які підвищують якість, функціональність або унікальність продукції. Інновації допомагають створити цінність, яка відрізняє продукт від конкурентів.
Збільшення життєвого циклу	Стратегія спрямована на подовження життєвого циклу продукції шляхом модернізації, що дозволяє продукту залишатися актуальним і затребуваним на ринку протягом тривалого часу.
Ефективне використання ресурсів	Оновлення продукції планується з урахуванням оптимального використання ресурсів, таких як виробничі потужності, фінанси, людські ресурси, щоб забезпечити рентабельність процесу оновлення.
Конкурентоспроможність	Стратегія оновлення підвищує конкурентоспроможність підприємства, допомагаючи йому виділятися на ринку за рахунок унікальних переваг оновленої продукції або посилення своїх позицій у конкурентному середовищі.
Гнучкість і масштабованість	Процеси оновлення продукції організовані таким чином, щоб підприємство могло адаптуватися до змін у масштабах виробництва або швидко переключатися між різними напрямками в залежності від ринкових умов.
Покращення сприйняття бренду	Оновлення продукції сприяє зміцненню репутації бренду, підвищенню лояльності клієнтів і залученню нових споживачів, створюючи асоціації з якістю та інноваціями.

Джерело: складено автором за [33; 41]

Визначені характеристики дозволяють підприємствам адаптуватися до умов ринку, посилювати свої конкурентні позиції та ефективно використовувати наявні ресурси.

Метою розробки стратегії оновлення продукції підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності шляхом постійного вдосконалення продуктів, задоволення змінних потреб споживачів та адаптації до ринкових і технологічних змін. Така стратегія спрямована на розширення частки ринку, продовження життєвого циклу продукції та підвищення прибутковості підприємства через створення додаткової цінності для клієнтів [41, с.156].

Мета створення стратегії оновлення продукції для підприємства полягає в досягненні кількох ключових цілей, спрямованих на успішне впровадження інноваційного продукту на ринок (рис. 1.3).

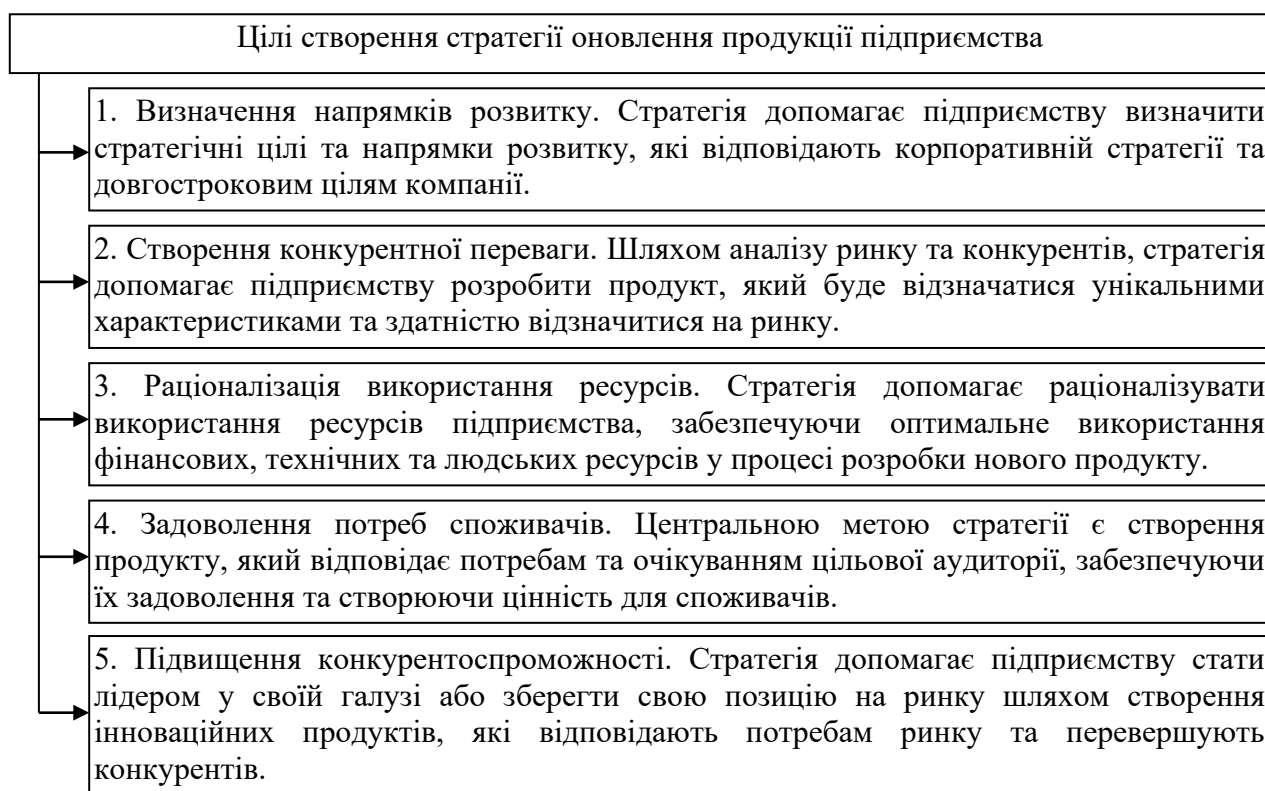


Рис. 1.3. Цілі створення стратегії розробки нового продукту підприємства

Джерело: складено автором за [21; 27]

Функції стратегії оновлення продукції включають ряд визначальних завдань та активностей, що направлені на ефективне впровадження нового

продукту на ринок та досягнення стратегічних цілей підприємства. Деякі з найважливіших функцій представлено нижче [6; 21]:

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища – оцінка потреб споживачів, ринкових тенденцій і конкурентних продуктів для визначення напрямків оновлення продукції.

2. Інноваційно-технологічна функція – впровадження нових технологій, матеріалів і методів для покращення якості, функціональності та конкурентоспроможності продукції.

3. Оптимізація асортименту – адаптація і вдосконалення товарного портфеля, щоб забезпечити відповідність актуальним потребам ринку і розширити цільову аудиторію.

4. Маркетингова підтримка – формування стратегії просування оновлених продуктів, щоб ефективно донести їхні переваги до споживачів і підвищити їхню ринкову привабливість.

5. Планування життєвого циклу продукту – управління етапами зростання, зрілості і спаду продукції для забезпечення максимального прибутку і подовження життєвого циклу товару.

6. Зниження ризиків – передбачення і мінімізація можливих ризиків, пов'язаних з оновленням продукції, включаючи витрати на розробку, невдале впровадження та можливу реакцію ринку.

7. Підвищення репутації бренду – підтримка іміджу компанії як інноваційного і клієнтоорієнтованого бренду, що постійно вдосконалює свої товари відповідно до очікувань споживачів.

Ці функції забезпечують комплексний підхід до оновлення продукції, що сприяє сталому розвитку та успішному позиціонуванню компанії на ринку.

Принципи реалізації стратегії оновлення продукції – це ключові засади, що забезпечують ефективне планування та впровадження оновлень продукції на підприємстві. Визначальні принципи раціонального формування стратегії оновлення продукції підприємства представлено у табл. 1.3.

Принципи розробки стратегії оновлення продукції підприємства

Принцип	Характеристика
Орієнтація на споживача	Оновлення продукції має базуватися на потребах і очікуваннях цільових споживачів, щоб забезпечити їх максимальне задоволення
Інноваційність та технологічність	Використання нових технологій та інноваційних рішень для підвищення якості, функціональності та конкурентної переваги продукції
Гнучкість та адаптивність	Здатність підприємства швидко адаптувати продукцію та виробничі процеси до змін ринку, нових технологій та змін у поведінці споживачів
Ефективне використання ресурсів	Рациональне планування і використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів для мінімізації витрат і підвищення рентабельності оновлень
Безперервність вдосконалення	Постійне оновлення та вдосконалення продукції, що сприяє підтриманню актуальності продукту і його привабливості на ринку
Системний підхід	Інтеграція всіх етапів і процесів оновлення продукції, включаючи дослідження ринку, розробку, маркетинг і контроль якості, для досягнення цілісності та узгодженості
Мінімізація ризиків	Оцінка можливих ризиків, пов'язаних із оновленням продукції, і розробка стратегій для їх зниження, щоб уникнути фінансових втрат і зниження ринкової частки

Джерело: складено автором за [3; 22]

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству ефективно управляти процесом оновлення продукції та забезпечити стійке конкурентне становище на ринку.

Таким чином, стратегія оновлення продукції є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Постійне вдосконалення продуктів дозволяє підприємству відповідати на змінні потреби споживачів, зберігаючи їхню лояльність та привертаючи нових клієнтів. Оновлення продукції також підтримує актуальність товарів і продовжує їх життєвий цикл, що сприяє підвищенню рентабельності. Інноваційний підхід у цій стратегії дозволяє підприємству залишатися на передовій галузі, швидко реагуючи на технологічні зміни та впроваджуючи сучасні рішення. Окрім цього, така стратегія допомагає оптимально використовувати ресурси та знижувати ризики, пов'язані з моральним старінням продукції. Важливо, що системний підхід до оновлення підвищує репутацію підприємства як інноваційного та клієнтоорієнтованого.

1.2. Процес та підходи до розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві

Активізація процесу розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві стає невід'ємною умовою для збереження його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Сучасний споживач вимагає високоякісних і сучасних рішень, що відповідають його потребам і очікуванням, а це зумовлює потребу підприємств у постійних оновленнях. Технологічний прогрес швидко змінює можливості виробництва, роблячи продукцію, що ще вчора вважалась інноваційною, морально застарілою. Відтак, розробка оновлених продуктів чи модернізація наявних дозволяє залишатися затребуваними, навіть на ринку з жорсткою конкуренцією. Крім того, активний підхід до оновлення товарів підвищує лояльність клієнтів, створюючи для них додаткову цінність і покращуючи імідж бренду [37, с.176].

Процес розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві – це поетапний підхід до планування та реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення або створення нової продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності та задоволення змінних потреб споживачів. Цей процес включає аналіз ринкових тенденцій, визначення потреб клієнтів, оцінку життєвого циклу наявних продуктів і визначення оптимальних шляхів оновлення, таких як модернізація, інноваційні вдосконалення або розширення асортименту [27].

Розробка стратегії передбачає залучення ресурсів для створення ціннісних переваг, оптимізацію виробничих та маркетингових процесів, а також врахування ризиків, пов'язаних з оновленням продукції. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити ефективність роботи та забезпечити стійке зростання на ринку.

Для успішного управління стратегією оновлення продукції на підприємстві необхідно вирішити ряд завдань [31; 45]:

- провести дослідження ринку;

- здійснити вибір цільових сегментів ринку;
- визначити потреби у виробничих потужностях, оптимальні об'єми капіталовкладень;
- визначити способи реалізації;
- здійснити комплексний аналіз оптимальних об'ємів випуску й оптових цін;
- здійснити оцінку ефективності проекту, зробити аналіз ризику.

Вибір стратегії бізнесу здійснює керівництво фірми на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан і стан портфеля продукції. Із ключових факторів, насамперед, досліджуються сильні та слабкі сторони фірми, що є найчастіше вирішальними при виборі стратегії. Необхідно прагнути до максимального використання наявних можливостей [34, с.276].

Однак перш ніж вибрати ту або іншу стратегію з оновлення продукції, необхідно пройти певні етапи, які допоможуть вибрати найбільш відповідну інноваційну стратегію для певного підприємства.

На думку деяких вчених, таких як Н.С. Кубишкіна [31] та І.М. Онопрієнко [41] існують сім основних етапів, які треба пройти для того, щоб розробити та втілити в життя стратегію з оновлення продукції на підприємстві: генерація ідей, відбір ідей, розробка задуму і його перевірка, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація.

Відправною точкою у створенні інноваційної стратегії є генерація ідей. Це перший і опорний етап в інноваційному процесі, на основі якого в подальшому будуть розроблені наступні етапи з розробки стратегії.

Другий етап розробки нового продукту – це прагнення виробити як можна більшу кількість ідей. Головною метою наступних етапів є скорочення цієї кількості, не втративши при цьому ні однієї з кошовних ідей.

Наступний, тобто третій етап, передбачає перевірку задуму. На цьому етапі необхідно зробити апробування на відповідній групі цільових споживачів, яким представляють пророблені варіанти всіх задумів [41, с.156].

Четвертий етап полягає в оцінці ділової привабливості товару й дозволяє

вчасно усунути комерційно малоефективні варіанти, які ще залишилися після проходження через попередні етапи ідей.

Етап економічного аналізу набагато більше деталізований, ніж етап відбору ідей і, як правило, ґрунтується на аналізі прогнозів попиту, витрат, передбачуваних капіталовкладень і прибутків.

П'ятий етап – це розробка товару. На цьому етапі необхідно одержати відповідь, чи піддається ідея товару втіленню у виріб, чи рентабельна як із технічної, так і з комерційної точок зору. Мета даного етапу – забезпечити прийняття рішень як технічного, так і маркетингового характеру щодо конструкції виробу, його упакування, розробки марки, визначення позиції товару на ринку, перевірки ставлення до товару й використання його споживачем [31, с.330].

Шостий етап – пробний маркетинг. Завдання інноваційного менеджменту на цьому етапі полягають у тому, щоб прийняти ряд рішень: коли, де, як довго варто застосовувати пробний маркетинг, яку інформацію одержати і як застосувати результати для того, щоб оцінити продукцію й перевірити маркетингову діяльність у реальних умовах до початку повномасштабної реалізації продукції на ринку.

На останньому етапі здійснюється комерційна реалізація товару. Комерційна реалізація нового товару містить у собі його повномасштабне виробництво й комплексне маркетингове забезпечення, яке часто вимагає більших витрат і швидкого прийняття рішень.

Отже, для того щоб втілити у життя найбільш відповідну інноваційну стратегію для підприємства, необхідно пройти перераховані сім етапів. При цьому на кожному з етапів слід враховувати позицію фірми на ринку, динаміку її розвитку, потенціал поведження конкурентів, стан економіки та ін.

В сучасних умовах швидких змін та ринкових трансформацій життєвий цикл оновленої продукції на ринку скорочується. У зв'язку з цим пропонуємо авторський підхід до визначення етапів процесу розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві (рис. 1.4).

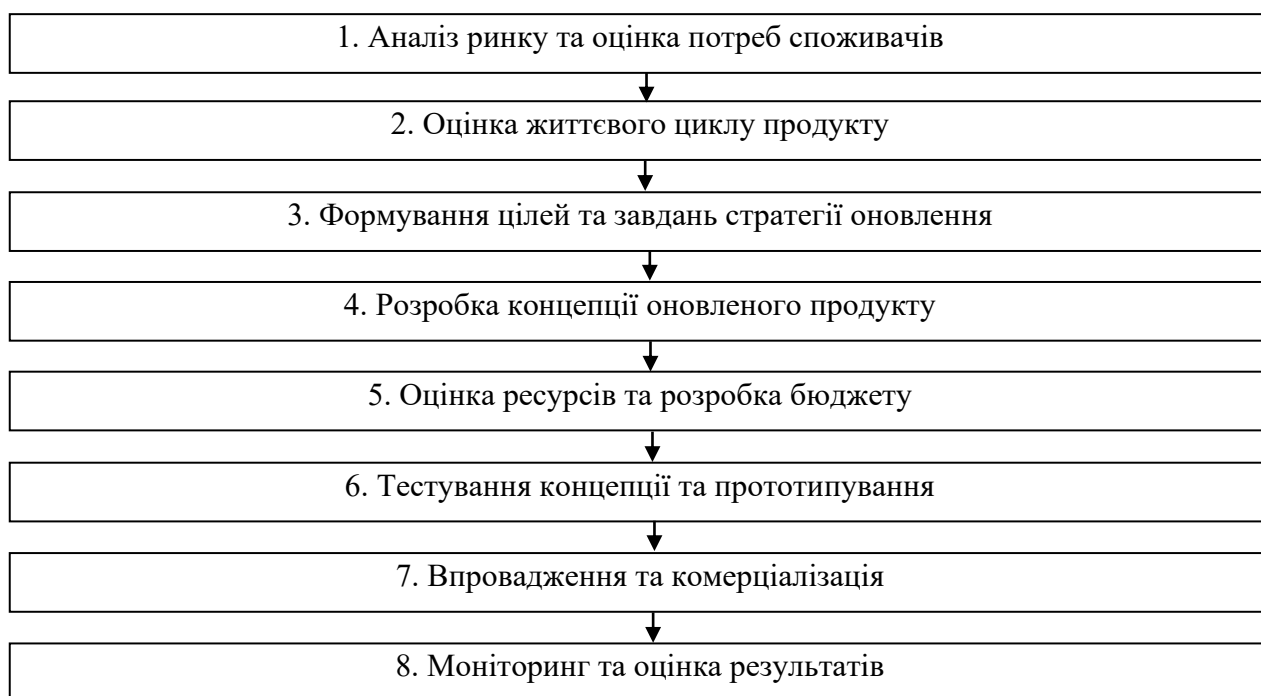


Рис. 1.4. Етапи процесу розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Розглянемо етапи процесу розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві більш детально:

1. Аналіз ринку та оцінка потреб споживачів – на цьому етапі проводяться дослідження ринкових тенденцій, уподобань споживачів і конкурентного середовища. Визначаються запити споживачів, аналізуються сильні і слабкі сторони існуючих продуктів, що допомагає виявити потенційні напрямки для оновлення.

2. Оцінка життєвого циклу продукту – здійснюється оцінка поточного стану продукції на ринку, визначаються етапи життєвого циклу товару (впровадження, зростання, зрілість, спад) для прийняття рішень щодо необхідності його оновлення або модернізації.

3. Формування цілей та завдань стратегії оновлення – встановлюються конкретні цілі (наприклад, підвищення ринкової частки, зростання обсягів продажу, зміцнення позицій бренду), які стратегія має досягти. Визначаються ключові завдання, що допоможуть досягти цих цілей, наприклад, покращення функціональності, дизайну або впровадження нових характеристик продукту.

4. Розробка концепції оновленого продукту – створюються ідеї для оновленого продукту або нової версії існуючого товару. На цьому етапі враховуються інноваційні рішення, можливість використання нових технологій та матеріалів, а також розробляється план подальшого вдосконалення.

5. Оцінка ресурсів та розробка бюджету – аналізуються необхідні ресурси, включаючи фінансові, матеріальні, кадрові та технологічні, а також визначається бюджет для реалізації стратегії. Це дозволяє підприємству ефективно розподілити ресурси і знизити витрати.

6. Тестування концепції та прототипування – створюються і тестуються прототипи оновленого продукту, щоб перевірити його відповідність вимогам ринку та потребам споживачів. На цьому етапі проводяться випробування, зворотний зв'язок від клієнтів, а також коригування на основі отриманих даних.

7. Впровадження та комерціалізація – запуск оновленого продукту на ринок, який супроводжується розробкою маркетингової стратегії, підготовкою рекламних кампаній та визначенням каналів продажу. Проводиться також навчання персоналу та налаштовуються канали дистрибуції для підтримки запуску.

8. Моніторинг та оцінка результатів – після впровадження продукту відстежуються його показники, такі як обсяги продажу, ринкова частка, задоволеність споживачів, щоб оцінити ефективність стратегії. При необхідності вносяться корективи в продукцію або маркетинг, щоб підвищити успішність оновлення.

Різноманітність видів стратегій оновлення продукції підприємства дозволяє бізнесу вибирати оптимальний підхід залежно від конкретних цілей та ринкових умов. Інноваційна стратегія спрямована на впровадження нових технологій, тоді як стратегія модифікації передбачає вдосконалення наявних продуктів для підтримки їх актуальності. Деякі підприємства обирають диференціацію для створення унікальних характеристик, що виділяють їхню продукцію серед конкурентів. Інші зосереджуються на зниженні витрат або екологічності, щоб задовольнити вимоги сучасного ринку. Така різноманітність

стратегій забезпечує гнучкість і дозволяє бізнесу адаптуватися до швидких змін і зростати в конкурентному середовищі [36, с.172].

Характеристика типів стратегій оновлення продукції підприємства представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика типів стратегій оновлення продукції підприємства

Вид стратегії	Опис
Інноваційна стратегія	Передбачає розробку нових продуктів або значне оновлення існуючих, з використанням передових технологій та інновацій, щоб задовольнити нові потреби ринку або створити новий ринковий сегмент.
Стратегія модифікації продукту	Спрямована на вдосконалення вже існуючих продуктів, що може включати поліпшення якості, функціональних характеристик або дизайну для збереження інтересу споживачів та підвищення конкурентоспроможності.
Стратегія диференціації	Зосереджена на створенні унікальних характеристик продукту, які відрізнятимуть його від конкурентних пропозицій, підвищуючи лояльність споживачів і цінність бренду.
Стратегія адаптації під ринок	Полягає у зміні або адаптації продукту відповідно до специфічних вимог певних ринків або споживачів (наприклад, регіональних чи культурних особливостей), щоб задовольнити локальні запити.
Стратегія розширення асортименту	Передбачає додавання нових продуктів до існуючої лінійки для залучення різних сегментів споживачів і розширення частки ринку без значної зміни основних продуктів.
Стратегія зниження витрат	Спрямована на оптимізацію процесів виробництва і використання ресурсів для зменшення собівартості продукту, що дозволяє підприємству запропонувати конкурентну ціну або підвищити рентабельність.
Стратегія екологічного оновлення	Оновлення продукції з акцентом на екологічність, стале використання матеріалів та енергозбереження, щоб відповідати зростаючим вимогам споживачів щодо екологічної відповідальності.

Джерело: складено автором за [21; 38]

Кожен вид стратегії вибирається в залежності від специфіки підприємства, особливостей ринку та цілей бізнесу, що дозволяє адаптувати продукцію для забезпечення тривалого успіху на ринку.

Рекомендовані стратегії виведення нової продукції на ринок представлено в табл. 1.5. Компанія вибирає стратегію виведення товару на ринок відповідно до передбачуваного позиціонуванням товару. Вибір стратегії для етапу виведення на ринок продукту є початковим пунктом плану всього життєвого циклу товару [38, с.26].

Таблиця 1.5

Стратегії, які рекомендуються для виведення нового товару на ринок

Стратегія	Рівень змінних	Значення	Умови застосування
Поступового отримання максимального прибутку	Ціна – висока, витрати на стимулювання збуту – низькі	Висока ціна сприяє вилученню з одиниці товару максимального прибутку, а низькі витрати на стимулювання знижують загальні витрати на маркетинг	Невеликий розмір ринку і обізнаність покупців про товар за їх готовності платити за нього. Невелика кількість конкурентів
Прискореного отримання максимального прибутку	Високий рівень ціни і стимулювання збуту	Дає змогу розширити коло обізнаних споживачів, сприяючи обсягу продажів. Доходи повинні перекивати витрати на стимулювання	Ринок невеликий, основна маса покупців має слабе уявлення про товар, і необхідні заходи з їх оприлюднення та переконання
Прискореного завоювання ринку	Ціна – низька, витрати на стимулювання збуту – високі	Забезпечує найбільш швидке і повне завоювання ринку та захоплення найбільшої його частки	Ринок великий, покупці чутливі до ціни, незнайомі з товаром, конкуренти небезпечні. Витрати тим нижче, чим більше масштаб виробництва і багатше досвід фірми
Поступового завоювання ринку	Слабке стимулювання збуту, низька ціна	Планомірне виведення продукту на існуючий конкурентний ринок за низьких можливостей і низьких амбіцій фірми	Обмежені фінанси не дають змоги витрачати великі суми на виведення
Усереднених параметрів проникнення на ринок	Середній рівень ціни і середнє стимулювання збуту	Продукт призначається для середнього класу та не намагається виділитися, конкурує за рахунок якості, акцент робиться на рекламу і позиціонується на високій якості за доступної ціни	Переважно на ринку необхідних товарів, за орієнтації на покупців, які більше реагують на якість, а не на ціну, а також досить обізнані, мають якесь уявлення про товар

Джерело: складено автором за [12]

Компанія зосереджує свої продажі на тих покупців, які найбільш готові до покупки, і проводить заходи, що дають змогу випробувати новинку або зацікавити в ній споживачів. Як свідчить світова практика, досить незначна частина нових товарів має комерційний успіх. За оцінками деяких експертів, лише 20% нововведень мають успіх на ринку [6].

Причини невдач нових продуктів можуть полягати у [45; 62]:

- відсутності адекватної концепції новинки;

- неповному задоволенні основних потреб споживача;
- незлагодженій координації зусиль співробітників під час виведення нового товару;
- очікуванні миттєвого фінансового ефекту від новинки та неготовності до довгострокових інвестицій та просування;
- недостатньо високій якості товару;
- нераціональній ціновій політиці;
- несвоєчасності виведення продукту на ринок;
- недосконалій дистрибуції і маркетинговій підтримці продажів.

До чинників, які ускладнюють розроблення нових товарів, відносять [45]:

- нетривалість життєвого циклу товару;
- державне регулювання інноваційних процесів;
- значний обсяг необхідних капіталовкладень;
- відносну подібність базових технологій для підприємств таких галузей виробництва;
- високі витрати на розроблення і впровадження продуктів.

Ключовими чинниками успіху нових розробок товарів є [74]:

- перевага товару (наявність унікальних властивостей, що приносять споживачу додаткові вигоди та сприяють кращому сприйняттю і зацікавленості);
- маркетингове ноу-хау та технологічне ноу-хау (краще розуміння ринку, спрямованість розробки на ринок і на споживача).

Таким чином, під час формування стратегії розроблення і виведення на ринок нового продукту необхідні облік усіх розглянутих вище чинників успіху і причин невдач, а також ретельне опрацювання етапів створення продукту та вибір тактики його виведення на ринок, що відповідає її позиціонуванню і встановлюється рівню ціни і стимулювання збуту. Сукупність цих заходів і стратегічний підхід до процесів розроблення і виведення нового продукту на ринок сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності новинок та зниженню ризиків під час їх випуску, формуванню в організації налагодженої

системи створення інноваційних товарів та недопущенню виникнення зайвих витрат завдяки оцінці концепцій нових продуктів на ранніх стадіях розроблення та пробному маркетингу [79, с.116].

Конкурентоспроможність оновленої продукції неможливо забезпечити без таких чинників, як поліпшення якісних характеристик та вдосконалення і розроблення нових продуктів. Матрицю стратегічного розвитку, запропоновану І. Ансоффом, доцільно використовувати для зростаючого ринку промислової продукції (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Матриця стратегічного розвитку промислового підприємства за І. Ансоффом

Промислове підприємство		Ринки	
		Нові	Освоєні
Товари	Освоєні	Скорочення витрат	Розвиток ринку
	Нові	Розвиток товару	Диверсифікація

Джерело: складено автором за [77]

Стратегія «Скорочення витрат» застосовується для вже освоєних ринків і відомих на цих ринках товарів, вона показує напрям стратегії організації на існуючі ринки та товари. Стратегія «Розвиток ринку» передбачає вихід уже відомої продукції на нові ринки. Стратегія «Розвиток товару» націлена на розроблення нових інноваційних товарів, які планується реалізовувати на вже освоєних ринках. Стратегія «Диверсифікація» передбачає зміну напрямів та сфер діяльності, тобто планування у виробничій програмі суттєво нових товарів [77, с.290].

Таким чином, можна зробити висновок, що комплексний підхід до розробки стратегії оновлення продукції є необхідним для забезпечення гнучкості та ефективності в умовах динамічних ринкових змін. Врахування потреб споживачів, технологічних інновацій та ресурсних можливостей підприємства дозволяє створити конкурентоспроможні продукти з високою доданою цінністю. Такий підхід забезпечує стабільне зростання компанії та її стійку позицію на ринку.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства

У сучасних умовах ринку, що швидко змінюється, оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства стає критично важливим. Постійний розвиток технологій, зростання конкуренції та зміна потреб споживачів вимагають від компаній адаптації своїх продуктів та послуг. Ефективне оновлення продукції не лише допомагає зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечує підприємству стійке зростання. Оцінка результативності таких стратегій дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для подальшого вдосконалення. Крім того, аналіз ефективності оновлення продуктів сприяє кращому розумінню ринкових тенденцій та уподобань споживачів. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, запобігаючи втратам і забезпечуючи максимальну вигоду. В умовах обмежених ресурсів, правильна оцінка стратегій оновлення також допомагає оптимізувати витрати і підвищити прибутковість. У результаті, систематичний аналіз та оцінювання цих стратегій стають важливими інструментами для досягнення успіху підприємства на ринку. Тому дослідження ефективності стратегії оновлення продукції є не лише корисним, а й необхідним етапом у процесі управління компанією [32, с.387].

Оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства – це систематичний процес аналізу та оцінки результатів реалізації заходів, спрямованих на модернізацію або зміну асортименту товарів та послуг. Цей процес включає в себе [11; 23]:

1. Визначення цілей. Чітке формулювання цілей оновлення продукції, які повинні відповідати загальній стратегії підприємства.

2. Вибір показників. Встановлення ключових показників ефективності (KPI), таких як збільшення продажів, ринкова частка, задоволеність споживачів та інші фінансові та нефінансові критерії.

3. Збір даних. Збирання необхідної інформації про результати

впровадження нової продукції або оновлених товарів, а також про їх сприйняття на ринку.

4. Аналіз результатів. Порівняння отриманих результатів із запланованими показниками та проведення аналізу відхилень.

5. Виявлення проблем. Ідентифікація сильних і слабких сторін стратегії оновлення, а також визначення причин, що вплинули на результати.

6. Рекомендації. Розробка рекомендацій щодо коригування стратегії оновлення продукції для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Таким чином, оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції є важливим елементом управлінського процесу, який сприяє покращенню бізнес-процесів, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів підприємства.

Завданнями оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства є [11; 23]:

- визначення результативності. Аналіз результатів оновлення продукції для визначення, наскільки успішно компанія досягла поставлених цілей і завдань;

- оптимізація процесів. Ідентифікація сильних та слабких сторін стратегії для подальшого вдосконалення виробничих і бізнес-процесів;

- покращення конкурентоспроможності. Оцінка впливу оновлення продукції на ринкову позицію підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність;

- задоволеність споживачів. Вимірювання рівня задоволеності клієнтів новими або оновленими продуктами, що сприяє утриманню та залученню нових споживачів;

- фінансові результати. Оцінка впливу оновлення продукції на фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність і зростання обсягу продажів;

- прогнозування майбутніх результатів. Створення основи для прогнозування майбутніх результатів та адаптації стратегії в умовах змінного ринку;

- підтримка інноваційності. Визначення успішності впровадження

інноваційних рішень, що сприяє розвитку підприємства;

- аналіз ризиків. Виявлення ризиків, пов'язаних з оновленням продукції, та розробка стратегій для їх управління;

- прийняття обґрунтованих рішень. Забезпечення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях підприємства;

- планування майбутнього. Розробка рекомендацій для стратегічного планування на основі отриманих даних та висновків.

Таким чином, оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності до змінюваних умов ринку та покращення фінансових показників.

Параметри оцінювання на кожному етапі процесу розробки стратегії оновлення продукції підприємства представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Параметри оцінювання на кожному етапі процесу розробки
стратегії оновлення продукції підприємства

Етап процесу	Параметри оцінювання
1	2
1. Аналіз ситуації	- SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.
	- аналіз ринку: оцінка ринкових тенденцій, конкуренції та потреб споживачів.
	- оцінка внутрішніх ресурсів: аналіз фінансових, технологічних та кадрових ресурсів підприємства.
2. Визначення цілей	- SMART-цілі: специфічні, вимірювальні, досяжні, релевантні та своєчасні цілі.
	- критерії успіху: визначення ключових показників ефективності (крі) для вимірювання досягнення цілей.
3. Розробка стратегії	- альтернативні стратегії: оцінка варіантів оновлення продукції за витратами, ризиками та вигодою.
	- інноваційність: оцінка потенціалу стратегії в контексті впровадження нових технологій і рішень.
4. Впровадження стратегії	- час виконання: оцінка тривалості етапів впровадження стратегії.
	- бюджет: відстеження витрат на реалізацію стратегії у порівнянні з запланованими.
	- командна ефективність: оцінка продуктивності команди, відповідальної за впровадження стратегії.
5. Моніторинг і контроль	- регулярність звітності: частота збору та аналізу даних про результати реалізації стратегії.

Продовження таблиці 1.7

1	2
	- вимірювання KPI: оцінка ключових показників ефективності для визначення успіху впровадження. - аналіз відхилень: виявлення відхилень від запланованих показників і їх причини.
6. Оцінка результатів	- фінансові результати: оцінка впливу оновлення продукції на прибуток, рентабельність та обсяг продажів. - задоволеність споживачів: вимірювання рівня задоволеності клієнтів новими продуктами через опитування та відгуки. - конкурентоспроможність: оцінка змін у ринковій частці підприємства після впровадження стратегії.
7. Коригування стратегії	- виявлення проблем: ідентифікація проблемних областей, які потребують коригування. - рекомендації: розробка рекомендацій для покращення стратегії на основі зібраних даних та аналізу. - довгострокова перспектива: оцінка можливостей для подальшого розвитку та адаптації стратегії до змін у ринку.

Джерело: складено автором за [21]

Оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції є критично важливим етапом управління бізнесом, оскільки воно дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та задовольняти потреби споживачів. У сучасних умовах конкуренції, різноманітність методів оцінювання стає необхідною для забезпечення всебічного аналізу результатів впроваджених змін. Методи оцінювання можуть варіюватися від фінансових показників, таких як прибуток та рентабельність, до нефінансових, таких як задоволеність споживачів та інноваційний потенціал. Це дозволяє підприємствам отримати комплексну картину ефективності стратегії оновлення, охоплюючи різні аспекти діяльності [13, с.105].

Серед методів можна виділити якісні та кількісні підходи, що дає можливість використовувати різноманітні інструменти для аналізу. Наприклад, SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, тоді як KPI забезпечують вимірювальні показники для контролю прогресу. У свою чергу, аналіз ринку дозволяє виявити тенденції та можливості, що можуть бути використані для подальшого розвитку продукту. Усе це підкреслює необхідність вибору оптимальних методів, які відповідають специфіці підприємства та його стратегічним цілям. Таким чином, різноманітність

методів оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції є важливим фактором для забезпечення успішності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку [13, с.106].

Оцінка ефективності стратегії оновлення продукції підприємства може бути проведена за допомогою різноманітних методів, основні з яких узагальнені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методи оцінки ефективності стратегії оновлення продукції підприємства

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Аналіз фінансових показників	Оцінка прибутковості, рентабельності, зростання продажів і ринкової частки.	Чіткі кількісні показники, легка інтерпретація.	Не враховує якісні фактори, такі як сприйняття споживачів.
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних із оновленням продукції.	Допомагає зрозуміти зовнішнє і внутрішнє середовище.	Суб'єктивність у визначенні факторів, залежність від даних.
Оцінка задоволеності споживачів	Використання анкетування та опитувань для визначення задоволеності новими продуктами.	Враховує думку споживачів, що важливо для покращення.	Може бути обмеженим за вибіркою, не відображає всієї картини.
Аналіз витрат та вигод	Порівняння витрат на оновлення продукції з отриманими вигодами.	Допомагає оцінити економічну доцільність проекту.	Складність у точному вимірюванні вигод, які можуть бути нематеріальними.
Бенчмаркінг	Порівняння результатів оновлення продукції з кращими практиками галузі або конкурентами.	Визначення напрямків для покращення, натхнення від лідерів.	Вимагає доступу до даних конкурентів, можливі відмінності у контексті.
Аналіз ринкових тенденцій	Вивчення змін на ринку, таких як зміни в споживчих вподобаннях та поведінці.	Дозволяє своєчасно реагувати на зміни.	Може бути трудомістким, вимагає постійного моніторингу.
Методи експертних оцінок	Використання думок експертів для оцінки результатів оновлення продукції.	Може давати цінні інсайти та рекомендації.	Суб'єктивність оцінок, можливість упередженості експертів.

Джерело: складено автором за [1; 6; 18]

Критерії оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції доцільно поділити на чотири головні категорії (групи) [23, с.165]:

- пов’язані зі швидкістю і частотою появи нових виробів на ринку;
- оцінювання продуктивності процесу створення нової продукції;
- оцінки якості реальних виробів, що постачаються на ринок;
- економічні критерії ефективності проектування як самої продукції, так і розроблення інших елементів комплексного проекту системи СОНП.

Критерії оцінювання ефективності реалізації стратегії оновлення продукції на підприємстві представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Критерії оцінювання ефективності реалізації стратегії оновлення
продукції на підприємстві

№ з/п	Категорія ефективності	Критерії	Вплив на конкурентоспроможність
1	Час освоєння нової продукції	1. Частота виходу на ринок нових видів продукції 2. Період між створенням та початком випуску нової продукції на ринок 3. Перший (початковий) і найбільший обсяги реалізації нової продукції	Швидкість реакції на зміни потреб споживачів і дії конкурентів Якість проектування – наближення ринку Частота реалізації проектів – життєвий цикл моделі продукції
		4. Співвідношення фактичних і запланованих обсягів 5. Питома вага очікуваної реалізації продукції в загальному збуті	
2	Продуктивність	1. Час, що визначається на інженерне розроблення одного проекту 2. Вартість матеріалів та інструментарію на один проект 3. Співвідношення фактичних і планових показників	Кількість проектів – новина та широта асортименту Частота проектів – економічність розроблень
3	Якість	1. Відповідність технічним вимогам – надійність експлуатації 2. Проектування – досконалість і задоволення споживачів 3. Зрілість – фабрична та галузева	Один із головних чинників формування конкурентоспроможності, репутації і завоювання споживачів
4	Економічна ефективність	Співвідношення фактичних і запланованих техніко-економічних показників	Економічні фактори й важелі формування конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за [8; 25]

Спільно всі зазначені критерії – час, продуктивність, якість та економічність – формують загальну ефективність створення нової продукції, а в поєднанні з іншими видами діяльності (виготовленням, реалізацією, рекламою й обслуговуванням клієнтів) – ступінь впливу втілення певного проекту системи СОНП на ринок і стан фірми [25, с.118].

Система показників, що необхідно використовувати в ході оцінки ефективності реалізації стратегії оновлення продукції на підприємстві наведена в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Система показників оцінювання ефективності реалізації
стратегії оновлення продукції на підприємстві

Назва показника	Зміст показника	Методика розрахунку
1	2	3
Зростання обсягу продажів	Вимірює приріст продажів після впровадження нових продуктів.	$(\text{Обсяг продажів після оновлення} - \text{Обсяг продажів до оновлення}) / \text{Обсяг продажів до оновлення} * 100\%$
Рентабельність продажів	Оцінює прибуток у відношенні до обсягу продажів.	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Обсяг продажів}) * 100\%$
Ринкова частка	Визначає частку компанії на ринку в порівнянні з конкурентами.	$(\text{Обсяг продажів підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку}) * 100\%$
Коефіцієнт повернення продукції	Вимірює відсоток продукції, що повертається через дефекти або незадоволеність.	$(\text{Кількість повернень} / \text{Загальна кількість проданої продукції}) * 100\%$
Задоволеність споживачів	Оцінює ступінь задоволеності клієнтів новими продуктами.	Середнє значення анкетування споживачів за 5-бальною шкалою.
Час виходу на ринок	Вимірює швидкість розробки і запуску нового продукту.	Час, необхідний для розробки та впровадження нового продукту з моменту ініціації до запуску.
Витрати на оновлення продукції	Оцінює загальні витрати на розробку та маркетинг нових продуктів.	Загальні витрати на дослідження, розробку та маркетинг нових продуктів.
Кількість нових продуктів	Визначає загальну кількість нових продуктів, введених в обіг за певний період.	Загальна кількість нових продуктів, введених на ринок за звітний період.
Вартість залучення клієнта (CAC)	Оцінює витрати на залучення одного нового клієнта.	Загальні витрати на маркетинг і продажі / Кількість нових клієнтів, залучених за певний період.
Коефіцієнт утримання клієнтів	Вимірює здатність підприємства утримувати своїх клієнтів.	$(\text{Кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{Кількість нових клієнтів}) / \text{Кількість клієнтів на початок періоду} * 100\%$

Продовження таблиці 1.10

1	2	3
Чистий промоційний бал (NPS)	Оцінює готовність клієнтів рекомендувати продукцію підприємства.	% промоутерів - % критиків (за результатами опитування).
Час обробки замовлень	Вимірює середній час, необхідний для виконання замовлень на нові продукти.	Середній час обробки замовлень, визначений за допомогою моніторингу всіх замовлень.
Кількість скарг на нові продукти	Визначає загальну кількість скарг на нові продукти за певний період.	Загальна кількість скарг, отриманих протягом певного періоду після запуску нових продуктів.
Зростання прибутку	Оцінює приріст прибутку після оновлення продукції.	(Прибуток після оновлення - Прибуток до оновлення) / Прибуток до оновлення * 100%
Коефіцієнт інноваційності	Вимірює частку нових продуктів в загальному асортименті.	(Кількість нових продуктів / Загальна кількість продуктів) * 100%

Джерело: складено автором за [42; 64]

Оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства є складним, але надзвичайно важливим процесом, який вимагає системного підходу та ретельного аналізу. Цей процес починається з визначення цілей, що дозволяє підприємству зосередитися на ключових напрямках розвитку та оцінити, наскільки успішно вони досягаються. Зміст оцінювання охоплює фінансові, ринкові та операційні аспекти, що дозволяє створити повну картину результатів впровадження стратегії. Параметри оцінювання, такі як прибуток, рентабельність, задоволеність споживачів і ринкова частка, слугують основою для вимірювання успіху [64, с.412].

Крім того, важливими етапами процесу є аналіз ситуації, розробка та впровадження стратегії, а також моніторинг результатів. Оцінка ефективності повинна проводитися на кожному з цих етапів, щоб виявити можливості для вдосконалення та коригування стратегії. Важливо також використовувати різноманітні методи, такі як SWOT-аналіз і KPI, щоб отримати комплексний аналіз результатів. Підприємства, які систематично оцінюють ефективність своїх стратегій, мають можливість швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої продукти до потреб споживачів [70, с.294].

Таким чином, оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й сприяє його сталому розвитку. Воно допомагає виявити проблеми на ранніх стадіях, що дозволяє уникнути серйозних збитків у майбутньому. Загалом, процес оцінювання є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка визначає успіх підприємства на ринку. Тому інвестиції в оцінювання та вдосконалення стратегій оновлення продукції є виправданими і необхідними для досягнення довгострокових цілей підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері оновлення продукції підприємств

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері розробки нової та оновленої продукції підприємств є важливим аспектом, який визначає успішність інноваційної діяльності. У сучасному світі, де конкуренція стає дедалі більш інтенсивною, підприємства змушені шукати нові рішення та ідеї для впровадження на ринку. В умовах постійних змін законодавства і регуляторних вимог важливо, щоб підприємства мали чітке уявлення про правові рамки, що регулюють процес розробки нової продукції. Наявність нормативно-правових актів забезпечує правову визначеність та захищає інтереси усіх учасників процесу, включаючи розробників, виробників та споживачів. Це також сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із впровадженням нових продуктів, оскільки підприємства можуть спиратися на встановлені стандарти і норми.

Крім того, нормативно-правове забезпечення стимулює інновації, оскільки створює сприятливе середовище для науково-дослідних робіт і впровадження нових технологій. Воно також може сприяти залученню інвестицій, оскільки інвестори шукають стабільні та передбачувані умови для розвитку бізнесу. Отже, необхідність нормативно-правового забезпечення у сфері розробки нової продукції є очевидною, оскільки це сприяє створенню ефективного та

прозорого середовища для інновацій. У результаті, підприємства, які дотримуються правових норм, можуть не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток у перспективі.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення відносин у сфері розробки нової продукції підприємств включають наступне:

1. Регулювання інтелектуальної власності. Законодавство щодо патентування, авторських прав і торгових марок захищає результати інноваційної діяльності, що стимулює підприємства до розробки нових продуктів, забезпечуючи їм виключні права на використання своїх розробок.

2. Стандартизація. Встановлення національних та міжнародних стандартів якості, безпеки та екологічних вимог для нових продуктів. Це дозволяє підприємствам впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку і законодавства.

3. Ліцензування. Нормативні акти, що регулюють процес отримання ліцензій на розробку та виробництво нової продукції, забезпечують контроль за якістю та безпекою товарів, що виводяться на ринок.

4. Фінансова підтримка та державні програми. Наявність державних програм і ініціатив, які підтримують підприємства в розробці нових продуктів, зокрема через гранти, субсидії або податкові пільги.

5. Екологічні вимоги. Вимоги щодо екологічної безпеки та сталого розвитку, які мають бути враховані при розробці нових продуктів, зокрема при використанні екологічно чистих технологій і матеріалів.

6. Управління ризиками. Регулювання ризиків, пов'язаних з розробкою нової продукції, через вимоги до проведення оцінки ризиків та заходів щодо їх мінімізації.

7. Споживчий захист. Законодавство, що захищає права споживачів, зокрема вимоги до інформаційної прозорості, безпеки та якості нових продуктів, що забезпечує довіру споживачів до новинок.

8. Промислова безпека. Норми, що регулюють безпеку промислового виробництва нових продуктів, зокрема технічні вимоги до обладнання і

виробничих процесів, що зменшують ризики аварій та нещасних випадків.

9. Співпраця з науковими установами. Правові рамки, які сприяють партнерству між підприємствами та науковими установами для спільної розробки нових продуктів, включаючи договори про спільні дослідження.

10. Контроль і аудит. Нормативні вимоги до контролю за дотриманням законодавства в процесі розробки нової продукції, що включають регулярні перевірки, аудити та звітність.

Ці аспекти формують основу нормативно-правового забезпечення, що допомагає підприємствам успішно розвивати нові продукти в умовах сучасного ринку, гарантуючи правову визначеність та безпеку для всіх учасників процесу.

Нормативно-правове забезпечення у сфері оновлення продукції підприємств узагальнено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Нормативно-правове забезпечення у сфері оновлення продукції підприємств

Назва НПА	Основні положення
Закон України «Про інноваційну діяльність» [51]	Визначає правові та організаційні засади інноваційної діяльності, підтримує розвиток інновацій.
Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [53]	Регулює патентування винаходів та корисних моделей, забезпечує захист інтелектуальної власності.
Закон України «Про авторське право і суміжні права» [47]	Захищає авторські права на наукові та технічні розробки, забезпечує правову охорону творчих продуктів.
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [59]	Встановлює вимоги до технічних регламентів, процедури оцінки відповідності продукції.
Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [49]	Регулює надання державної підтримки для розвитку інноваційних проектів.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [50]	Визначає правові основи інвестиційної діяльності, в тому числі в інноваційні проекти.
Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» [54]	Регулює процедури екологічної експертизи нових товарів, зокрема інноваційних.
Закон України «Про систему громадського здоров'я» [58]	Встановлює вимоги до безпеки нових продуктів, що впливають на здоров'я населення.
Закон України «Про ринок електричної енергії» [57]	Визначає правила для впровадження нових технологій в енергетичному секторі, стимулює інновації.
Закон України «Про природні монополії» [55]	Регулює діяльність природних монополій, що впливають на розвиток продуктових інновацій в певних секторах.

Джерело: складено автором

Удосконалення системи нормативно-правового регулювання процесів оновлення продукції на підприємствах є ключовою умовою для розвитку інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Сучасні підприємства потребують чітких і передбачуваних правил, які б забезпечували швидке реагування на зміни ринку та технологій. Ефективне правове регулювання сприяє зниженню ризиків, підвищує інвестиційну привабливість, а також полегшує процес впровадження нових продуктів. Водночас, регуляторна система має стимулювати підприємства до дотримання високих стандартів якості, безпеки та екологічності продукції. Отже, удосконалення нормативно-правової бази сприятиме створенню умов для сталого розвитку економіки, зростання ринку нових продуктів та впровадження інновацій.

Напрями удосконалення системи нормативно-правового регулювання процесів оновлення продукції на підприємствах в Україні можуть включати такі ключові аспекти:

1. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами. Адаптація національної нормативно-правової бази до вимог ЄС допоможе підприємствам отримати доступ до міжнародних ринків, покращить конкурентоспроможність продукції та полегшить процес сертифікації. Це передбачає впровадження європейських технічних регламентів і стандартів якості, що відповідають актуальним вимогам безпеки та екологічності.

2. Стимулювання інноваційної діяльності через податкові та фінансові механізми. Надання податкових пільг, грантів і державної підтримки для підприємств, що інвестують в оновлення продукції, сприятиме інноваційним процесам і залученню інвестицій. Це може бути підтримка стартапів, гранти на наукові розробки та інновації, податкові пільги на інвестиції в нові технології.

3. Вдосконалення системи захисту інтелектуальної власності. Розширення правового захисту винаходів і корисних моделей, які підприємства впроваджують у нові продукти, стимулюватиме створення унікальних розробок і їх комерціалізацію. Це може включати спрощення процедури патентування,

посилення відповідальності за порушення прав на інтелектуальну власність та захист від нелегального копіювання.

4. Сприяння екологічній модернізації. Впровадження вимог щодо екологічної відповідності продукції та процесів її виробництва допоможе скоротити негативний вплив на довкілля і забезпечить дотримання принципів сталого розвитку. Це включає стимулювання переходу на "зелені" технології, впровадження стандартів екологічного маркування та використання екологічно безпечних матеріалів.

5. Оптимізація процедур державної експертизи та сертифікації. Спрощення процедур оцінки відповідності нової продукції зменшить бар'єри для виходу на ринок, що дозволить підприємствам швидше впроваджувати нові продукти. Зокрема, це може включати створення електронної системи для подачі документів, скорочення термінів розгляду заявок і зниження витрат на сертифікацію.

6. Інституційна підтримка інноваційного розвитку. Запровадження спеціальних програм та інститутів, що підтримуватимуть процеси розробки нової продукції, сприятиме створенню сприятливих умов для інновацій. Це може включати розвиток центрів підтримки інновацій, технопарків, інкубаторів для стартапів, а також надання консультаційних послуг для підприємств.

Реалізація цих напрямів удосконалення сприятиме формуванню сприятливих умов для інноваційної діяльності підприємств, забезпечить їхню конкурентоспроможність та сприятиме інтеграції українського бізнесу у світову економіку.

Інформаційне забезпечення процесу оновлення продукції підприємств - це комплекс заходів і ресурсів, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для прийняття рішень щодо розробки та впровадження нових продуктів. Воно охоплює системи, що надають дані про ринковий попит, технічні новації, дії конкурентів, зміну потреб споживачів, нормативно-правові вимоги, інноваційні технології та економічні показники.

Ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємству здійснювати

глибокий аналіз, прогнозувати перспективи ринку та оптимізувати ресурси під час створення нових продуктів. Воно також сприяє своєчасному оновленню асортименту, відповідності продукції сучасним стандартам і підвищенню її конкурентоспроможності [70, с.115].

Одною зі складових ефективної діяльності підприємств на основі випуску нової продукції є трансферт новинок у виробництво. Трансферт – це інформаційний процес, форма і швидкість якого переважно залежать від потужності комунікаційних каналів між суб'єктами інновацій. Забезпечення якісного здійснення трансфертних процесів і є передумовою формування і руху інформаційних потоків стосовно товарних інновацій як продукту, а також технологій їх виробництва.

При розгляді сегменту науково дослідної підготовки виробництва слід звернути увагу на розвиток науково-технічного співробітництва підприємств з науковими установами різних типів, наслідком чого є створення нових організаційних форм співпраці вказаних суб'єктів господарювання. Це призводить до виникнення якісно нових можливостей в управлінні системою «наука-техніка-виробництво» [75, с.115].

Важливу роль в активізації наукового етапу інноваційної діяльності підприємств відіграють дослідницькі асоціації, що мають у своєму складі окремі організаційні підрозділи з досліджень проблемно-пошукового характеру.

Мета діяльності таких організацій полягає у покращенні взаємодії між академічно-вузівським сектором і промисловим виробництвом. Розширюють свою діяльність консультативно-наукові центри, які спеціалізуються на наданні консультативної допомоги широкого профілю для підприємств різних типів [34].

Перспективним напрямком у створенні інформаційних центрів як з позиції отримання нових технологій виробництва, так і самих інновацій є венчурні фірми, які створюються для генерації ідей, та їх впровадження у виробництво. Ризиковість діяльності таких фірм полягає в низькій частці виробничого

втілення всієї сукупності ідей. Також, використовуючи високу інноваційну активність даних фірм можна використати саму новизну запропонованої інформації щодо вирішення окремих власних проблемних питань. З іншого боку, варто відзначити недостатню державну підтримку у створенні фірм такого типу, яким дуже складно функціонувати самостійно через значні специфічні особливості своєї діяльності [74].

З метою тіснішого взаємозв'язку між необхідною для наукових досліджень матеріальною базою, та людським компонентом наукового потенціалу створюються технопарки – своєрідні територіальні зони високих технологій. Ядром формування таких науково-дослідницьких одиниць є університети, які як інфраструктурна складова організаційно втілюють власний фактор інноваційного процесу. Навколо них зосереджуються промислові корпорації, лабораторії та обчислювальні центри, формуючи таким чином сукупну виробничу та соціальну інфраструктуру. Створення таких функціональних одиниць сприяє тіснішому взаємозв'язку між елементами системи «наука-споживання-виробництво».

Таким чином, шляхом ефективного використання системи інформаційного трансферту на підприємстві формується первинна база даних, від якісної обробки і організації подальшого руху яких багато в чому залежать якісні і кількісні параметри впровадження нової продукції у виробництво [79, с.115].

В даній ситуації перед підприємцями, поряд з проблемою обробки та передачі інформації до відповідних підрозділів, постає нова – проблема інформаційної безпеки. В умовах постійного росту обсягів неекономічної боротьби витік стратегічно важливої інформації може призвести до серйозних фінансових наслідків для підприємства виробника. Ця проблема ще більш ускладнюється, коли мова йде про випуск нової продукції. Її виробники, затративши значні кошти на підготовку, наладку, випробування та інші виробничі фази прагнуть отримати фінансову віддачу від новизни продукції. А у випадку витоку важливої інформації конкуренти можуть почати паралельний випуск даної продукції. Не витрачаючи кошти на науково-дослідні етапи

підготовки виробництва конкуренти отримають продукцію, собівартість якої буде значно нижчою і, відповідно, ставлячи нижчу ціну, таке підприємство отримує ряд конкурентних переваг над справжнім розробником. Економістами підраховано, що витік інформації на рівні 20% у 60 випадках зі 100 призводить до банкрутства підприємства, отримання стратегічно важливої інформації конкурентами може призвести до банкрутства підприємства протягом 3 днів [70, с.44].

Щодо виробничої діяльності, зокрема системи підготовки виробництва, організація функціонування інформаційних систем здійснюється у наступних напрямках [33; 46]:

- забезпечення доступу до даних відповідальних за рух внутрішніх інформаційних потоків суб'єктів;
- забезпечення інформацією щодо загроз, реалізація яких може зашкодити діяльності суб'єкта господарювання;
- організація контролю за потоками сигналів відповідно до їх носіїв, а саме: людських, людино-машинних та технологічних;
- виявлення та блокування можливих каналів витоку інформації (фізичних, технічних, соціальних);
- організація виявлення, кваліфікації та документування порушень інформаційної безпеки, а також формулювання відповідальності за їх здійснення.

При умові якісного аналізу оброки, зберігання та адаптації отриманої інформації до умов виробництва починається суто технічний етап підготовки виробництва нової продукції з притаманними йому специфічними елементами.

Таким чином, на прикладі руху інформаційних потоків можна показати новий тип сучасної економіки, в якій відбувається поширення інформаційної технології у сфері матеріального та нематеріального виробництва, перетворення інформації в один з найважливіших чинників соціально-економічного прогресу суспільства загалом та особи зокрема.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ розробки стратегії оновлення продукції підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що розробка нових продуктів або модернізація існуючих сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню лояльності наявних. Це, в свою чергу, стимулює зростання прибутковості та створює умови для стійкого розвитку бізнесу. Інвестиції в інновації та оновлення продукції також допомагають підприємствам швидше реагувати на дії конкурентів. Вони стають здатними впроваджувати новітні технології, що підвищує ефективність виробництва та якість продукції. Таким чином, оновлення продукції є невід'ємною складовою стратегії виживання і розвитку підприємства.

2. Встановлено, що стратегія оновлення продукції підприємства – це систематичний підхід до вдосконалення, модернізації або створення нових продуктів з метою адаптації до динамічних змін ринку, задоволення актуальних потреб споживачів та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює інноваційні, технологічні та маркетингові заходи, спрямовані на підвищення цінності продукції, розширення її життєвого циклу та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

3. Узагальнено, що процес розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві – це поетапний підхід до планування та реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення або створення нової продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності та задоволення змінних потреб споживачів. Цей процес включає аналіз ринкових тенденцій, визначення потреб клієнтів, оцінку життєвого циклу наявних продуктів і визначення оптимальних шляхів оновлення, таких як модернізація, інноваційні вдосконалення або розширення асортименту.

4. Обґрунтовано, що комплексний підхід до розробки стратегії оновлення продукції є необхідним для забезпечення гнучкості та ефективності в умовах динамічних ринкових змін. Врахування потреб споживачів, технологічних

інновацій та ресурсних можливостей підприємства дозволяє створити конкурентоспроможні продукти з високою доданою цінністю. Такий підхід забезпечує стабільне зростання компанії та її стійку позицію на ринку.

5. Визначено, що оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства – це систематичний процес аналізу та оцінки результатів реалізації заходів, спрямованих на модернізацію або зміну асортименту товарів та послуг. Таким чином, оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції є важливим елементом управлінського процесу, який сприяє покращенню бізнес-процесів, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів підприємства.

6. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й сприяє його сталому розвитку. Воно допомагає виявити проблеми на ранніх стадіях, що дозволяє уникнути серйозних збитків у майбутньому. Загалом, процес оцінювання є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка визначає успіх підприємства на ринку. Тому інвестиції в оцінювання та вдосконалення стратегій оновлення продукції є виправданими і необхідними для досягнення довгострокових цілей підприємства.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення процесу оновлення продукції підприємств - це комплекс заходів і ресурсів, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для прийняття рішень щодо розробки та впровадження нових продуктів. Воно охоплює системи, що надають дані про ринковий попит, технічні новації, дії конкурентів, зміну потреб споживачів, нормативно-правові вимоги, інноваційні технології та економічні показники. Ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємству здійснювати глибокий аналіз, прогнозувати перспективи ринку та оптимізувати ресурси під час створення нових продуктів. Воно також сприяє своєчасному оновленню асортименту, відповідності продукції сучасним стандартам і підвищенню її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ФЕШЕН ГРУП»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Фешен Груп» - це українсько-італійська компанія, яка займається виробництвом і торгівлею взуттям під відомим італійським брендом «Inblu», орієнтованим на споживачів різних вікових і соціальних груп. Компанія пропонує українським покупцям взуття вітчизняного виробництва, яке поєднує високу якість з доступною ціною [44].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Фешен Груп»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФЕШЕН ГРУП
Скорочена назва	ТОВ «Фешен Груп»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31945231
Дата реєстрації	26.03.2002 р.
Розмір статутного капіталу	14 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 15.20 Виробництво взуття Інші: 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	вулиця Вітрука, 5А, Житомир, Житомирська область, 10001

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, підприємство ТОВ «Фешен Груп» зареєстроване 26.03.2002 р. за юридичною адресою Україна, 10001, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Вітрука, будинок 5-А. Керівником організації є Тарнавський Володимир Ярославович. Розмір статутного капіталу складає 14 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 13.08.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [44].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фешен Груп» створене відповідно до українського законодавства та працює на основі свого Статуту. У своїй діяльності компанія керується Конституцією України, законами «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також іншими нормативно-правовими актами України та міжнародного права, що регулюють її діяльність у рамках статутних цілей.

ТОВ «Фешен Груп» діє на принципах самоокупності, самофінансування та повного господарського розрахунку. Компанія має право самостійно розпоряджатися своїм майном відповідно до статуту та предмету діяльності, укладати угоди, набувати права і обов'язки, а також виступати в суді, в тому числі в міжнародних юрисдикційних органах.

ТОВ «Фешен Груп» здійснює свою діяльність на основі укладених договорів як в Україні, так і за її межами, маючи право займатися зовнішньоекономічною діяльністю. Компанія також може відкривати філії, представництва та інші підрозділи, а також бути засновником юридичних осіб, включаючи дочірні підприємства як в Україні, так і за кордоном.

Основною метою діяльності ТОВ «Фешен Груп» є отримання прибутку, який потім розподіляється між учасниками компанії, завдяки задоволенню потреб клієнтів через надання послуг, пов'язаних з виробничими операціями.

Предмет діяльності ТОВ «Фешен Груп» - це виробнича та підприємницька діяльність, пов'язана із здійсненням операцій, пов'язаних з виготовленням взуття, а саме [44]:

- виробництво сучасного взуття;

- торгівля взуттям та іншими товарами власного виробництва;
- розвиток і реконструкція діючих підприємств для підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок подальшої реалізації як на ринку України, так і за кордоном;
- консультації в області технології виробництва взуття;
- впровадження нових технологій, винаходів, «ноу-хау» в масове виробництво взуття;
- оптова, роздрібна та зовнішня торгівля;
- посередництво для підприємців у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- розробка та практична реалізація спільних проектів та комерційних ініціатив з іноземними інвесторами;
- сприяння іноземним інвесторам у розміщенні капіталу;
- залучення інвестицій в економіку України від провідних виробників взуття та ін.

Підприємство самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також з необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів.

Структура ТОВ «Фешен Груп» - це внутрішня організація підприємства, яка відображає склад підрозділів, їхні зв'язки, підпорядкованість та взаємодію між ними [44].

Організаційна структура компанії - це сукупність виробничих підрозділів і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також управлінських органів і їхніх взаємозв'язків, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Ця структура тісно пов'язана з різними елементами, такими як рівні управління, цілі, функції, процеси управління, кваліфікаційний склад працівників, ступінь централізації та децентралізації управлінських функцій, а також інформаційні зв'язки. У межах цієї структури відбувається обмін інформацією та прийняття управлінських рішень, за що відповідають

менеджери різних рівнів і спеціалізацій. Організаційна структура управління ТОВ «Фешен Груп» наведена на рис. 2.1.

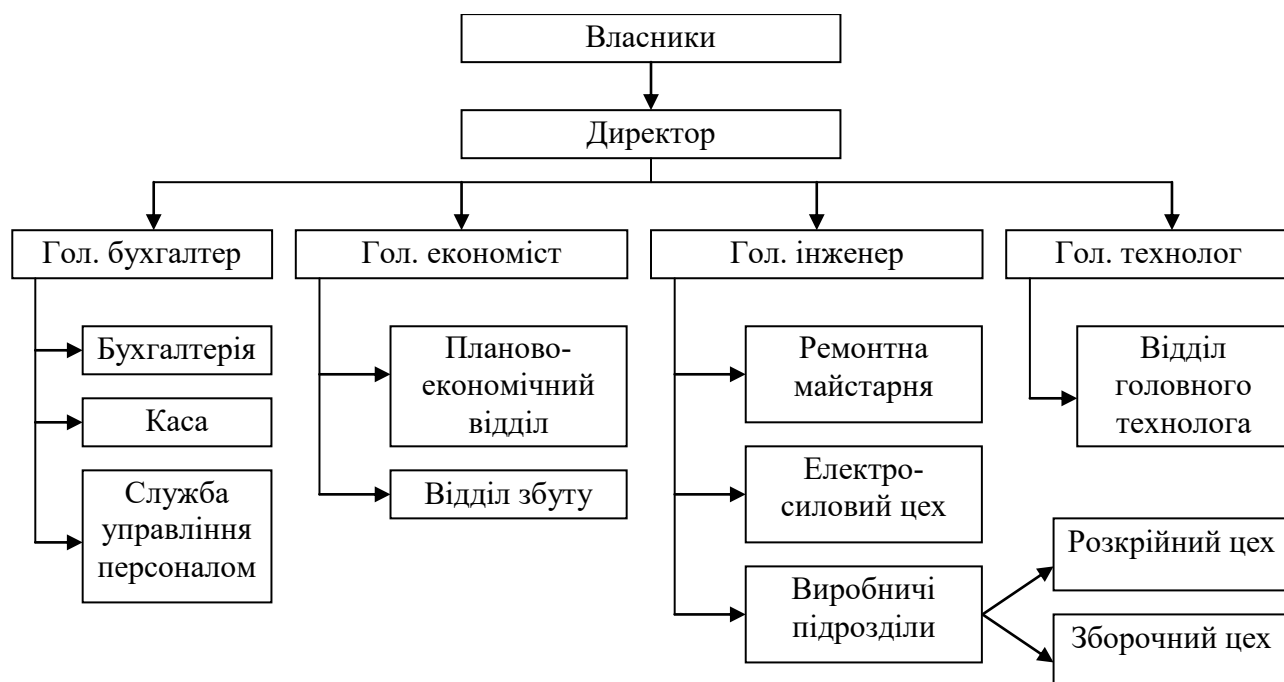


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Фешен Груп»

Джерело: складено за даними підприємства

Підприємство ТОВ «Фешен Груп» очолює директор, який відповідає за загальне керівництво компанією. Начальники цехів підпорядковуються директору та займаються технічним і господарським управлінням у своїх підрозділах.

Головний інженер, як перший заступник директора, відповідає за науково-дослідну та експериментальну роботу, а також за вдосконалення технологій і техніки виробництва.

Економічною службою керує головний економіст (заступник директора з економічних питань), який відповідає за організацію планової діяльності підприємства. Його відділи контролюють виконання планів, аналізують діяльність та займаються питаннями фінансів, організації праці й оплати.

Начальник виробництва забезпечує виконання виробничих планів підприємства. Він та його відділ розробляють оперативні плани випуску продукції для кожного цеху, підтримують ритмічну роботу, контролюють та регулюють виробничі процеси.

Деякі підрозділи управління напряму підпорядковуються директору. Бухгалтерія займається обліком виробництва, контролем за використанням ресурсів, веде баланси та проводить розрахунки із працівниками.

Відділ технічного контролю відповідає за перевірку якості продукції, запобігання браку та впровадження систем управління якістю. Канцелярія на підприємстві займається веденням діловодства, зокрема прийомом, реєстрацією, обліком і розподілом вхідної документації, організацією внутрішнього документообігу, а також відправкою і збереженням документів.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства є важливою складовою стратегічного управління і планування. Це дозволяє виявити ключові переваги, які підприємство може використовувати для підвищення конкурентоспроможності, а також визначити внутрішні слабкі місця, що потребують удосконалення. Оцінка сильних, слабких сторін і конкурентних переваг підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка сильних, слабких сторін і конкурентних переваг
підприємства ТОВ «Фешен Груп»

Показник	Рівень		
	Високий (9-10)	Середній (5-8)	Низький (1-4)
1	2	3	4
Наявність місії			4
Ступінь досягнення цілей		5	
Оптимальність організаційної структури		6	
Рівень комунікаційних зв'язків		7	
Стиль управління			4
Рівень прибутку		5	
Частка ринку			3
Система контролю якості товару	9		
Ширина асортименту		6	
Гнучкість цінової політики		5	
Система організації збуту			4
Рівень сервісу			4
Система стимулювання покупців		5	
Ступінь маркетингової активності			3
Впровадження інновацій		8	
Стан матеріально-технічної бази		8	
Кваліфікаційний склад персоналу		7	
Ступінь вмотивованості кадрів			3

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Інвестиційна привабливість		6	
Корпоративна культура			4
Діджиталізація бізнесу			3
Рейтингова оцінка підприємства	5,21		

Джерело: складено автором

Аналіз представлених даних для підприємства ТОВ «Фешен Груп» виявляє як сильні, так і слабкі сторони в його діяльності. Позитивні аспекти включають високу оцінку системи контролю якості товару (9) і впровадження інновацій (8), що свідчить про добре розвинену базу для забезпечення конкурентних переваг і адаптацію до змінюваного ринку. Однак підприємство має суттєві слабкі сторони, зокрема в таких областях, як частка ринку (3), стиль управління (4) та рівень сервісу (4), що вказує на необхідність удосконалення цих аспектів для підвищення загальної ефективності. З іншого боку, оптимальність організаційної структури (6) і стан матеріально-технічної бази (8) демонструють середній рівень розвитку, що може бути основою для подальших покращень. Рейтингова оцінка підприємства становить 5,21, що вказує на середній рівень загальної ефективності, і свідчить про потребу в стратегічних змінах для поліпшення слабких сторін і укріплення сильних позицій. Системи стимулювання покупців і маркетингова активність потребують додаткових зусиль для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз можливостей і загроз макросередовища підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління, який допомагає визначити зовнішні чинники, що можуть вплинути на його успішність. Макросередовище включає економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні фактори, які не підлягають контролю з боку підприємства, але суттєво впливають на його діяльність. Виявлення можливостей дозволяє підприємству використати сприятливі умови для розвитку, інвестування та розширення бізнесу, що може принести значні конкурентні переваги. Оцінка загроз допомагає вчасно реагувати на негативні тенденції та ризики, що можуть загрожувати стабільності і прибутковості підприємства.

Аналіз можливостей і загроз макросередовища підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз можливостей і загроз макросередовища ТОВ «Фешен Груп»

Фактори макросередовища	Прояв впливу фактору	Можливі варіанти дій підприємства
Можливості (фактори сприятливого впливу)		
Активізація інноваційно-інвестиційних процесів	Зростання інвестицій у нові технології та продукти	Інвестувати в дослідження та розробки, впроваджувати інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності.
Стабільність валютних курсів	Зниження ризиків валютних коливань	Використовувати стабільні валютні хеджування для захисту від коливань валютних курсів.
Політична стабільність	Зниження політичних ризиків	Підтримувати стабільні відносини з державними органами та активніше брати участь у політичних обговореннях.
Досконалість законодавчих актів	Покращення умов для ведення бізнесу	Адаптуватися до нових законодавчих вимог, використовувати нові можливості для оптимізації бізнес-процесів.
Стабільність законодавства	Менша ймовірність правових змін	Залишатися в курсі актуальних змін у законодавстві та забезпечити відповідність вимогам.
Швидкий розвиток інформаційних технологій	Можливість покращення бізнес-процесів через нові технології	Впроваджувати новітні інформаційні технології, автоматизувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність.
Загрози (фактори несприятливого впливу)		
Економічна криза в країні	Зниження попиту на продукцію, скорочення доходів	Розробити план антикризового управління, зменшити витрати, диверсифікувати ринки збуту.
Високий рівень інфляції	Зростання витрат на сировину та послуги	Перегляд цінової політики, укладення довгострокових контрактів на постачання, зниження витрат.
Високий рівень податків	Зменшення прибутку, збільшення витрат	Оптимізувати податкову стратегію, шукати способи зменшення податкового навантаження.
Високий рівень процентних ставок	Підвищення вартості кредитів	Розглянути можливості для зниження боргового навантаження, перегляд фінансових стратегій.
Рівень доходів населення	Зменшення купівельної спроможності населення	Запропонувати продукти та послуги, які відповідають зміненому рівню доходів, адаптувати маркетингові стратегії.
Демографічна ситуація	Зміни у складі населення, старіння населення	Адаптувати продукти і послуги під потреби різних вікових груп, розробити нові ринкові стратегії.

Джерело: складено автором

Отже, представлена таблиця допомагає ідентифікувати ключові фактори, їхній вплив на підприємство ТОВ «Фешен Груп» та можливі стратегії реагування на ці фактори для забезпечення стабільності і розвитку бізнесу.

Складання SWOT-матриці стратегічного розвитку підприємства є критично важливим інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. Вона дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про можливості та загрози з боку макросередовища. Це допомагає виявити ключові аспекти, на які слід звернути увагу при розробці стратегій розвитку. SWOT-матриця сприяє формуванню обґрунтованих рішень щодо того, як використовувати сильні сторони для максимізації можливостей та як мінімізувати вплив слабких сторін і загроз.

Складання SWOT-матриці стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-матриця стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Фешен Груп»

SWOT-матриця	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості (фактори сприятливого впливу)	- Висока якість продукції - Впровадження інновацій у процеси - Сучасне високопродуктивне обладнання - Висока кваліфікація персоналу - Позитивна ділова репутація - Ефективна реклама і стимулювання збуту - Високий рівень диференціації продукції - Доступність позикових коштів - Кваліфікований менеджмент - Ефективна організаційна структура	- Високий рівень витрат порівняно з конкурентами - Неефективна система мотивації та стимулювання праці - Високий рівень плинності кадрів - Зменшення ринкової частки - Недостатність фінансових ресурсів - Нестійке фінансове становище - Високий рівень залежності від кредиторів - Низька рентабельність - Низька кваліфікація менеджерів
Загрози (фактори несприятливого впливу)	- Активізація інноваційно-інвестиційних процесів - Стабільність валютних курсів - Політична стабільність - Досконалість законодавчих актів - Стабільність законодавства - Швидкий розвиток інформаційних технологій	- Економічна криза в країні - Високий рівень інфляції - Високий рівень податків - Високий рівень процентних ставок - Рівень доходів населення - Демографічна ситуація

Джерело: складено автором

Сильні сторони:

1. Висока якість продукції та впровадження інновацій сприяють конкурентоспроможності.
2. Сучасне обладнання та висока кваліфікація персоналу забезпечують ефективність і продуктивність.
3. Позитивна репутація та ефективна реклама підвищують привабливість бренду.

Слабкі сторони:

1. Високі витрати і неефективна система мотивації знижують фінансові результати.
2. Високий рівень плинності кадрів і нестійке фінансове становище створюють ризики для стабільності бізнесу.
3. Низька рентабельність і кваліфікація менеджерів потребують термінового удосконалення.

Можливості:

1. Інновації та стабільність зовнішнього середовища створюють позитивні умови для розвитку.
2. Застосування нових технологій та покращення законодавства можуть відкрити нові ринки та знижувати витрати.

Загрози:

1. Економічні та демографічні фактори можуть впливати на попит і фінансові результати.
2. Високі податки і процентні ставки можуть знижувати прибутковість і ускладнювати доступ до фінансування.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу визначено, що представлена матриця допомагає підприємству ТОВ «Фешен Груп» зосередитися на використанні своїх сильних сторін для мінімізації впливу слабких сторін і загроз, а також на максимальному використанні можливостей для забезпечення стійкого розвитку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим процесом, що забезпечує об'єктивну оцінку поточного стану бізнесу та визначає можливості для його розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, забезпечує аналіз фінансових показників і тенденцій, які впливають на загальну стабільність компанії. Цей процес надає керівництву та інвесторам інформацію про рентабельність, ліквідність, платоспроможність, а також інші показники, що характеризують ефективність управління ресурсами.

У сучасних умовах динамічного ринку й високої конкуренції систематична діагностика є не лише необхідною, а й стратегічно важливою. Вона дозволяє приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення фінансової стійкості підприємства, ефективного використання капіталу та оптимізації операційних процесів. Крім того, діагностика допомагає вчасно виявляти можливі проблеми, такі як збільшення заборгованості, зниження обсягів продажів чи зростання витрат, що дозволяє уникати ризиків та попереджати фінансові труднощі.

Проведення діагностики також дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, його адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та здатність залучати нові інвестиції. Вона є інструментом для визначення можливостей зростання, зокрема щодо освоєння нових ринків чи впровадження інновацій. Окрім того, діагностика фінансово-економічного стану сприяє покращенню управлінської діяльності, допомагає оцінювати ефективність стратегій та робити прогностичні розрахунки.

Таким чином, діагностика є основою для прийняття рішень щодо майбутнього розвитку підприємства. Вона забезпечує стабільність бізнесу, поліпшує його фінансову прозорість і підвищує привабливість для інвесторів та кредиторів. Важливість цього процесу для підприємств полягає у здатності своєчасно реагувати на виклики, покращувати свою діяльність.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фешен Груп»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	23126,4	22379,9	22183,8	-942,6	-4,08
Валовий прибуток, тис. грн.	6148,4	4817,9	3571,7	-2576,7	-41,91
Чистий прибуток, тис. грн.	1102,3	2773,7	560,6	-541,7	-49,14
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	9447,2	11826,8	13333,8	3886,7	41,14
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	207,5	190,7	182,5	-25,1	-12,07
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	9239,7	11636,1	13151,4	3911,7	42,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	221	217	210	-11	-4,98
Фондовіддача, грн.	111,45	117,36	121,59	10,14	9,09
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,94	0,88	0,87	-0,07	-7,47
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	104,64	103,13	105,64	0,99	0,95
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,50	1,92	1,69	-0,82	-32,61

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Фешен Груп» за період 2021-2023 років показує низку суттєвих змін у фінансових та економічних результатах компанії. Чистий дохід підприємства зменшився з 23126,4 тис. грн у 2021 році до 22183,8 тис. грн у 2023 році, що означає падіння на 4,08%. Це свідчить про зниження обсягів продажів або погіршення ринкової позиції компанії за аналізований період. Валовий прибуток скоротився на 41,91%, знизившись з 6148,4 тис. грн у 2021 році до 3571,7 тис. грн у 2023 році. Це суттєве падіння може свідчити про зростання собівартості продукції або зниження маржинальності, що негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємства. Чистий прибуток також показує негативну динаміку: зменшення на 49,14% між 2021 і 2023 роками. Цей показник свідчить про низьку ефективність управління витратами або недостатню дохідність операцій.

Середньорічна вартість активів зростає на 41,14% до 13333,8 тис. грн у 2023

році. Це свідчить про збільшення ресурсної бази компанії, однак не супроводжується адекватним зростанням доходів і прибутків, що може вказувати на низьку ефективність використання активів. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 42,34%, тоді як необоротні активи знизилися на 12,07%. Це може свідчити про збільшення вкладень у запаси або дебіторську заборгованість, що потребує додаткового аналізу ефективності управління оборотними активами.

Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 4,98% (до 210 осіб), що, в умовах зниження чистого доходу, може бути частиною стратегії оптимізації персоналу. Фондовіддача збільшилася на 9,09%, що є позитивним моментом і свідчить про зростання ефективності використання основних засобів. Фондоозброєність знизилася на 7,47%, що відображає зменшення капіталовкладень на одного працівника і може свідчити про недостатнє оновлення матеріальної бази на кожного співробітника. Продуктивність праці зросла на 0,95%, що вказує на незначне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів значно знизився на 32,61%, що свідчить про уповільнення обороту активів, а отже, про можливі труднощі з реалізацією продукції чи управлінням запасами.

Загалом, ТОВ «Фешен Груп» продемонструвало зниження доходності та рентабельності діяльності за аналізований період, що потребує додаткового аналізу причин і розробки стратегій підвищення ефективності використання ресурсів.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом управління, що забезпечує всебічний аналіз активів та оцінку здатності підприємства використовувати їх для досягнення своїх цілей. Майновий стан відображає структуру і розміри ресурсів, доступних компанії, які впливають на її фінансову стійкість, рентабельність та конкурентоспроможність. Такий аналіз дозволяє виявити ефективність використання основних і оборотних активів, а також допомагає виявити неефективні активи або активи, які можна оптимізувати.

Завдяки діагностиці майнового стану підприємство може визначити, як ефективно використовуються необоротні активи, наприклад, будівлі чи обладнання, які вимагають значних інвестицій і повинні забезпечувати стабільний дохід. Аналіз оборотних активів дозволяє оцінити рівень ліквідності і можливості швидкого покриття зобов'язань, що є важливим для підтримання фінансової стабільності компанії. Окрім того, діагностика майнового стану допомагає виявити недоліки в управлінні запасами чи дебіторською заборгованістю, які можуть призводити до зайвих витрат або уповільнення оборотності капіталу.

Діагностика майнового стану допомагає розробити стратегії для оптимального розподілу ресурсів, виявити потреби в оновленні активів і підвищити загальну ефективність бізнес-процесів. Окрім того, вона сприяє своєчасному виявленню ризиків, таких як зношення обладнання або перевищення кредиторської заборгованості, що дає змогу швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Фешен Груп» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства ТОВ «Фешен Груп»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
1. Необоротні активи:	184,6	1,89	196,8	1,42	168,1	1,32	-16,5	-8,94	-0,58
в т.ч. основні засоби	184,6	1,89	196,8	1,42	157,4	1,23	-27,2	-14,73	-0,66
2. Оборотні активи	9573,6	98,11	13698,6	98,58	12604,1	98,68	3030,5	31,65	0,58
в т.ч. запаси	1426,8	14,62	1480,3	10,65	1011,1	7,92	-415,7	-29,14	-6,71
дебіторська заборговність	3362,3	34,46	3858,4	27,77	6716,8	52,59	3354,5	99,77	18,13
грошові кошти	4751,7	48,69	8297,6	59,71	4816,1	37,71	64,4	1,36	-10,99
Пасиви									
1. Власний капітал	7929,4	81,26	10703,1	77,03	10794,1	84,51	2864,7	36,13	3,25

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. зареєстрований капітал	14,0	0,14	14,0	0,10	14,0	0,11	0,0	0,00	-0,03
нерозподілений прибуток	7915,4	81,12	10689,1	76,93	10780,1	84,40	2864,7	36,19	3,29
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	250,8	2,57	192,9	1,39	0,0	0,00	-250,8	-100,00	-2,57
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1578	16,17	2999,4	21,59	1978,1	15,49	400,1	25,35	-0,68
Баланс	9758,2	100,00	13895,4	100,00	12772,2	100,00	3014	30,89	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз структури майна та джерел його формування для ТОВ «Фешен Груп» за 2021-2023 роки показує певні тенденції щодо зміни складу активів і пасивів компанії. Частка необоротних активів знизилася з 1,89% у 2021 році до 1,32% у 2023 році, що свідчить про зменшення інвестицій у довгострокові ресурси. Основні засоби також скоротилися на 14,73%, що вказує на можливе зношення або продаж частини активів. Оборотні активи зросли на 31,65%, збільшивши свою частку з 98,11% у 2021 році до 98,68% у 2023 році. Це зростання є позитивним, оскільки оборотні активи зазвичай легше ліквідовуються, однак залежність від оборотних активів може вказувати на певні фінансові ризики.

Щодо пасивів, власний капітал зріс на 36,13%, що є позитивним показником, оскільки підвищує фінансову стабільність підприємства. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 100%, що свідчить про відсутність зобов'язань за кредитами на кінець 2023 року і, можливо, про стратегію зменшення боргового навантаження. Поточні зобов'язання збільшилися на 25,35% у 2023 році порівняно з 2021 роком, але зменшили свою частку до 15,49%. Це означає покращення структури боргу, оскільки підприємство знижує залежність від короткострокових боргів.

Зростання балансової вартості активів на 30,89% підтверджує, що підприємство нарощувало свою активну базу, що є позитивною ознакою для подальшого розвитку.

Загалом, ТОВ «Фешен Груп» демонструє позитивні зміни в напрямку збільшення власного капіталу та зменшення довгострокових зобов'язань, що покращує його фінансову стійкість, хоча є певні ризики, пов'язані з високою дебіторською заборгованістю.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його роботи, прибутковості та стабільності на ринку. Вона дозволяє виявити сильні і слабкі сторони бізнесу, виявити проблеми та визначити можливості для зростання. Аналіз фінансових результатів допомагає зрозуміти, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси, а також виявити, які чинники впливають на доходи та витрати. Це дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного і тактичного управління фінансами.

Фінансова діагностика охоплює аналіз таких показників, як чистий прибуток, рентабельність, ліквідність та оборотність активів, що дозволяє оцінити загальну фінансову стійкість компанії. Результати такого аналізу важливі не тільки для внутрішніх управлінців, але й для зовнішніх стейкхолдерів: інвесторів, кредиторів, партнерів. Вони використовують ці дані для оцінки перспективності підприємства та його здатності виконувати фінансові зобов'язання. Регулярна діагностика фінансових результатів також допомагає швидко реагувати на зміну ринкових умов і вчасно коригувати стратегію розвитку. Таким чином, діагностика фінансових результатів є ключовою умовою для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стабільності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Фешен Груп» проаналізовано у табл. 2.7.

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Фешен Груп», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23126,4	22379,9	22183,8	-942,6	-4,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16978,0	17562,0	18612,1	1634,1	9,62
Валовий прибуток	6148,4	4817,9	3571,7	-2576,7	-41,91
Інші операційні доходи	1176,9	3998,8	2398,6	1221,7	103,81
Інші операційні витрати	6223,0	5834,0	5286,7	-936,3	-15,05
Фінансовий результат від операційної діяльності	1102,3	2982,7	683,6	-418,7	-37,98
Фінансовий результат до оподаткування	1102,3	2982,7	683,6	-418,7	-37,98
Чистий фінансовий результат	1102,3	2773,7	560,6	-541,7	-49,14

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Фешен Груп» за 2021–2023 роки свідчить про зниження показників прибутковості та фінансової стійкості. Чистий дохід підприємства зменшився на 4,08% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції, товарів або послуг. У той же час собівартість реалізованої продукції зросла на 9,62%, що свідчить про збільшення витрат на виробництво або закупівлю, знижуючи валову рентабельність. Валовий прибуток зменшився на 41,91%, що є суттєвим негативним показником і свідчить про зниження здатності підприємства генерувати прибуток від основної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 37,98%, що підкреслює зниження прибутковості підприємства. Загальний фінансовий результат до оподаткування також скоротився на 37,98%, що вказує на зменшення здатності підприємства отримувати доходи після покриття витрат. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) за період зменшився на 49,14%, що є негативною тенденцією для подальшого розвитку. Зниження чистого прибутку показує, що навіть за рахунок скорочення витрат та оптимізації, підприємство не змогло забезпечити стабільну прибутковість.

Загалом, механізм формування фінансових результатів ТОВ «Фешен Груп» демонструє негативну динаміку, що свідчить про потребу у вдосконаленні операційної діяльності та оптимізації витрат.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Фешен Груп»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	6,07	4,57	6,37	0,30	5,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,01	2,77	2,43	-0,58	-19,15
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	7995,6	10699,2	10626	2630,4	32,90
Коефіцієнт автономії	0,81	0,77	0,85	0,03	4,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,30	1,18	-0,05	-3,85
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,34	3,35	5,46	1,12	25,85
Коефіцієнт оборотності активів	2,45	1,89	1,66	-0,78	-32,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,13	2,40	2,06	-1,07	-34,15
Рентабельність господарської діяльності, %	4,75	12,75	2,86	-1,89	x
Рентабельність власного капіталу, %	14,94	29,77	5,22	-9,72	x
Рентабельність продукції, %	36,21	27,43	19,19	-17,02	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Фешен Груп» за 2021-2023 роки демонструє значні зміни у ліквідності, фінансовій стійкості та рентабельності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності підвищився на 5,03%, досягнувши значення 6,37 у 2023 році, що свідчить про достатність поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 19,15%, що може свідчити про зменшення запасів найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти, для негайного погашення зобов'язань. Чистий оборотний капітал збільшився на 32,9%, що позитивно характеризує здатність підприємства підтримувати фінансову гнучкість для покриття своїх короткострокових потреб. Коефіцієнт автономії зріс до 0,85, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх

джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 3,85%, підтверджуючи підвищення рівня фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 25,85%, що свідчить про зміцнення загальної фінансової стабільності підприємства. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 32,04%, що може вказувати на уповільнення обертання активів і зниження ефективності їх використання. Подібну тенденцію показав коефіцієнт оборотності власного капіталу, знизившись на 34,15%, що свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу для генерування доходу.

Рентабельність господарської діяльності знизилася до 2,86%, що є значним зниженням, порівняно з 2021 роком, та вказує на падіння прибутковості діяльності підприємства. Рентабельність продукції також суттєво впала - на 17,02%, що свідчить про зменшення рентабельності реалізованої продукції та є фактором, що потребує уваги для покращення фінансових результатів підприємства.

Таким чином, перспективи економічного розвитку ТОВ «Фешен Груп» залежать від покращення ефективності використання активів та підвищення ліквідності для забезпечення стійкої фінансової позиції. Зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування створюють можливості для подальшого розвитку та розширення діяльності. Водночас підвищення рентабельності та оптимізація виробничих витрат будуть ключовими напрямками для зростання прибутковості підприємства.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві

Система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» - це комплексний процес, що охоплює розробку, реалізацію, моніторинг і коригування стратегії щодо асортименту, якості, ціноутворення та позиціонування продукції, спрямований на досягнення

довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає цілісний підхід до управління продуктами, починаючи з дослідження ринкових потреб і аналізу конкурентів, до визначення напрямів розвитку продуктового портфеля та впровадження інноваційних рішень.

Головними елементами цієї системи на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» є ті, що представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні елементи системи стратегічного управління
продуктовою політикою на підприємстві ТОВ «Фешен Груп»

Елемент політики	Загальна характеристика
1. Аналіз ринку та конкурентів	Вивчення попиту, оцінка сильних та слабких сторін продукції підприємства у порівнянні з аналогами на ринку
2. Формування продуктової стратегії	Визначення пріоритетних напрямів, цільових сегментів і ролей різних продуктів у досягненні стратегічних цілей
3. Планування та розробка нової продукції	Адаптація продуктової лінійки до змін на ринку, враховуючи інноваційні та технологічні досягнення
4. Управління життєвим циклом продукції	Моніторинг продуктивності та рентабельності кожного продукту на різних етапах його життєвого циклу, від введення на ринок до зняття з продажу
5. Оцінка ефективності продуктової політики	Проведення фінансових і ринкових оцінок для визначення рівня досягнення поставлених цілей і адаптації стратегій при зміні умов

Джерело: складено автором

Система стратегічного управління продуктовою політикою ТОВ «Фешен Груп» є ключовим елементом у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, покращенні його конкурентоспроможності та задоволенні потреб цільових клієнтів.

Ринок взуття України – це сукупність економічних відносин, пов’язаних із виробництвом, продажем, імпортом та експортом взуттєвої продукції на території України. Він включає різноманітні сегменти взуття, такі як повсякденне, спортивне, робоче, дитяче, чоловіче та жіноче взуття, які обслуговують потреби різних категорій споживачів. На ринку діють як вітчизняні виробники, так і міжнародні компанії, що створює високий рівень конкуренції [29].

Основними особливостями українського взуттєвого ринку є значна

залежність від імпоротної продукції, оскільки вітчизняне виробництво поки що не задовольняє внутрішній попит повною мірою. Зміни у вподобаннях споживачів, економічна нестабільність і зростання цін на сировину впливають на динаміку ринку. Водночас зростання інтересу до експорту українського взуття в інші країни свідчить про конкурентоздатність продукції, особливо в середньому ціновому сегменті [29].

Перспективи розвитку ринку взуття в Україні залежать від інвестицій у модернізацію виробництва, адаптації до нових споживчих трендів, а також від покращення умов для бізнесу, що може стимулювати ріст вітчизняного виробництва та розширення асортименту.

Аналіз сучасного стану розвитку ринку взуття України у 2021-2023 роках представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз сучасного стану розвитку ринку взуття України у 2021-2023 роках

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Обсяг виробництва взуття (млн. пар)	22,5	21,0	20,5	-2,0	-8,89
Обсяг реалізації взуття на внутрішньому ринку (млн. грн.)	18500	17300	16900	-1600,0	-8,65
Обсяг експорту взуття (млн. пар)	5,8	6,2	6,5	0,7	12,07
Вартість імпорту взуття (млн. грн.)	9200	8800	8600	-600,0	-6,52
Рівень забезпечення внутрішнього ринку власним взуттям (%)	58	56	54	-4,0	-6,90
Середня ціна однієї пари взуття (грн/пара)	500	520	540	40,0	8,00
Середня рентабельність вітчизняних виробників взуття (%)	12,5	10,8	9,5	-3,0	-24,00
Чисельність зайнятих у взуттєвій промисловості (тис. осіб)	14,5	13,8	13,2	-1,3	-8,97
Кількість підприємств у галузі	210	195	190	-20,0	-9,52
Рівень інвестицій у взуттєву галузь (млн. грн.)	450	400	380	-70,0	-15,56

Джерело: складено автором за [29]

Аналіз даних про розвиток ринку взуття України за 2021-2023 роки вказує на спадні тенденції у виробництві та реалізації взуття. Обсяг виробництва скоротився на 8,89%, що свідчить про зменшення випуску продукції на

внутрішньому ринку. Також спостерігається зниження обсягів реалізації на внутрішньому ринку на 8,65%, що може бути наслідком як скорочення купівельної спроможності населення, так і посилення конкуренції з боку імпоротної продукції. Водночас експорт взуття зріс на 12,07%, що свідчить про зацікавленість українських виробників у зовнішніх ринках. Проте вартість імпорту зменшилася на 6,52%, що може бути спричинено як зниженням попиту на імпортне взуття, так і політикою імпортозаміщення. Рівень забезпечення внутрішнього ринку власним взуттям зменшився з 58% до 54%, що свідчить про залежність від імпорту.

Ціна однієї пари взуття зросла на 8%, що може бути результатом інфляційних процесів та підвищення собівартості виробництва. Рентабельність вітчизняних виробників знизилася на 24%, що вказує на зменшення прибутковості галузі, ймовірно, через підвищені витрати та нижчий рівень продажів. Зменшення чисельності зайнятих та кількості підприємств вказує на складнощі галузі, зокрема, з підтриманням робочих місць та збереженням виробничих потужностей. Також рівень інвестицій у взуттєву галузь знизився на 15,56%, що негативно впливає на можливості модернізації та зростання виробництва. Загалом, дані свідчать про потребу в інвестиціях та стимулюванні внутрішнього виробництва для підвищення конкурентоспроможності українського взуття.

У Житомирській області працюють кілька взуттєвих підприємств, відомих своєю продукцією та підходом до виробництва (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Загальна характеристика підприємств-конкурентів у виробництві
взуття у Житомирській області

Підприємство	Загальна характеристика
1	2
ТОВ «Фешен Груп»	Компанія, що спеціалізується на виготовленні комфортного та повсякденного взуття, зокрема для італійського бренду Inblu. Підприємство виробляє різноманітне взуття, орієнтуючись на потреби місцевого ринку, а також на експортні можливості. «Фешен Груп» використовує сучасні технології та пропонує продукцію за конкурентними цінами, роблячи акцент на комфорт та доступність.

Продовження таблиці 2.11

1	2
ТОВ «Українська промислова компанія Крок»	Одне з найстаріших підприємств області, яке виробляє якісне шкіряне взуття. Виробничий асортимент включає чоловіче, жіноче та дитяче взуття, орієнтоване на споживачів, що цінують традиційний стиль та міцність. Фабрика дотримується високих стандартів якості, використовує натуральні матеріали і регулярно оновлює асортимент.
ТОВ «Прогрес»	Підприємство з виробництва спеціалізованого взуття для промислового та військового використання. Підприємство виготовляє захисне взуття, включаючи черевики з посиленими підошвами, які стійкі до впливу агресивного середовища. «Прогрес» співпрацює з різними українськими та зарубіжними замовниками, пропонуючи взуття, яке відповідає суворим вимогам безпеки та якості.

Джерело: складено автором

Представлені підприємства вносять вагомий вклад у розвиток взуттєвої галузі в регіоні, створюють робочі місця та підвищують економічний потенціал Житомирської області.

Для дослідження сучасного стану розвитку продуктової політики на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» доцільним підходом є метод бенчмаркінгу стосовно головних конкурентів. Це дозволить визначити рівень конкурентоспроможності продукції компанії та виявити ключові аспекти для покращення. Бенчмаркінг спрямований на аналіз продукції, цінової політики, якості матеріалів, інновацій та сервісу, які пропонують інші компанії на ринку. Порівняння з провідними гравцями галузі дає можливість зрозуміти, які аспекти продуктової політики потребують вдосконалення, які напрями можуть стати точками росту та як краще адаптувати продукти для задоволення потреб споживачів [41, с.157].

Зокрема, бенчмаркінг допоможе виявити ефективні підходи до формування асортименту, управління виробничими витратами та впровадження інновацій, що дозволить ТОВ «Фешен Груп» посилити свою позицію на ринку, оптимізувати продукцію під цільові сегменти і підвищити прибутковість.

Для проведення бенчмаркінгового аналізу трьох виробників взуття Житомирської області за ключовими показниками розвитку продуктової політики створимо відповідну таблицю з ключовими показниками-індикаторами (табл. 2.12).

Результати проведення бенчмаркінгового дослідження розвитку продуктової політики на підприємствах Житомирської області

Показник	ТОВ «Фешен Груп»	ТОВ «Українська промислова компанія Крок»	ТОВ «Прогрес»
1. Обсяг виробництва (тис. пар/рік)	201	250	180
2. Асортимент продукції	Модельне, класичне	Спортивне, дитяче, класичне	Промислове, повсякденне
3. Інноваційні матеріали	Так	Ні	Так
4. Середня ціна (грн/пара)	800	750	820
5. Витрати на маркетинг (млн. грн/рік)	3,1	2,4	3,5
6. Рівень рентабельності продукції (%)	19,2	10,4	8,7
7. Рівень інвестицій у розвиток продуктової політики (млн. грн)	4,3	3,7	2,1
8. Кількість працівників	210	190	200
9. Частка експорту (%)	30	25	20
10. Кількість торгових точок	15	20	10
11. Частота оновлення асортименту (раз/рік)	2	3	1
12. Інвестиції у R&D (млн. грн/рік)	1,5	1,1	0,8
13. Участь у виставках та заходах	Так	Так	Ні
14. Рівень автоматизації виробництва (%)	80	75	70
15. Доступність онлайн-продажів	Так	Так	Ні

Джерело: складено автором

Бенчмаркінговий аналіз розвитку продуктової політики серед підприємств Житомирської області показує, що ТОВ «Фешен Груп» має сильні позиції у сфері інновацій і маркетингу. Обсяг виробництва компанії становить 201 тис. пар на рік, що трохи менше, ніж у ТОВ «Українська промислова компанія Крок» (250 тис. пар). Проте ТОВ «Фешен Груп» значно інвестує у розвиток, витрачаючи на маркетинг 3,1 млн грн і залучаючи 4,3 млн грн у продуктивні інновації, тоді як конкуренти витрачають менше. Компанія також має вищу частку експорту (30%) порівняно з іншими виробниками, що свідчить про успішну діяльність на міжнародних ринках.

ТОВ «Фешен Груп» виготовляє модельне і класичне взуття, орієнтуючись на середню цінову категорію (800 грн за пару). Частота оновлення асортименту

двічі на рік забезпечує стабільну конкурентну перевагу в умовах мінливого попиту. Водночас рівень автоматизації виробництва досягає 80%, що є найбільшим серед конкурентів і свідчить про високу ефективність процесів.

ТОВ «Українська промислова компанія Крок», маючи трохи вищий обсяг виробництва, спеціалізується на спортивному та дитячому взутті, витрачаючи на маркетинг 2,4 млн грн, однак рівень рентабельності тут нижчий (10,4%). ТОВ «Прогрес» виробляє промислове та повсякденне взуття, має менші інвестиції в інновації та обмежену присутність на ринку через нижчу автоматизацію і відсутність онлайн-продажів.

Для проведення структурного аналізу обсягів виробництва взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» слід розглянути обсяги виробництва в розрізі основних асортиментних позицій, які компанія виготовляла у 2021–2023 роках (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структурний аналіз обсягів виробництва взуття на підприємстві

ТОВ «Фешен Груп» у 2021–2023 роках

Асортиментна позиція	2021 рік, тис. пар	% від загального обсягу	2022 рік, тис. пар	% від загального обсягу	2023 рік, тис. пар	% від загального обсягу	Зміна 2023 до 2021, тис. пар	Зміни в стр-рі, %
Класичне взуття	51	24,40	46	23,96	54	26,87	3	2,46
Повсякденне взуття	43	20,57	34	17,71	36	17,91	-7	-2,66
Спортивне взуття	33	15,79	32	16,67	32	15,92	-1	0,13
Взуття для відпочинку	21	10,05	18	9,38	15	7,46	-6	-2,59
Модельне взуття	35	16,75	37	19,27	36	17,91	1	1,16
Взуття для дітей	26	12,44	25	13,02	28	13,93	2	1,49
Загальний обсяг	209	100,00	192	100,00	201	100,00	-8	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

За період 2021–2023 років обсяг виробництва взуття на ТОВ «Фешен Груп» зменшився на 8 тис. пар, що вказує на певний спад загального виробництва. Водночас структура асортименту змінилася по-різному для різних категорій. Найбільше зростання показало «класичне взуття» - з 24,4% до 26,87% від загального обсягу, що свідчить про зростаючий попит на цю продукцію. «Повсякденне взуття», навпаки, знизилося на 2,66%, що може вказувати на слабкий попит або посилення конкуренції в цьому сегменті. Виробництво «взуття для відпочинку» зазнало найбільшого скорочення, зменшившись на 2,59% у структурі, можливо, через зменшення сезонного попиту. «Модельне» та «дитяче взуття» показали невелике зростання в структурі, що свідчить про стабільний попит у цих сегментах. Загалом компанія адаптується до змін попиту, збільшуючи виробництво популярних категорій і коригуючи структуру асортименту, що може сприяти покращенню ефективності в майбутньому.

Аналіз життєвого циклу товарів (ЖЦТ) є критично важливим процесом для підприємства ТОВ «Фешен Груп», оскільки він дозволяє визначити етапи розвитку продуктів і відповідно адаптувати стратегії управління. Розуміння стадій ЖЦТ допомагає компанії прогнозувати зміни в попиті, оцінювати прибутковість і планувати інвестиції в маркетинг та розвиток. Це знання є ключовим для ефективного управління асортиментом і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Аналіз ЖЦТ також сприяє виявленню нових можливостей для інновацій і вдосконалення продуктів, що дозволяє задовольнити потреби споживачів. В умовах швидких змін на ринку взуття, проведення такого аналізу стає необхідністю для забезпечення стабільного розвитку підприємства [34, с.225]. Життєвий цикл товару (ЖЦТ) для ТОВ «Фешен Груп» охоплює всі етапи, через які проходять асортиментні групи взуття, починаючи від ідеї та розробки до виходу з ринку. Цей процес включає кілька стадій: впровадження, зростання, зрілість та спад.

Основні параметри життєвого циклу розвитку окремих асортиментних груп товарів ТОВ «Фешен Груп» наведено у табл. 2.14.

Основні параметри життєвого циклу розвитку окермих
асортиментних груп товарів ТОВ «Фешен Груп»

Асортиментна група товарів	Стадія життєвого циклу	Основні характеристики	Стратегічні цілі	Приклади дій
Класичне взуття	Стадія зрілості	Стабільний попит, високий рівень продажів	Збереження ринкових позицій, оптимізація витрат	Підтримка якості, зниження витрат, просування бренду
Повсякденне взуття	Стадія спаду	Зниження попиту, висока конкуренція	Реструктуризація асортименту, пошук нових ринків	Проведення акцій, зміна маркетингової стратегії
Спортивне взуття	Стадія зростання	Зростаючий попит, інновації	Розширення асортименту, збільшення виробництва	Впровадження нових технологій, колаборації з спортсменами
Взуття для відпочинку	Стадія впровадження	Низька впізнаваність, необхідність формування попиту	Активне просування, реклама	Розробка рекламних кампаній, участь у виставках
Модельне взуття	Стадія зростання	Зростаючий попит, високий рівень прибутковості	Розширення ринкових сегментів	Введення нових моделей, співпраця з дизайнерами
Взуття для дітей	Стадія зростання	Стабільний попит, потреба у різноманітності	Розширення асортименту, адаптація до трендів	Виведення нових колекцій, акції для сімей

Джерело: складено автором

Стан життєвого циклу товарів на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» свідчить про активну адаптацію до ринкових умов, зокрема, шляхом оновлення асортименту та впровадження нових моделей взуття. Підприємство демонструє ознаки стабільного зростання на стадії зрілості, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати прибутковість. Однак, існує потреба в регулярному моніторингу ринкових тенденцій і споживчих вподобань для запобігання спаду попиту. Залучення інноваційних технологій та оптимізація виробничих процесів можуть стати ключовими факторами для успішного

продовження життєвого циклу продуктів компанії.

Процес розробки нової продукції на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» - це систематичний і структурований підхід до створення нових моделей взуття, який включає кілька етапів від ідеї до запуску продукції на ринок. Він починається з генерування ідей, що ґрунтуються на аналізі споживчих потреб та тенденцій ринку. Наступним етапом є розробка концепції, де формуються основні характеристики продукту та створюються ескізи. Після цього проводиться виготовлення прототипів, які підлягають тестуванню на якість і зручність, щоб отримати зворотний зв'язок від потенційних споживачів. Коли прототипи вдосконалено, підприємство переходить до масового виробництва, що вимагає чіткої організації виробничих процесів і забезпечення необхідних матеріалів. Важливою частиною цього процесу є маркетингова стратегія, яка забезпечує ефективне просування нової продукції на ринку. Завершальний етап - запуск продукту в продаж, де моніториться його успішність і сприйняття споживачами [73].

Загальний опис процесу розробки нової продукції на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Загальний опис процесу розробки нової продукції на підприємстві
ТОВ «Фешен Груп»

Етап	Характеристика	Види робіт	Відповідальні особи
1	2	3	4
1. Ідея	Генерація ідей для нових моделей взуття	Брейнштормінг, аналіз ринку, дослідження споживачів	Керівник відділу маркетингу, дизайнер
2. Концепція	Розробка концепції продукту	Створення ескізів, визначення характеристик продукції	Дизайнер, технолог
3. Розробка прототипу	Створення пробних зразків	Виготовлення прототипів, тестування на зручність	Технолог, виробничий інженер
4. Тестування	Перевірка якості та функціональності продукції	Проведення випробувань, збір відгуків	Тестувальник, маркетолог

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4
5. Випуск продукції	Підготовка до масового виробництва	Планування виробничого процесу, закупівля матеріалів	Директор виробництва, закупівельник
6. Маркетинг	Просування нової продукції на ринку	Розробка рекламних кампаній, участь у виставках	Маркетолог, PR-менеджер
7. Запуск	Офіційний старт продажу нової продукції	Організація продажів, моніторинг реакції ринку	Всі відділи

Джерело: складено автором

Отже, наведені дані відображають ключові етапи процесу розробки нової продукції в ТОВ «Фешен Груп», зазначаючи характерні особливості, види робіт та відповідальних осіб. Таким чином, процес розробки нової продукції є комплексною діяльністю, що вимагає співпраці між різними відділами підприємства для досягнення оптимальних результатів.

Оцінювання ефективності системи стратегічного управління продуктовою політикою є критично важливим етапом для будь-якого підприємства, оскільки воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в існуючих стратегіях. Це забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни ринкових умов, адаптації до потреб споживачів та конкурентного середовища [33, с.45]. В результаті, регулярний моніторинг і оцінка ефективності продуктивних стратегій сприяють підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Фешен Груп» та його стійкості на ринку.

Аналіз ефективності розвитку продуктової політики на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» у 2021-2023 роках представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз ефективності розвитку продуктової політики
на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» у 2021-2023 роках

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5
Загальні обсяги продажів, тис.грн.	23126,4	22379,9	22183,8	-942,6
Рентабельність продажів, %	4,75	12,75	2,86	-1,9
Ринкова частка на локальному ринку, %	15	14	12	-3,0

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
Коефіцієнт повернення продукції, %	1	8	9	8,0
Задоволеність споживачів, %	80	85	75	-5,0
Час виходу на ринок, міс.	6	5	4	-2,0
Витрати на оновлення продукції, тис.грн.	2,5	3,1	4,2	1,7
Кількість нових продуктів, од.	5	7	6	1,0
Вартість залучення клієнта (CAC), грн.	150	120	130	-20,0
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	70	75	68	-2,0
Чистий промоційний бал (NPS)	30	40	35	5,0
Час обробки замовлень, дні	2	1,5	1,8	-0,2
Кількість скарг на нові продукти, од.	3	2	4	1,0
Обсяг чистого прибутку, тис.грн.	1102,3	2773,7	560,6	-541,7
Коефіцієнт інноваційності, %	5,5	7,3	6,7	1,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз ефективності розвитку продуктової політики ТОВ «Фешен Груп» за 2021-2023 роки виявляє певні позитивні та негативні тенденції. Загальні обсяги продажів підприємства знизилися на 942,6 тис. грн, що свідчить про погіршення фінансових показників. Рентабельність продажів, яка у 2022 році досягла максимальних значень, у 2023 році знову знизилася до 2,86%, що вказує на труднощі в управлінні витратами. Ринкова частка на локальному ринку також зменшилася на 3%, що може свідчити про зростаючу конкуренцію або недостатню ефективність маркетингових стратегій. Однак покращення коефіцієнта повернення продукції до 9% свідчить про підвищення якості товарів і зменшення незадоволеності споживачів. Задоволеність споживачів, незважаючи на зниження, все ще залишається на досить високому рівні – 75%. Час виходу на ринок зменшився до 4 місяців, що вказує на більш оперативний процес розробки нових продуктів. Витрати на оновлення продукції зросли до 4,2 тис. грн, що може свідчити про зусилля підприємства в інноваціях. Проте, зменшення кількості нових продуктів до 6 одиниць ставить під сумнів стратегічний підхід до розширення асортименту. Кількість скарг на нові продукти зросла до 4, що вказує на потенційні проблеми з якістю або споживчими очікуваннями.

Таким чином, результати свідчать про необхідність перегляду та корекції стратегії розвитку продуктової політики ТОВ «Фешен Груп».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи стратегічного управління продуктовою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Фешен Груп» - це українсько-італійська компанія, яка займається виробництвом і торгівлею взуттям під відомим італійським брендом «Inblu», орієнтованим на споживачів різних вікових і соціальних груп. Компанія пропонує українським покупцям взуття вітчизняного виробництва, яке поєднує високу якість з доступною ціною. Основною метою діяльності ТОВ «Фешен Груп» є отримання прибутку, який потім розподіляється між учасниками компанії, завдяки задоволенню потреб клієнтів через надання послуг, пов'язаних з виробничими операціями.

2. Аналіз показав, що чистий дохід підприємства зменшився з 23126,4 тис. грн у 2021 році до 22183,8 тис. грн у 2023 році, що означає падіння на 4,08%. Це свідчить про зниження обсягів продажів або погіршення ринкової позиції компанії за аналізований період. Валовий прибуток скоротився на 41,91%, знизившись з 6148,4 тис. грн у 2021 році до 3571,7 тис. грн у 2023 році. Це суттєве падіння може свідчити про зростання собівартості продукції або зниження маржинальності, що негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємства. Чистий прибуток також показує негативну динаміку: зменшення на 49,14% між 2021 і 2023 роками. Цей показник свідчить про низьку ефективність управління витратами або недостатню дохідність операцій.

3. Встановлено, що система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» - це комплексний процес, що охоплює розробку, реалізацію, моніторинг і коригування стратегії щодо асортименту, якості, ціноутворення та позиціонування продукції, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає цілісний підхід до управління продуктами, починаючи з дослідження ринкових потреб і аналізу конкурентів, до визначення напрямів розвитку продуктового портфеля

та впровадження інноваційних рішень.

4. Бенчмаркінговий аналіз розвитку продуктової політики серед підприємств Житомирської області показує, що ТОВ «Фешен Груп» має сильні позиції у сфері інновацій і маркетингу. Обсяг виробництва компанії становить 201 тис. пар на рік, що трохи менше, ніж у ТОВ «Українська промислова компанія Крок» (250 тис. пар). Проте ТОВ «Фешен Груп» значно інвестує у розвиток, витрачаючи на маркетинг 3,1 млн грн і залучаючи 4,3 млн грн у продуктивні інновації, тоді як конкуренти витрачають менше. Компанія також має вищу частку експорту (30%) порівняно з іншими виробниками, що свідчить про успішну діяльність на міжнародних ринках.

5. Узагальнено, що стан життєвого циклу товарів на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» свідчить про активну адаптацію до ринкових умов, зокрема, шляхом оновлення асортименту та впровадження нових моделей взуття. Підприємство демонструє ознаки стабільного зростання на стадії зрілості, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати прибутковість. Однак, існує потреба в регулярному моніторингу ринкових тенденцій і споживчих вподобань для запобігання спаду попиту. Залучення інноваційних технологій та оптимізація виробничих процесів можуть стати ключовими факторами для успішного продовження життєвого циклу продуктів компанії.

6. Доведено, що загальні обсяги продажів підприємства знизилися на 942,6 тис. грн, що свідчить про погіршення фінансових показників. Рентабельність продажів, яка у 2022 році досягла максимальних значень, у 2023 році знову знизилася до 2,86%, що вказує на труднощі в управлінні витратами. Ринкова частка на локальному ринку також зменшилася на 3%, що може свідчити про зростаючу конкуренцію або недостатню ефективність маркетингових стратегій. Час виходу на ринок зменшився до 4 місяців, що вказує на більш оперативний процес розробки нових продуктів. Результати свідчать про необхідність перегляду та корекції стратегії розвитку продуктової політики ТОВ «Фешен Груп».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ

ТОВ «ФЕШЕН ГРУП»

3.1. Планування оновлення продукції на підприємстві з використанням зарубіжного досвіду

В сучасних умовах планування оновлення продукції на підприємстві є важливим елементом конкурентної стратегії, що допомагає адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку. Використання зарубіжного досвіду в цій сфері дозволяє підприємствам ефективно вдосконалювати процеси розробки, модернізації та впровадження нових продуктів. Провідні іноземні компанії розробляють стратегії оновлення асортименту на основі глибокого аналізу потреб споживачів, технологічних трендів та інноваційних підходів до дизайну продукції, що дає змогу значно скоротити час виходу на ринок. Крім того, важливим аспектом зарубіжного досвіду є активне застосування методів аналізу життєвого циклу товарів для визначення найбільш оптимального часу для оновлення або заміни продукції [41, с.160].

Планування оновлення продукції допомагає забезпечити сталість доходів, збільшити задоволеність клієнтів і підтримувати лояльність на високому рівні. Зарубіжний досвід демонструє, що підприємства, які регулярно оновлюють свою продукцію, мають вищі показники рентабельності та ринкової частки. Важливим фактором є також постійна оптимізація витрат на виробництво та логістику, що дає змогу зберегти якість продукції за доступною ціною. Впровадження кращих практик планування оновлення продуктів також сприяє підвищенню інноваційної активності підприємства [21, с.46].

Для українських компаній, таких як ТОВ «Фешен Груп», запозичення та адаптація зарубіжних підходів до планування оновлення продукції можуть забезпечити значні конкурентні переваги. Це також дозволяє компанії

залишатися в курсі глобальних змін на ринку, ефективніше реагувати на нові тренди та зберігати лідерські позиції в своїй галузі.

Планування оновлення продукту ТОВ «Фешен Груп» - це процес генерування та створення ідеї нового виробу з урахуванням усіх вимог, таких як ціна, просування, розповсюдження тощо. Даний процес включає в себе всі внутрішні рішення, кроки і завдання, які необхідні для розробки успішного продукту [1].

Наявність іноземного досвіду в плануванні оновлення продукції компанії ТОВ «Фешен Груп» може бути корисним, оскільки це дає змогу познайомитися з різними точками зору, підходами та техніками, які можуть допомогти покращити стратегію оновлення продукції вітчизняної компанії.

Наведемо деякі потенційні переваги пошуку іноземного досвіду в цій сфері [7; 22]:

- різноманітність поглядів. Різні країни та культури мають неоднакові підходи до оновлення продукту. Ознайомлення з цими концепціями зможе розширити мислення та стимулювати до створення нових ідей;

- доступ до нових ринків. Оновлення продукції компанії може допомогти вийти на нові ринки, а зарубіжний досвід сприяє кращому розумінню потреб та вподобань потенційних клієнтів на цих ринках;

- знайомство з новими технологіями. Інші країни часто надають відмінний приклад щодо використання інноваційних технологій, які мають більшу ефективність, продуктивність, результативність. В свою чергу, вітчизняні компанії можуть перейняти цей досвід й проваджувати ці технології при плануванні оновлення продукції.

Для українських підприємств, в тому числі ТОВ «Фешен Груп» сьогодні важливо виходити на зовнішні ринки – після повномасштабного вторгнення внутрішній ринок країни скоротився як через зниження платоспроможності споживачів, перерозподілу їх бюджету, так і через втрату частини територій. Багато підприємств змушені були переміщувати виробництво у безпечні регіони і відновлювати діяльність. Саме тому врахування особливостей

зарубіжних ринків, особливостей оновлення продукції та планування виробництва нової продукції, даватиме можливість розуміти їх.

Розглянемо підходи до планування оновлення продукції в різних країнах.

1. Німеччина. Планування оновлення продукції в Німеччині характеризується акцентом на високій якості та інноваціях. Компанії часто приділяють велику увагу розробці дизайну продукції, а також відомі своїми передовими технологіями виробництва. Підприємства є прихильниками концепцій щодо збереження навколишнього середовища та дотримання принципів соціальної відповідальності в проведенні підприємницької діяльності. Тому вони часто ставлять в пріоритеті розробку екологічно чистих продуктів, що в свою чергу передбачає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів і викидів, а також розробку міцних і довговічних продуктів.

Крім того, німецькі компанії часто використовують Agile методологію для розробки нових продуктів. Використовуючи цей підхід, підприємства здатні швидко реагувати на зміни на ринку та потреби клієнтів [71].

Загалом, планування оновлення продукції в Німеччині характеризується акцентом на високій якості, інноваціях та стійкості, а також орієнтованість на гнучку методологію. Застосовуючи ці підходи, німецькі компанії можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку, що швидко розвивається, і розробляти продукти, які відповідають потребам їхніх клієнтів.

2. Японія. У Японії планування оновлення продуктів часто розглядається як безперервний процес, зосереджений на поступових покращеннях і регулярних оновленнях існуючих продуктів. Цей підхід відомий як «кайдзен», що в перекладі з японської означає «постійне вдосконалення», і є основною філософією багатьох японських компаній [71].

Щоб спланувати оновлення продукту в Японії, компанії починають зі збору відгуків від клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін. Даний процес здійснюється за допомогою фокус-груп або інших форм дослідження ринку. Після того, як відгуки зібрані, створюються міжфункціональні команди,

до складу яких входять співробітники з різних відділів, таких як розробка продуктів, маркетинг і продажі. Ці команди працюють разом, щоб проаналізувати відгуки та визначити потенційні шляхи вдосконалення продукту.

На етапі розробки продукту компанії в Японії можуть використовувати структурований підхід, такий як «проектування для технологічності» (DFM), який спрямований на оптимізацію дизайну продукту з метою ефективного виробництва. Цей підхід передбачає співпрацю між дизайнерами продукту та інженерами-виробниками, щоб гарантувати легкість конструкторських робіт.

Крім того, компанії в Японії можуть зосередитися на контролі якості та тестуванні, щоб переконатися, що нові продукти відповідають високим стандартам і очікуванням клієнтів. Це може передбачати ретельне тестування продукту та відгуки користувачів перед виходом нового продукту на ринок. Також розробляються стратегії маркетингу та продажів, щоб представити клієнтам оновлені продукти.

Загалом планування оновлення продукції в Японії наголошує на підході до безперервного вдосконалення, який передбачає міжфункціональну співпрацю, структурований дизайн і контроль якості з акцентом на задоволення потреб і очікувань клієнтів.

3. США. Оновлення продуктів у США часто викликано змінами в уподобаннях споживачів, технологіях і конкуренції на ринку. Плануючи оновлення продуктів, компанії зазвичай проводять дослідження ринку, з метою кращого розуміння потреб та переваг потенційних клієнтів. Це дослідження може включати аналіз даних про продажі, проведення опитувань і фокус-груп, а також моніторинг соціальних мереж та інших онлайн-платформ для отримання відгуків споживачів.

Після того як компанія визначила зміни, вона може задіяти низку заходів для планування та впровадження цих оновлень [71]:

- створення дорожньої карти продукту. Це стратегічний план, який окреслює оновлення та вдосконалення, які компанія планує здійснити, і який

розрахований на певний проміжок часу. Це може включати зміни в функціях продукту, дизайні та взаємодії з користувачем;

- створення прототипів і тестування. Перш ніж розгортати основні оновлення продукту, компанії можуть займатися створенням прототипів і тестуванням, щоб переконатися, чи готовий клієнт сприймати той чи інший продукт;

- координація з міжфункціональними командами. Оновлення продуктів зазвичай передбачають координацію між кількома командами в компанії, включаючи розробку продуктів, маркетинг і обслуговування клієнтів;

- запуск оновлень і збір відгуків. Після впровадження оновлень продукту компаніям необхідно отримати відгуки від клієнтів, щоб переконатися, що зміни були успішними. Це може включати моніторинг відгуків клієнтів, проведення опитувань і аналіз даних про продажі, щоб визначити вплив оновлень на задоволеність клієнтів і продажі.

4. Франція. Французькі підприємства підходять до планування оновлення продукції з акцентом на інноваційність, гнучкість та орієнтацію на споживача. Важливою частиною процесу є постійний моніторинг ринку та аналіз споживчих трендів, що допомагає французьким компаніям визначати потреби своїх клієнтів та своєчасно адаптувати асортимент. Багато підприємств у Франції інвестують значні кошти у наукові дослідження та розробки (R&D), створюючи власні дослідницькі лабораторії, де здійснюється робота над новими матеріалами та технологіями для продукції [71].

Ключовим аспектом є також міждисциплінарний підхід: команди з маркетингу, дизайну та виробництва тісно співпрацюють, аби швидко впроваджувати зміни відповідно до планів оновлення. Французькі компанії широко застосовують принцип «відкритих інновацій» - активно співпрацюють з іншими підприємствами, дослідницькими установами та університетами, що дозволяє використовувати останні досягнення науки та техніки. Зокрема, у багатьох галузях на рівні державної політики запроваджуються стимули для інноваційних компаній, такі як податкові пільги та гранти на розробку нових

продуктів.

Планування оновлення у Франції також включає оптимізацію життєвого циклу продукції, що спрямовано на підвищення ефективності ресурсів та мінімізацію впливу на довкілля. Дедалі частіше французькі підприємства застосовують принципи кругової економіки, роблячи свої продукти більш екологічними та придатними для переробки. Це дає можливість не тільки оновлювати продукцію, а й скорочувати витрати на матеріали. Важливу роль відіграють цифрові інструменти, що дозволяють аналізувати великі обсяги даних та отримувати цінні інсайти щодо змін у споживчих уподобаннях [71].

Таким чином, планування оновлення продукції у Франції будується на основі багатовекторної стратегії, що поєднує інноваційний розвиток, екологічну відповідальність та активну взаємодію з ринком, що дозволяє підприємствам швидко та ефективно відповідати на нові виклики.

З урахуванням представленого зарубіжного досвіду пропонуємо запровадити якісну систему планування оновлення продукції на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система планування оновлення продукції на підприємстві

ТОВ «Фешен Груп»

Етап	Характеристика	Види робіт	Відповідальні особи
1	2	3	4
Аналіз ринку та вивчення споживчих трендів	Регулярний моніторинг ринкових тенденцій і потреб клієнтів	Аналіз ринку, аналіз конкурентів, збір відгуків від споживачів	Відділ маркетингу
Визначення цілей оновлення продукції	Постановка конкретних цілей щодо змін у продукції, враховуючи потреби ринку	Визначення цільових показників, таких як збільшення частки ринку	Керівництво, відділ маркетингу
Розробка стратегії оновлення продукції	Вибір стратегії щодо оновлення існуючого асортименту або запуску нових товарів	Розробка концепції нової продукції, визначення цільових сегментів	Відділ стратегічного планування, маркетинг
Дослідження та розробки (R&D)	Створення нових матеріалів, тестування нових моделей та технологій виробництва	Тестування прототипів, оцінка характеристик матеріалів	R&D-відділ, виробничий відділ

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Оцінка економічної ефективності	Аналіз витрат і доходів від оновлення продукції	Розрахунок витрат, прогнозованих доходів, аналіз рентабельності	Фінансовий відділ
Планування маркетингової стратегії	Розробка маркетингових заходів для підтримки оновленої продукції	Вибір каналів збуту, розробка промоційної кампанії, ціноутворення	Відділ маркетингу
Тестування продукту та адаптація	Оцінка якості та прийнятності оновленої продукції на ринку	Проведення тестових продажів, збір відгуків, внесення корективів	Відділ продажів, маркетинг
Запуск продукції на ринок	Виведення оновленої продукції на ринок із підтримкою маркетингових кампаній	Офіційний запуск, розміщення в торгових точках, реклама	Відділ продажів, маркетинг
Моніторинг та оцінка результатів	Оцінка досягнення запланованих показників після запуску продукту	Моніторинг продажів, рентабельності, частки ринку, збір зворотного зв'язку	Відділ маркетингу, стратегічний відділ
Коригування стратегії	Внесення корективів до продуктової політики на основі результатів	Аналіз результатів, оновлення стратегії відповідно до ринкових змін	Керівництво, стратегічний відділ

Джерело: розроблено автором

Таким чином, процес планування оновлення продукції на ТОВ «Фешен Груп» складається з кількох важливих етапів, спрямованих на ефективне оновлення асортименту. Початково проводиться аналіз ринку та потреб споживачів, що дозволяє виявити актуальні тенденції та визначити можливі напрямки розвитку. Далі, на основі зібраних даних, визначаються конкретні цілі оновлення, які орієнтовані на підвищення частки ринку та задоволення потреб клієнтів. Розробка стратегії включає вибір підходів до вдосконалення продукції або розробку нових моделей, що базується на стратегічних завданнях компанії. Важливим етапом є дослідження та розробки, які включають тестування матеріалів і технологій, забезпечуючи інноваційність продукту. Після цього здійснюється оцінка економічної доцільності проекту та маркетингове планування для підтримки продукту на ринку. Завершальним етапом є запуск продукції, її моніторинг та адаптація стратегії на основі отриманих результатів, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність компанії на ринку.

3.2. Обґрунтування стратегії оновлення продукції на підприємстві

Розробка стратегічних заходів розвитку компанії ТОВ «Фешен Груп» є важливим фактором підвищення її інвестиційної привабливості. На сучасному мінливому ринку компаніям необхідно адаптуватися до нових вимог і тенденцій. Завдяки ефективному стратегічному плануванню компанії можуть зміцнити свої позиції, покращити фінансові показники та мінімізувати ризики. Такі заходи спрямовані на підвищення ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності компанії [75, с.115]. Тому їх розробка та впровадження є важливими для залучення інвестицій та довгострокового успіху на ринку.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш перспективними напрямками забезпечення стратегічного розвитку є ті, що представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Альтернативні стратегічні напрями забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Фешен Груп»

Напрямок забезпечення стратегічного розвитку	Опис
Освоєння нових видів якісного взуття	Впровадження нових моделей взуття з високими стандартами якості для задоволення потреб різних сегментів ринку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.
Підвищення ефективності виробничих процесів	Оптимізація виробничих операцій, зменшення витрат на виробництво та поліпшення технологічних процесів, що дозволить збільшити рентабельність підприємства.
Вдосконалення маркетингової стратегії	Розширення ринків збуту через активні маркетингові кампанії, покращення онлайн-присутності та підвищення впізнаваності бренду, що сприятиме залученню клієнтів.
Залучення інвестицій та модернізація виробничих потужностей	Привернення інвесторів для розширення виробництва, модернізація обладнання і впровадження нових технологій, що покращить ефективність і зменшить витрати.

Джерело: розроблено автором

В подальшому для проведення розрахунків за методикою «дерева рішень» щодо вибору найбільш оптимального напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Фешен Груп», розглянемо можливі напрями дій та їхні потенційні

результати за такими критеріями: збільшення прибутковості (P); залучення інвестицій (I); поліпшення репутації (R); конкурентоспроможність (C) [32, с.35].

Розрахунок за методом «дерева рішень» для вибору оптимального напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вибір оптимального напрямку стратегічного розвитку
підприємства ТОВ «Фешен Груп»

Напрямок дій	Критерії	Оцінка (від 0 до 10)	Середня оцінка	Результат
Освоєння нових видів якісного взуття	P – 7; I – 7; R – 9; C – 8	$(7 + 7 + 9 + 8) / 4 = 7.75$	7,75	Пріоритет 1
Підвищення ефективності виробничих процесів	P – 8; I – 6; R – 7; C – 9	$(8 + 6 + 7 + 9) / 4 = 7.5$	7,5	Пріоритет 2
Вдосконалення маркетингової стратегії	P – 9; I – 5; R – 6; C – 8	$(9 + 5 + 6 + 8) / 4 = 7$	7	Пріоритет 3
Залучення інвестицій та модернізація виробництва	P – 8; I – 9; R – 7; C – 7	$(8 + 9 + 7 + 7) / 4 = 7.75$	7,75	Пріоритет 1

Джерело: розраховано автором

Отже, встановлено, що найбільш оптимальними напрямками стратегічного розвитку ТОВ «Фешен Груп» є освоєння нових видів якісного взуття та залучення інвестицій та модернізація виробництва, оскільки вони отримали найвищу середню оцінку – 7,75.

Враховуючи сказане, пропонуємо з метою підвищення рівня стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Фешен Груп», як виробника якісного та сучасного й технологічного взуття розробити інвестиційний проект з освоєння виробництва нової продукції «трекінгове взуття».

Основні етапи формування стратегії оновлення продукції для ТОВ «Фешен Груп» через налагодження виробництва трекінгового взуття представлено у табл. 3.4.

Ця стратегія дозволяє ТОВ «Фешен Груп» успішно вийти на ринок трекінгового взуття, реагуючи на потреби споживачів і підвищуючи конкурентоспроможність.

Таблиця 3.4

**Основні етапи формування стратегії оновлення продукції через
налагодження виробництва трекінгового взуття ТОВ «Фешен Груп»**

Етап стратегії	Зміст етапу	Основні дії	Відповідальні особи
Аналіз ринку та потреб	Дослідження попиту на трекінгове взуття серед цільових споживачів та аналіз конкурентів	Проведення маркетингових досліджень, опитувань клієнтів, аналіз цін конкурентів	Відділ маркетингу
Визначення цілей	Встановлення цілей оновлення асортименту, зокрема збільшення частки ринку та приваблення нових клієнтів	Формулювання основних цільових показників для нового продукту	Керівництво компанії, відділ стратегічного планування
Розробка продукту	Створення дизайну та характеристик трекінгового взуття, яке відповідає сучасним стандартам якості та комфорту	Підбір матеріалів, тестування зразків, створення технічних специфікацій	Відділ розробки продукції, дизайнери
Планування виробництва	Розрахунок необхідних ресурсів, налаштування виробничого процесу та забезпечення якості	Закупівля матеріалів, оптимізація ліній виробництва, контроль якості	Виробничий відділ, відділ закупівель
Розробка маркетингової стратегії	Формування стратегії просування нового продукту, створення унікальної пропозиції для клієнтів	Планування рекламної кампанії, розробка стратегії брендингу та просування на цифрових платформах	Відділ маркетингу
Фінансовий аналіз	Оцінка витрат на виробництво та просування, прогнозування прибутковості	Аналіз витрат і доходів, розрахунок рентабельності проекту	Фінансовий відділ
Запуск виробництва	Офіційний запуск виробництва трекінгового взуття, початок випуску продукції	Контроль якості, масштабування виробництва	Виробничий відділ
Моніторинг та коригування	Збір відгуків та даних продажів, коригування стратегії відповідно до змін на ринку	Моніторинг продажів, аналіз зворотного зв'язку, внесення змін у виробництво або маркетинг	Відділ маркетингу, відділ продажів

Джерело: розроблено автором

Стратегія оновлення продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття для ТОВ «Фешен Груп» полягає в диверсифікації асортименту для задоволення зростаючого попиту на взуття для активного

відпочинку та подорожей. Це оновлення є важливим кроком для розширення цільової аудиторії компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Впровадження трекінгового взуття дозволяє підприємству розширити присутність у сегменті функціонального та спеціалізованого взуття, що відрізняється високою зносостійкістю, комфортом і технологічністю.

Ключові параметри розробки стратегії оновлення продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ключові параметри розробки стратегії оновлення продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття ТОВ «Фешен Груп»

Параметр	Опис
Зміст стратегії	Розробка та запуск виробництва трекінгового взуття, орієнтованого на клієнтів, які шукають надійне, зручне та функціональне взуття для активного відпочинку та подорожей.
Стратегічна мета	Збільшити частку ринку ТОВ «Фешен Груп» у сегменті функціонального взуття через впровадження нової лінійки трекінгових моделей.
Стратегічні цілі	1. Залучити нових клієнтів у сегменті трекінгового взуття. 2. Досягти 15% зростання обсягу продажів за перший рік. 3. Зміцнити впізнаваність бренду в сегменті outdoor.
Опис сегменту ринку	Сегмент клієнтів віком від 18 до 55 років, які активно подорожують, займаються туризмом і цінують високу якість, довговічність і зручність трекінгового взуття.
Характеристика продукту	Трекінгове взуття з міцних водонепроникних матеріалів, підошвою з високою зчіпністю, амортизаційною підкладкою, що забезпечує комфорт і підтримку ноги на складних поверхнях.
Необхідні ресурси	Додаткове виробниче обладнання, інноваційні матеріали для підвищеної зносостійкості, розширення команди дизайнерів і маркетологів, збільшення маркетингового бюджету.
Бажані результати реалізації стратегії	1. Розширення асортименту компанії та покращення її позицій на ринку. 2. Зростання обсягів продажів і прибутку. 3. Збільшення впізнаваності бренду як виробника якісного функціонального взуття. 4. Вихід на нові ринки завдяки конкурентній ціні та доступності продукції.

Джерело: розроблено автором

Стратегія оновлення продукції буде реалізовуватись шляхом розробки та втілення у життя інвестиційного проекту.

Отже, інвестиційний проект з виробництва трекінгового взуття спрямований на розробку та впровадження нової лінії трекінгового взуття, що дозволить підприємству ТОВ «Фешен Груп» задовольнити зростаючий попит на спеціалізоване спортивне взуття. В рамках проекту планується впровадження сучасних технологій і матеріалів для забезпечення високої якості, комфорту та довговічності продукції.

Трекінгове взуття - це спеціалізоване взуття, призначене для піших прогулянок, походів та трекінгу по різних типах місцевості. Це взуття зазвичай має такі характеристики:

- забезпечує надійний захист ступень від каміння, гілок та інших перешкод завдяки міцним матеріалам, а також наявності захисних вставок;
- має амортизацію, що забезпечує комфорт під час тривалих прогулянок і зменшує навантаження на ноги;
- підошви трекінгового взуття зазвичай виготовляються з міцних матеріалів з хорошим зчепленням, що дозволяє впевнено рухатися по слизьким або нерівним поверхням;
- багато моделей трекінгового взуття мають водонепроникні властивості, що дозволяє використовувати їх в умовах вологи чи дощу;
- призначене для використання на різних типах місцевості, від легких стежок до складних гірських маршрутів.

Трекінгове взуття ділиться на кілька видів, кожен із яких призначений для різних умов та рівнів активності. Основні види трекінгового взуття:

1. Легке трекінгове взуття (категорія А). Це легкі черевики, схожі на кросівки, які забезпечують підтримку та комфорт під час тривалих прогулянок і легких походів. Таке взуття ідеально підходить для рівнинної місцевості чи подорожей із невеликим вантажем.

2. Середнє трекінгове взуття (категорія В). Черевики середньої жорсткості, придатні для походів зі середньою інтенсивністю і для тривалих прогулянок по пересіченій місцевості. Вони забезпечують належну підтримку гомілковостопного суглоба і краще підходять для різних умов, зокрема й

кам'янистої місцевості.

3. Альпіністське трекінгове взуття (категорія С). Черевики з більш жорсткою конструкцією, що забезпечують додатковий захист і стабільність на крутих та скелястих маршрутах. Їх використовують для альпінізму та технічного трекінгу, оскільки вони підтримують стопу під час підйомів і спусків.

4. Екстремальне трекінгове взуття (категорія D). Важкі черевики з високою жорсткістю, що підходять для складних походів і екстремальних умов, включаючи льодові та снігові поверхні. Це взуття можна використовувати з кішками (металевими пристроями для підйому на лід), а також для підкорення високих гірських вершин.

Завдання інвестиційного проекту з виробництва трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» представлено на рис. 3.1.

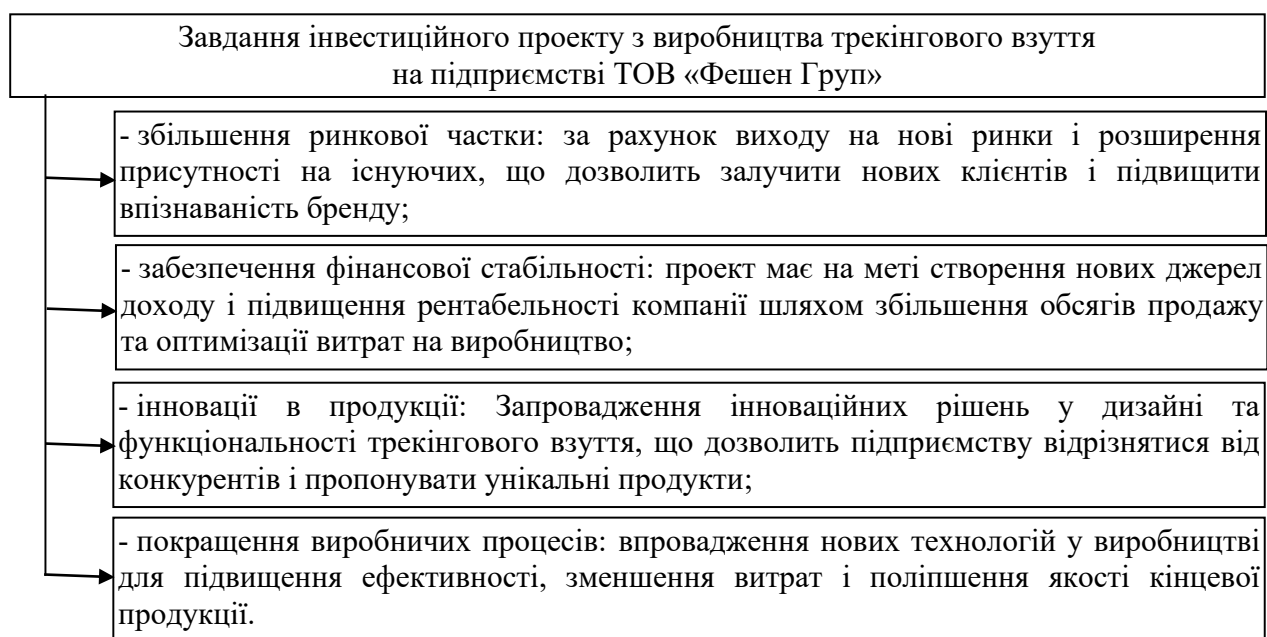


Рис. 3.1 Завдання інвестиційного проекту з виробництва трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп»

Джерело: розроблено автором

Впровадження проекту виробництва трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» є доцільним з кількох ключових причин:

- зростаючий попит на спортивне взуття. З огляду на зростаючу

популярність активного способу життя та туризму, попит на трекінгове взуття постійно зростає. Ринок спортивного та трекінгового взуття демонструє позитивну динаміку, що відкриває нові можливості для збільшення обсягів продажу та розширення ринкової частки;

- можливість диференціації продукції. Виробництво трекінгового взуття дозволяє підприємству «Фешен Груп» запровадити інноваційні технології та матеріали, що допоможе створити унікальний продукт, який відрізняється від конкурентів за якістю, дизайном та функціональністю;

- оптимізація виробничих процесів. Впровадження нового проекту дозволить модернізувати виробничі лінії, впровадити сучасні технології та процеси, що підвищать ефективність виробництва, зменшать витрати та поліпшать якість кінцевої продукції;

- залучення нових клієнтів. Розширення асортименту трекінгового взуття дозволить компанії привернути нових клієнтів і задовольнити потреби існуючих споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажу та підвищенню прибутковості;

- підвищення конкурентоспроможності. Впровадження проекту допоможе «Фешен Груп» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду та продемонструвати свою здатність до інновацій і адаптації до змінюваних умов ринку.

Проект виробництва трекінгового взуття має чітку інноваційну спрямованість завдяки впровадженню новітніх технологій і матеріалів, що забезпечують підвищену зручність і довговічність продукції. Використання інноваційних підходів у дизайні і функціональності взуття дозволить створити унікальний продукт, який задовольнить сучасні вимоги споживачів. Інвестиції в дослідження і розробки, а також у модернізацію виробничих процесів, сприятимуть зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Очікуванні результати від реалізації інвестиційного проекту з виробництва трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» полягають в наступному:

1. Соціальний ефект. Проект виробництва трекінгового взуття може суттєво покращити соціальний ефект підприємства, створюючи нові робочі місця і підвищуючи зайнятість в регіоні. Крім того, запровадження інноваційних технологій може сприяти розвитку місцевих постачальників та партнерів, що стимулює економічний ріст. Підвищення якості продукції та впровадження екологічно чистих матеріалів також сприятиме поліпшенню умов життя та безпеки споживачів.

2. Екологічний ефект. Проект виробництва трекінгового взуття може мати позитивний екологічний ефект завдяки впровадженню екологічно чистих матеріалів і технологій, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище. Використання ресурсів з низьким рівнем забруднення та перероблених матеріалів сприятиме зменшенню відходів і забруднення. Крім того, зменшення викидів завдяки модернізації виробничих процесів допоможе знизити загальний екологічний слід підприємства.

3. Економічний ефект. Проект виробництва трекінгового взуття може суттєво покращити економічні показники підприємства завдяки збільшенню обсягів продажу та розширенню ринкової частки. Інвестиції в нові технології та оптимізація виробничих процесів сприятимуть зменшенню витрат і підвищенню рентабельності. Додатково, реалізація проекту може призвести до зростання прибутку і забезпечити довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, реалізація новітнього проекту з виробництва трекінгового взуття має великий потенціал для підвищення стратегічного розвитку ТОВ «Фешен Груп». Впровадження інноваційних технологій та використання високоякісних матеріалів може підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. Зростання попиту на трекінгове взуття, особливо серед активних споживачів, сприятиме збільшенню обсягів продажів і, відповідно, доходів компанії. Крім того, розробка нових моделей взуття дозволить залучити інвестиції для подальшого розширення асортименту продукції та модернізації виробництва.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Розрахунок економічної ефективності проекту з виробництва сучасного трекінгового взуття є важливим етапом стратегічного планування оновлення продукції ТОВ «Фешен Груп». Цей процес дозволяє компанії спрогнозувати потенційні фінансові результати, які сприятимуть підвищенню рівня стратегічного розвитку. Визначення таких фінансових показників, як рентабельність, чистий дисконтований прибуток та внутрішня норма рентабельності дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення щодо інвестиційної привабливості. Як наслідок, чітка оцінка економічної ефективності не тільки приносить фінансову вигоду, але й сприяє довгостроковому розвитку бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища [4; 13].

Структура витрат, необхідних для налагодження виробництва нового трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» у 2025р. представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на запуск виробництва трекінгового взуття ТОВ «Фешен Груп» у 2025 р.

Стаття витрат	Вартість, грн.
Витрати на оплату праці	1117200
Витрати на організацію робочих місць	56730
Витрати на постачання обладнання	3369000
Витрати на матеріальні ресурси	127886371
Витрати на енергетичні ресурси	320000
Витрати на логістичне управління	27800
Витрати на маркетинг	1239000
Витрати на діловодство по проекту	52000
Витрати на навчання персоналу	503000
Разом	134571101

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу витрат, які потрібно буде здійснити в процесі реалізації інвестиційного проекту виробництва нового трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп», можемо стверджувати, що їх

вартість за 2025 рік складатиме 134571,1 тис.грн.

Використання власних коштів для реалізації проекту з виробництва сучасного трекінгового взуття ТОВ «Фешен Груп» є бажаним з кількох причин. По-перше, це дозволяє уникнути витрат, пов'язаних із зовнішніми запозиченнями, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. По-друге, використання власних коштів підвищує гнучкість управлінських рішень, оскільки на них не поширюються претензії кредиторів. Також акціонерне фінансування підвищує довіру інвесторів і партнерів, оскільки демонструє впевненість компанії в успіху проекту. Нарешті, використання власного капіталу підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку, дозволяючи їй швидше впроваджувати нові технології та оптимізувати виробництво.

План доходів та витрат в процесі реалізації інвестиційного проекту виробництва нового трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План доходів та витрат по виготовленню трекінгового взуття
ТОВ «Фешен Груп» у 2025-2027 рр.

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Виручка від реалізації, грн.	193016096,00	340328128,00	534035712,00
ПДВ, грн.	38603219,20	68065625,60	106807142,40
Собівартість реалізованої продукції, грн.	93430623,00	164737914,00	258503256,00
Прибуток від реалізації, грн.	60982253,80	107524588,40	168725313,60
Податок на прибуток, грн.	10976805,68	19354425,91	30370556,45
Чистий прибуток, грн.	50005448,12	88170162,49	138354757,15

Джерело: складено автором

Ціна продажу одиниці продукції була розрахована на основі аналізу поточних цін на аналогічні товари, враховуючи якісні характеристики нової продукції, попит на неї, стан конкуренції, обрані моделі та стратегії ціноутворення, а також виробничі витрати. Результати розрахунків показують, що виручка від продажу трекінгового взуття складе 193016 тис. грн у 2025 році,

340328 тис. грн у 2026 році та 534035 тис. грн у 2027 році. Чистий прибуток, у свою чергу, прогнозується на рівні 50005 тис. грн у 2025 році, 88170 тис. грн у 2026 році та 138354 тис. грн у 2027 році.

Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованої програми проводиться протягом всього життєвого циклу проекту, починаючи з етапів розробки інвестиційної ідеї та техніко-економічного обґрунтування до стадії реалізації, включаючи економічний моніторинг змін вартості програми. Оскільки точність вихідних даних для розрахунку ефективності зростає на більш пізніх етапах проектного циклу, це підвищує достовірність та знижує похибку оцінок ефективності проекту [42, с.91].

Проведемо розрахунок показника чистої приведеної вартості з виокремленням даних у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності реалізації
інвестиційного проекту виробництва нового трекінгового взуття на
підприємстві ТОВ «Фешен Груп»

Період, рік	Грошові надходження, грн.	Грошові видатки розхід, грн.	Грошовий потік, грн.	Дисконтований грошовий дохід, грн.	Дисконтований грошовий дохід наростаючим підсумком, грн.
2025 р.	50005448	2906598	47098850	32481966	2808207
2026 р.	88170162	3631641	84538521	40208571	43016778
2027 р.	138354757	44019101	94335656	30943673	73960452

Джерело: складено автором

Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) - це фінансовий показник, який відображає різницю між теперішньою вартістю грошових надходжень (доходів) і теперішньою вартістю витрат, пов'язаних з інвестиційним проектом. NPV використовується для оцінки економічної доцільності проекту, враховуючи часову вартість грошей. Якщо NPV є позитивною, це свідчить про те, що проект, ймовірно, буде прибутковим, і його доцільно реалізовувати. Якщо NPV є негативною, це означає, що проект може бути збитковим [6, с.56].

Чиста приведена вартість (NPV) дає змогу одержати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту, а отже підставимо значення в формулу та отримаємо значення [6, с.76]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ; C_t – витрати проекту в рік t ; i – ставка дисконтування; IC – первісні інвестиції.

$$NPV = \frac{47098850}{1,45} + \frac{84538521}{2,1} + \frac{94335656}{3,1} - 32854272,71 = 70314988,52 \text{ (грн.)}$$

Визначивши чисту приведену вартість, встановлюємо, що запропоноване вдосконалення системи розвитку інвестиційної привабливості підприємством ТОВ «Фешен Груп» в умовах сталого розвитку ефективне, адже отримане значення більше 1.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) - це показник, який відображає відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, що генерує інвестиційний проект, до початкових інвестиційних витрат. Він показує, скільки одиниць доходу припадає на кожну одиницю вкладених коштів. Якщо PI більше 1, проект вважається прибутковим; якщо менше 1 - збитковим. PI часто використовується для порівняння інвестиційних проектів при обмежених ресурсах.

PI проекту розраховано за наступною формулою [6, с.77]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n}}{IC} \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{32481966 + 40208571 + 30943673}{32854272,71} = 3,2$$

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) - це така ставка дисконту, при якій чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проекту дорівнює нулю. Іншими словами, це максимальна допустима ставка прибутковості, за якої проект ще є вигідним. IRR показує потенційну дохідність

проекту, і чим вище значення IRR, тим більш привабливим є інвестиційний проект. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проект вважається прибутковим [6, с.77].

$$IRR = A + \frac{a \times (B - A)}{(a - b)} \quad (3.3)$$

де A – величина ставки дисконтування, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконтування, при якій NPV негативна;

$$IRR = 27,45$$

За результатами проведених розрахунків можна представити узагальнення показників оцінки економічної ефективності запропонованих заходів реалізації інвестиційного проекту виробництва нового трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники оцінки економічної ефективності запропонованих заходів реалізації інвестиційного проекту виробництва нового трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп»

Показник	Значення
Інвестиційні витрати (IC), грн.	32854272,71
Дисконтований грошовий дохід наростаючим підсумком, грн.	73960452,00
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн.	70314988,52
Індекс прибутковості (PI), грн.	3,2
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	27,45

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що економічна ефективність запропонованих заходів в умовах ТОВ «Фешен Груп» є значною. Чистий дисконтований дохід від реалізації проекту становитиме 70314988,52 грн. Індекс прибутковості матиме значення 3,2 грн, що є більшим за одиницю, а отже визначає ефективність вкладання коштів у цей проект. Внутрішня норма рентабельності становитиме 27,45 %, що слід вважати достатнім значенням для реалізації таких інвестиційних проектів в системі стратегічного управління оновленням продукції ТОВ «Фешен Груп».

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження напрямів удосконалення стратегії оновлення продукції підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що планування оновлення продукції допомагає забезпечити сталість доходів, збільшити задоволеність клієнтів і підтримувати лояльність на високому рівні. Зарубіжний досвід демонструє, що підприємства, які регулярно оновлюють свою продукцію, мають вищі показники рентабельності та ринкової частки. Важливим фактором є також постійна оптимізація витрат на виробництво та логістику, що дає змогу зберегти якість продукції за доступною ціною. Впровадження кращих практик планування оновлення продуктів також сприяє підвищенню інноваційної активності підприємства.

2. Встановлено, що процес планування оновлення продукції на ТОВ «Фешен Груп» складається з кількох важливих етапів, спрямованих на ефективне оновлення асортименту. Початково проводиться аналіз ринку та потреб споживачів, що дозволяє виявити актуальні тенденції та визначити можливі напрямки розвитку. Далі, на основі зібраних даних, визначаються конкретні цілі оновлення, які орієнтовані на підвищення частки ринку та задоволення потреб клієнтів. Розробка стратегії включає вибір підходів до вдосконалення продукції або розробку нових моделей, що базується на стратегічних завданнях компанії. Важливим етапом є дослідження та розробки, які включають тестування матеріалів і технологій, забезпечуючи інноваційність продукту. Після цього здійснюється оцінка економічної доцільності проекту та маркетингове планування для підтримки продукту на ринку. Завершальним етапом є запуск продукції, її моніторинг та адаптація стратегії на основі отриманих результатів, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність компанії на ринку.

3. Обґрунтовано, що стратегія оновлення продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття для ТОВ «Фешен Груп» полягає в диверсифікації асортименту для задоволення зростаючого попиту на взуття для

активного відпочинку та подорожей. Це оновлення є важливим кроком для розширення цільової аудиторії компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Впровадження трекінгового взуття дозволяє підприємству розширити присутність у сегменті функціонального та спеціалізованого взуття, що відрізняється високою зносостійкістю, комфортом і технологічністю.

4. Узагальнено, що інвестиційний проект з виробництва трекінгового взуття спрямований на розробку та впровадження нової лінії трекінгового взуття, що дозволить підприємству ТОВ «Фешен Груп» задовольнити зростаючий попит на спеціалізоване спортивне взуття. В рамках проекту планується впровадження сучасних технологій і матеріалів для забезпечення високої якості, комфорту та довговічності продукції. Проект виробництва трекінгового взуття має чітку інноваційну спрямованість завдяки впровадженню новітніх технологій і матеріалів, що забезпечують підвищену зручність і довговічність продукції. Використання інноваційних підходів у дизайні і функціональності взуття дозволить створити унікальний продукт, який задовольнить сучасні вимоги споживачів. Інвестиції в дослідження і розробки, а також у модернізацію виробничих процесів, сприятимуть зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

5. Доведено, що економічна ефективність запропонованих заходів в умовах ТОВ «Фешен Груп» є значною. Чистий дисконтований дохід від реалізації проекту становитиме 70314988,52 грн. Індекс прибутковості матиме значення 3,2 грн, що є більшим за одиницю, а отже визначає ефективність вкладання коштів у цей проект. Внутрішня норма рентабельності становитиме 27,45 %, що слід вважати достатнім значенням для реалізації таких інвестиційних проектів в системі стратегічного управління оновленням продукції ТОВ «Фешен Груп».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стратегії оновлення продукції підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегія оновлення продукції підприємства – це систематичний підхід до вдосконалення, модернізації або створення нових продуктів з метою адаптації до динамічних змін ринку, задоволення актуальних потреб споживачів та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює інноваційні, технологічні та маркетингові заходи, спрямовані на підвищення цінності продукції, розширення її життєвого циклу та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

2. Узагальнено, що процес розробки стратегії оновлення продукції на підприємстві – це поетапний підхід до планування та реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення або створення нової продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності та задоволення змінних потреб споживачів. Цей процес включає аналіз ринкових тенденцій, визначення потреб клієнтів, оцінку життєвого циклу наявних продуктів і визначення оптимальних шляхів оновлення, таких як модернізація, інноваційні вдосконалення або розширення асортименту.

3. Визначено, що оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції підприємства – це систематичний процес аналізу та оцінки результатів реалізації заходів, спрямованих на модернізацію або зміну асортименту товарів та послуг. Таким чином, оцінювання ефективності стратегії оновлення продукції є важливим елементом управлінського процесу, який сприяє покращенню бізнес-процесів, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів підприємства.

4. Визначено, що ТОВ «Фешен Груп» - це українсько-італійська компанія, яка займається виробництвом і торгівлею взуттям під відомим італійським брендом «Inblu», орієнтованим на споживачів різних вікових і соціальних груп. Компанія пропонує українським покупцям взуття вітчизняного виробництва,

яке поєднує високу якість з доступною ціною. Основною метою діяльності ТОВ «Фешен Груп» є отримання прибутку, який потім розподіляється між учасниками компанії, завдяки задоволенню потреб клієнтів через надання послуг, пов'язаних з виробничими операціями.

5. Встановлено, що система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» - це комплексний процес, що охоплює розробку, реалізацію, моніторинг і коригування стратегії щодо асортименту, якості, ціноутворення та позиціонування продукції, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає цілісний підхід до управління продуктами, починаючи з дослідження ринкових потреб і аналізу конкурентів, до визначення напрямів розвитку продуктового портфеля та впровадження інноваційних рішень.

6. Бенчмаркінговий аналіз розвитку продуктової політики серед підприємств Житомирської області показує, що ТОВ «Фешен Груп» має сильні позиції у сфері інновацій і маркетингу. Обсяг виробництва компанії становить 201 тис. пар на рік, що трохи менше, ніж у ТОВ «Українська промислова компанія Крок» (250 тис. пар). Проте ТОВ «Фешен Груп» значно інвестує у розвиток, витрачаючи на маркетинг 3,1 млн грн і залучаючи 4,3 млн грн у продуктові інновації, тоді як конкуренти витрачають менше. Компанія також має вищу частку експорту (30%) порівняно з іншими виробниками, що свідчить про успішну діяльність на міжнародних ринках.

7. Узагальнено, що стан життєвого циклу товарів на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» свідчить про активну адаптацію до ринкових умов, зокрема, шляхом оновлення асортименту та впровадження нових моделей взуття. Підприємство демонструє ознаки стабільного зростання на стадії зрілості, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати прибутковість. Однак, існує потреба в регулярному моніторингу ринкових тенденцій і споживчих вподобань для запобігання спаду попиту. Залучення інноваційних технологій та оптимізація виробничих процесів можуть стати ключовими факторами для успішного продовження життєвого циклу продуктів

компанії.

8. Обґрунтовано, що стратегія оновлення продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття для ТОВ «Фешен Груп» полягає в диверсифікації асортименту для задоволення зростаючого попиту на взуття для активного відпочинку та подорожей. Це оновлення є важливим кроком для розширення цільової аудиторії компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Впровадження трекінгового взуття дозволяє підприємству розширити присутність у сегменті функціонального та спеціалізованого взуття, що відрізняється високою зносостійкістю, комфортом і технологічністю.

9. Узагальнено, що інвестиційний проект з виробництва трекінгового взуття спрямований на розробку та впровадження нової лінії трекінгового взуття, що дозволить підприємству ТОВ «Фешен Груп» задовольнити зростаючий попит на спеціалізоване спортивне взуття. В рамках проекту планується впровадження сучасних технологій і матеріалів для забезпечення високої якості, комфорту та довговічності продукції. Проект виробництва трекінгового взуття має чітку інноваційну спрямованість завдяки впровадженню новітніх технологій і матеріалів, що забезпечують підвищену зручність і довговічність продукції. Використання інноваційних підходів у дизайні і функціональності взуття дозволить створити унікальний продукт, який задовольнить сучасні вимоги споживачів. Інвестиції в дослідження і розробки, а також у модернізацію виробничих процесів, сприятимуть зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

10. Доведено, що економічна ефективність запропонованих заходів в умовах ТОВ «Фешен Груп» є значною. Чистий дисконтований дохід від реалізації проекту становитиме 70314988,52 грн. Індекс прибутковості матиме значення 3,2 грн, що є більшим за одиницю, а отже визначає ефективність вкладання коштів у цей проект. Внутрішня норма рентабельності становитиме 27,45 %, що слід вважати достатнім значенням для реалізації таких інвестиційних проектів в системі стратегічного управління оновленням продукції ТОВ «Фешен Груп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Авраменко Ю. П. Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2022. № 5. С. 73–80.
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12–14.
4. Бабінська С. Я. Концепція інформаційного забезпечення інноваційного проекту та етапи її реалізації. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 61–66.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 358 с.
6. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : підручник; Мін-во освіти і науки України, НБУ, Львівський банківський ін-т. 2-ге вид., стереот. К. : Знання, 2012. 415 с.
7. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
8. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
9. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 11. С. 170–176.
10. Вакуленко А.В., Гарафонов О.І., Гарбуз Н.А. Управління якістю : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 551 с.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 396 с.
12. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в

умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.

13. Гевко І.Б. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.

14. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Губарь О. В. Шляхи удосконалення економічного механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості. Збірник наукових статей «Управління розвитком». Харків : ХНЕУ. 2016. № 7. С. 61–64.

17. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. Посібник. Київ: ЦУЛ. 2019. 440 с.

18. Економіка підприємств : підручник. / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, А.О. Павленчик, Н.Ф. Павленчик. Київ : Знання, 2010. 463 с.

19. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 488 с.

20. Забелін П.В. Основи стратегічного управління. М.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2018. 195 с.

21. Зозульов О.В., Домашева Є.А. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. Випуск 11. С. 45-53.

22. Золотарьов С.В. Маркетингове обґрунтування підготовки нової продукції машинобудівного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 3. С. 144-148.

23. Іванов М.М., Камазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2024. 240 с.

24. Кабалюк А. І., Григорців М. В. Управління інвестиційною діяльністю

підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 6. С. 40–42.

25. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

26. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика : підручник. К.: Знання, 2017. 312 с.

27. Клименко О.В. Стратегії оновлення продукції підприємств. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8329/1/Клименко%20О.%20В.%20Стратегії%20оновлення%20продукції%20підприємств.pdf>

28. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

29. Консалтуційна компанія «ПроКонсалтинг» . Аналіз ринку одягу та взуття України. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2024-god>

30. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей / укл.: Кучер М.М. Кам'янське : ДДТУ, 2017. 153 с.

31. Кубишина Н.С. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія Казкова» на споживчий ринок. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. С. 329-336.

32. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., виправл., доповн. К.: Академвидав, 2017. 464 с.

33. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 40-47.

34. Маркетинг-менеджмент : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / І.В. Липсиц, О.К. Ойнер та ін. ; за ред. І.В. Липсиц. Москва : Юрайт, 2015. 370 с.

35. Маркетинг-менеджмент : підручник і практикум для бакалаврату та

магістратури / І.В. Липсиц, О.К. Ойнер та ін. ; за ред. І.В. Липсиц. К.: Юрайт, 2015. 370 с.

36. Маркетингова товарна політика: підручник. за ред. С.І. Чеботаря. К.: Преса України, 2012. 263 с.

37. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / О.В. Кендюхов та ін.; за заг. ред. О.В. Кендюхова; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.

38. Мурзік Н.Ю. Формування стратегії оновлення продукції підприємства. Управління розвитком. 2020. №12. С. 24-27.

39. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2003. 236 с.

40. Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я. Організація виробництва: навчальний посібник. К. : Лібра, 2005. 336 с.

41. Онопрієнко І.М. , Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 6 (33). С. 155-161.

42. Операційний менеджмент: навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; за ред. І.А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 224 с.

43. Операційний менеджмент: словник термінів і понять / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків, 2024. 36 с.

44. Офіційна сторінка ТОВ «Фешен Груп». URL: <https://fashion.com/ukr/>

45. Пасічник В.Г. Організація виробництва. К.: Центр навч. літ., 2015. 248 с.

46. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

47. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23 грудня 1993 року № 3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>

48. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>.

49. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 1 липня 2014 року № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>

50. Про інвестиційну діяльність: Закон України 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

51. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

52. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

53. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15 грудня 1993 року № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>

54. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23 травня 2017 року № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>

55. Про природні монополії: Закон України від 20 квітня 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>

56. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. №3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

57. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13 квітня 2017 року № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

58. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

59. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від від 15 січня 2015 року № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>

60. Про утворення Української державної інноваційної компанії: Постанова КМУ від 13.04.2000 р. № 654. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

show/654-2000-%D0%BF#Text

61. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107–123.

62. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-е. вид., допов. Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2013. 272 с.

63. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. Агроінком. 2018. № 10–12. С. 108–112.

64. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 528 с.

65. Семенов О.Г. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2018. 416 с.

66. Сологуб О.П. Організація та планування діяльності підприємств: науково-методичний посібник. К.: Видавничий дім "Корпорація", 2015. 432 с.

67. Соснін О.С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібн. К. : Вид. Європ. ун-ту, 2012. 147 с.

68. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент. навчальний посібник. К. : Вид-во «Кондор», 2020. 264 с.

69. Сумець О.М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник. [3-тє вид., перероб. та доповн.]. К. : ВД «Професіонал», 2006. 480 с.

70. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Каравела, 2004. 344 с.

71. Халеська Є.С., Колешня Я.О. Зарубіжний досвід планування оновлення продукції підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2023. С. 74-75.

72. Ханна М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача : підручник. К. : Віпо, 2013. 225 с.

73. Чернишевич Д.Р., Жигалкевич Ж.М. Особливості впровадження нової продукції на підприємстві. IV Міжнародна науково-практична конференція

"Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2023. С. 80-81.

74. Чуба Д.М., Кубишина Н.С. Стратегії впровадження нового товару на ринку. Актуальні проблеми економіки та управління. 2016. №10. С. 45-50.

75. Чухрай Н., Патора Р. Інновації і логістика товарів : монографія. Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2014. 264 с.

76. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. [4-е вид.]. К. : Каравела, 2007. 584 с.

77. Шершиньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2014. 384 с.

78. Шиян Н.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. Х. : ХНТУСГ, ТОВ «СТАС», 2006. 85 с.

79. Школа І.М. Операційний менеджмент : практикум. Чернівці : Книги XXI, 2014. 376 с.

80. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ