

УДК 658. 338.4:664.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.15>**Трухачова К.В.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу
та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-8067>

Trukhachova Kateryna

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnyiyskiy)

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОБНИЦТВА ХЛІБОБУЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАСАДАХ ВИБОРУ АДЕКВАТНОГО ВЕКТОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

ECONOMIC ASPECTS OF SUBSTANTIATION FOR BAKERY PRODUCTION TECHNOLOGY ON THE BASIS OF CHOOSING AN ADEQUATE VECTOR IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY

Дослідження присвячено економічним аспектам обґрунтування технології виробництва хлібобулочної продукції на засадах вибору адекватного вектору стратегії інноваційного розвитку із правильно окресленими управлінськими завданнями її реалізації. Ключовими ідеями дослідження стали: здійснення діагностики факторів впливу на реалізацію стратегії інноваційного розвитку продовольчого підприємства; удосконалення реалізації стратегії інноваційного розвитку на засадах доцільності впровадження нових продуктів в його асортиментній політиці. Представлено матрицю привабливості реалізації стратегії інноваційного розвитку. Побудовано графік, який ілюструє характер зв'язків між рангами випуску і рентабельності структури асортименту. Розроблено матрицю «Специфікацій продукції з розгортанням функції якості» та на її основі побудована карта позиціонування до специфікації та після.

Ключові слова: стратегія інноваційного розвитку, продовольчі підприємства, діагностика факторів впливу, доцільність впровадження нових продуктів, розгорнута функція якості, харчові підприємства, технологія виробництва хлібобулочної продукції.

The study is devoted to economic aspects in substantiation of production technology for bakery products through adequate choice of strategy vector in innovative development with correctly outlined management tasks of its implementation. The key ideas of the study were: diagnostics for factors that influence the implementation of strategy at a food enterprise in its innovative development; improvements for the implementation of strategy in innovative development based on the feasibility of introducing new products in the assortment policy at the enterprise. During the study, an analysis of the external and internal environment at a food enterprise producing bakery products was conducted and the main factors that designate the strategic vector of its innovative development were established. The influencing factors were diagnosed using a SWOT- analysis. Additional parameters were introduced to assess the achievement of goals in the innovative development strategy. A list of factors has been compiled, all factors have been included in positively or negatively acting ones – opportunities and threats in relation to the external environment, strengths and weaknesses of the enterprise's activities in relation to the internal environment. "Attractiveness" and "Competitive advantages" are complex expert indicators, their calculation is carried out using the weight coefficients (D), assigned by experts to each individual indicator of the attractiveness assessment (i) and competitive advantages assessment (j). The first stage of the analysis covered the internal environment, and the second – the external environment of the food enterprise. The matrix of attractiveness for the implementation of the strategy through innovative development is presented. For the practical implementation of the

innovative development strategy, which is based on the feasibility of introducing new products, the following was done: the enterprise's product range was studied and a graph was built that illustrates the links between ranks in output and the profitability of the product range; the matrix of "Product specifications with the deployment of the quality function" was developed, on its basis a positioning map was built before and after the specification.

Keywords: *innovative development strategy, food enterprises, diagnostics of influencing factors, feasibility of introducing new products, expanded quality function, food enterprises, bakery production technology.*

Постановка проблеми. Технологія виготовлення хліба і хлібобулочних виробів, як і будь-який виробничий процес, є складним процесом, що складається з певної кількості етапів: початкова підготовка сировини, приготування тіста, формування виробу, випічка. Перераховані процеси на пряму залежать від виду продукції та начинкою до них: хліб (формований, батон, «цегла»), булочні вироби (крупноштучні та дрібноштучні); без начинки, з родзинками, повидлом, ягодами, сиром, овочами тощо.

У конкурентних умовах функціонування харчового підприємства беззаперечним є той факт, що будь який вид продукції виготовляється відповідно виробничої програми, в основу якої закладений план технологічного процесу виробництва. Такому плану передують формування та аналіз продуктового асортименту. В свою чергу, формування і аналіз продуктового асортименту, а також визначення стратегії інноваційного розвитку повинне відбуватися з урахуванням стратегічних перспектив. Тому, як правило, процес визначення основних завдань стратегії інноваційного розвитку припускає проходження певних етапів, які будуть розглянуті у дослідженні з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні все більшого поширення набувають «крафтові» та «функціональні продукти харчування». А хлібобулочні вироби – є безумовним лідером, з точки зору соціальної значущості, серед продуктів харчування. Саме тому, Пахомська О. [4] приділила велику увагу удосконаленню технологічних характеристик (додаткових рецептурних інгредієнтів, розширенню асортиментного ряду та впровадженню нетрадиційних сортів хліба, підвищенню якості, збільшенню строків зберігання). Не виключенням є і науковці ХДАЕУ: Ряполова І., Новікова Н. [5], які у своїй праці приділяють увагу як розробці нових рецептур з глибоким обґрунтуванням використання функціональних інгредієнтів, так і надають детальну технологічну схему виробництва такої удосконаленої продукції із зазначенням впровадження у «крафтове виробництво».

Питання стратегій інноваційного розвитку доволі широко висвітлені науковцями: Бут-Гусаїм О. [2] розкрита сутність та виділені класифікаційні ознаки інноваційних стратегій бізнес-структур за активними і пасивними ознаками; Боковець В., Прутська Т. [1] визначили процеси та етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, запропонована модель її розробки та стратегічні альтернативи; Свідерський В., Пустова В., Лазарев Б. [6] виділили способи вибору інноваційної стратегії підприємства та представлені методи її реалізації; Шкуренко О., Чорна Т. [8] обґрунтували що стратегія інноваційного розвитку підприємства визначає вектор такого розвитку з орієнтацією на новітні виклики щодо вимог клієнтів, ринку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, перспективному успіху.

Однак, незважаючи на вагомий напрацювання у сферах розвитку технології виробництва хлібобулочної продукції та стратегізації інноваційного розвитку підприємств, залишаються актуальними питання, пов'язані з економічним обґрунтуванням технології виробництва хлібобулочної продукції за рахунок вибору адекватного вектору стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у виборі адекватного вектору стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства із правильно окресленими управлінськими завданнями її реалізації на засадах діагностики факторів впливу та доцільності впровадження нових продуктів для економічного обґрунтування технології виробництва хлібобулочної продукції.

Виклад основного матеріалу. З метою діагностики стратегії інноваційного розвитку підприємства було досліджено внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції, визначені основні фактори впливу на його діяльність і проведена їх діагностика за допомогою SWOT-аналізу [3; 9].

Першим кроком була оцінка власних сил харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції. Оцінювання проводилося методами формалізованого якісного аналізу за допомогою експертних оцінок.

Формалізований вигляд та результати аналізу представлені у таблиці 1. Для кожної рейтингової оцінки була складена анкета і визначена сукупна бальна оцінка експертної групи (табл. 2–5).

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний із яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство для реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Результати вивчення сильних і слабких сторін реалізації стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції представлено у таблиці 2.

Результати розрахунків сильних та слабких сторін реалізації стратегії інноваційного розвитку свідчать про перевищення вагомості сильних сторін (4,47) майже у три рази над вагомістю слабких сторін (1,18).

Аналіз макросередовища функціонування харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції передбачає вивчення й оцінку таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних. Результати вивчення впливу можливостей і загроз на реалізацію стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції представлено у таблиці 3.

Таблиця 1

Формалізований вигляд та результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції *

Призначення показника	Формула	Результати розрахунку	№ з/п
Загальна оцінка сильних і слабких сторін реалізації стратегії інноваційного розвитку	$ССЛБ = \sum_{i=1}^{10} D_i R_i$	$ССЛБ = 0,1*6 + 0,06*7 + 0,1*8 + 0,07*5 + 0,15*2 + 0,2*4 + 0,2*8 + 0,05*10 + 0,05*4 + 0,02*10 = 5,65$	(1)
	$СЛ = \sum_{i=1}^{10-n} D_i R_i$	$С = 0,1*6 + 0,06*7 + 0,1*8 + 0,07*5 + 0,2*8 + 0,05*10 + 0,02*10 = 4,47$	(2)
	$С = \sum_{i=1}^{10-m} D_i R_i$	$СЛ = 0,15*2 + 0,2*4 + 0,05*4 = 1,18$	(3)
Загальна оцінка можливостей і загроз реалізації стратегії інноваційного розвитку	$M = \sum_{j=1}^4 D_j R_j$	$M = 0,35*5 + 0,3*5 + 0,05*4 + 0,3*3 = 4,1$	(4)
	$З = \sum_{k=1}^6 D_k R_k$	$З = 0,15*6 + 0,2*3 + 0,2*8 + 0,15*6 + 0,15*5 + 0,15*5 = 4,45$	(5)
Загальна оцінка конкурентних переваг реалізації стратегії інноваційного розвитку	$КП = \sum_{i=1}^{11} D_i R_i$	$КП = 0,9 * 8 + 0,11 * 7 + 0,15 * 8 + 0,09 * 4 + 0,05 * 6 + 0,05 * 4 + 0,1 * 7 + 0,15 * 4 + 0,05 * 8 + 0,06 * 5 + 0,1 * 6 = 6,15$	(6)

* складено автором

Таблиця 2

Аналіз сильних та слабких сторін реалізації стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції *

Показники внутрішнього середовища	Коефіцієнт вагомості (Di)	Рейтинг (від 1 до 10 балів) (Ri)	Експертна оцінка
Маркетинг			
1.1 Репутація товару	0,1	6	0,6
1.2 Ринкова частка	0,06	7	0,42
1.3 Якість товару	0,1	8	0,8
Фінанси			
2.1 Рівень прибутковості (рентабельність продажу)	0,07	5	0,35
2.2 Фінансова стабільність (платоспроможність)	0,15	2	0,3
Виробництво			
3.1 Наявність сировини та інших матеріальних ресурсів місцевого походження	0,2	4	0,8
3.2 Значення продукції для підвищення добробуту людини	0,2	8	1,6
3.3 Наявність резервів виробничих потужностей	0,05	10	0,5
3.4 Використання сучасних технологій	0,05	4	0,08
3.5 Стандартність продукції	0,02	10	0,2
Усього (сукупна експертна оцінка) (ССЛБ)	1		5,65
В тому числі: Сильні сторони (С), які набрали рейтинг у 5-10 балів n Слабкі сторони (СЛ), які набрали рейтинг у 1-4 бали m			4,47 1,18

* складено автором

Таблиця 3

Аналіз можливостей та загроз реалізації стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції *

Показники зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості (D)	Рейтинг (від 1 до 10 балів) (R)	Експертна оцінка
Нові можливості (М)			
1.1 Зміни в економічному положенні споживачів	0,35	5	1,75
1.2 Підйом економіки регіону	0,3	5	1,5
1.3 Зміни в податковому законодавстві	0,05	4	0,2
1.4 Вихід на нові сегменти ринку	0,3	3	0,9
Усього			4,1
Загрози (З)			
2.1 Реакція з боку потенціальних споживачів	0,15	6	0,9
2.2 Низькі ціни проникнення на ринок	0,2	3	0,6
2.3 Можливість появи нових конкурентів	0,2	8	1,6
2.4 Заходи по регулюванню соціальних процесів	0,15	6	0,9
2.5 Міграція населення	0,15	5	0,75
2.6 Нові технології	0,15	5	0,3
Усього	1	–	4,45

* складено автором

Згідно маркетингових досліджень підприємства, проведених в лютому 2025 р. було виділено чотири основні конкуренти за критеріями оцінки сильних і слабких сторін харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції (табл. 4). Складена анкета відповідно виявленим основним параметрам діяльності конкурентів.

Результати вивчення конкурентних переваг, які впливають на реалізацію стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції представлено у таблиці 5.

Таблиця 4

**Сильні і слабкі сторони конкурентів харчового підприємства
з виробництва хлібобулочної продукції ***

Підприємства-конкуренти	Сильніші сторони порівняно із досліджуваним підприємством	Слабкіші сторони порівняно із досліджуваним підприємством
K1	Великий об'єм виробництва, широкий асортимент, перемоги в конкурсах, активна рекламна кампанія, відома торгова марка.	Органолептичні якості
K2	Перемоги на конкурсах і виставках, широка географія постачання, широкий асортимент, великий об'єм виробництва, відома торгова марка.	Органолептичні якості, ціна
K3	Перемоги на конкурсах і виставках, широка географія постачання, широкий асортимент, великий об'єм виробництва, відома торгова марка, активна рекламна компанія.	Органолептичні якості, ціна, реклама
K4	Відома торгова марка, широка географія постачання, перемоги в конкурсах і рейтингах, широкий асортимент, великий об'єм виробництва, активна рекламна компанія.	Органолептичні якості, ціна

* складено автором

Таблиця 5

**Аналіз конкурентних переваг реалізації стратегії інноваційного розвитку
харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції
(внутрішні фактори) ***

Показники конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості, D_i	Рейтингова оцінка, R_i	Експертна оцінка
1. Прихильність споживачів до вітчизняного товару	0,09	8	0,72
2. Розуміння поведінки споживача	0,11	7	0,77
3. Широта товарного асортименту	0,15	8	1,2
4. Імідж марки, прихильність до неї споживача	0,09	4	0,36
5. Можливість входження в нові ринки	0,05	6	0,3
6. Термін ефективного виведення товару на ринок	0,05	4	0,2
7. Якість товару	0,1	7	0,7
8. Можливість зниження цін	0,15	4	0,6
9. Розуміння перспектив розвитку ринку	0,05	8	0,4
10. Кількість і концентрація споживачів	0,06	5	0,3
11. Характер попиту (постійний, зростаючий, сезонний)	0,1	6	0,6
Всього (K_i)	1	—	6,15

* складено автором

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції, можна за допомогою матриці привабливості, яку складено відповідно до експертних оцінок конкурентних переваг та аналізі сильних та слабких сторін конкурента (рис.1).

Було розраховано сукупну оцінку привабливості (Π) реалізації стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції у балах, на основі якої побудована матриця визначення вектору інноваційного розвитку.

Здійснено прогнозування позитивних подій або загроз за допомогою ймовірностей (α і β).

Розглянуто три варіанти розвитку подій з високою, середньою та низькою ймовірністю здійснення. Для спрощення прогнозу використані показники ймовірності здійснення оптимістичного прогнозу ($\alpha_0 = 0,7$; $\beta_0 = 0,3$) та песимістичного прогнозу ($\alpha_n = 0,3$; $\beta_n = 0,7$). Розрахунок відображено у таблиці 6.

При адаптації підприємства до ринкових умов його функціонування, реалізація стратегії пов'язана з фінансовими ризиками. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей стратегії інноваційного розвитку необхідно визначити рівень фінансового ризику за допомогою формули Альтмана [7]:

$$Z = 0,012 * 68,35 + 0,0144 * 25,68 + 0,033 * 45,74 + 0,006 * 26,389 + 0,009 * 38,89 = 2,2$$

Розрахунок свідчить, що для підприємства характерний високий ступінь фінансового ризику реалізації стратегії інноваційного розвитку. Це пов'язано з невеликим терміном реалізації продукції.

Матриця визначення вектору інноваційного розвитку підприємства з виробництва хлібобулочної продукції будується на основі загальних оцінок вектору стратегії інноваційного розвитку за оптимістичним та песимістичним прогнозами, що розраховуються

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	«СМ» 4,47+4,1=8,57	«СЗ» 4,47-4,1= - 0,37
<i>Слабкі сторони</i>	«СЛМ» 1,18+4,45=5,63	«СЛЗ» 1,18-4,45= - 3,27

Рис. 1 Матриця привабливості реалізації стратегії інноваційного розвитку харчового підприємства з виробництва хлібобулочної продукції

Джерело: складено автором

Таблиця 6

Розрахунок ймовірності здійснення оптимістичного і песимістичного прогнозу реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства з виробництва хлібобулочної продукції*

Формула, (7)	$\Pi = C + \text{СЛ} + (\alpha \text{М} - \beta \text{З}) : 2$
Сукупна оцінка привабливості реалізації стратегії інноваційного розвитку за оптимістичним прогнозом	$\Pi_{(opt)} = 4,47 + 1,18 + (0,7 * 4,1 - 0,3 * 4,45) / 2 = 6,1175$
Сукупна оцінка привабливості реалізації стратегії інноваційного розвитку за песимістичним прогнозом	$\Pi_{(pes)} = 4,47 + 1,18 + (0,3 * 4,1 - 0,7 * 4,45) / 2 = 3,765$

* складено автором

як середнє гармонійне показників оцінок оптимістичної привабливості (Π_{opt}), песимістичної привабливості ($\Pi_{пес}$), конкурентних переваг (K_n) та фінансового ризику (Z):

$$3Bip_{on,пес} = \frac{n}{\sum \frac{1}{Bip_{on,пес}}}, \quad (8)$$

де: $Bip_{on,пес}$ – показники оцінок стратегії інноваційного розвитку за оптимістичним та песимістичним прогнозом (Π_{opt} , $\Pi_{пес}$, K_n , Z); n – кількість показників оцінок.

Отже, загальні оцінки вектору стратегії інноваційного розвитку за оптимістичним та песимістичним прогнозами становлять: 3,84 та 3,40 відповідно.

Продовольчим підприємствам України можна запропонувати, як мінімум, чотири основні вектори стратегії інноваційного розвитку: оборони позицій, великого інвестування, вибіркового розвитку та збору врожаю.

Спираючись на данні розрахунків, матрицю визначення вектору стратегії інноваційного розвитку (рис. 2) та на характеристику поточних завдань реалізації стратегії підприємства з виробництва хлібобулочної продукції слід звернути увагу на вибірко-вий розвиток із основними завданнями пошуку шляхів здобуття конкурентних переваг та концентрації інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький [3].

З урахуванням всього зазначеного вище запропоновано модель стратегії інноваційного розвитку підприємства у якій закладено загальні тенденції та пріоритети розвитку конкурентного середовища вітчизняного ринку хлібобулочної продукції (рис. 3).

Представлена модель дозволяє уявити майбутній організаційно-економічний механізм реалізації інноваційного розвитку підприємства і як результат – подолання можливих кризових випадків у поточній діяльності як підприємств, так і галузі в цілому, здобуття конкурентних переваг на засадах активізації виробничо-управлінської діяльності підприємства за рахунок маркетингових досліджень асортименту з подальшим фінансуванням високоприбуткових сегментів.

Економічно раціональна структура асортименту є важливою умовою успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку за вектором вибіркового розвитку. Вивчення асортименту дає змогу управлінню приймати рішення щодо подальшого здобуття конкурентних переваг та концентрації інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький за рахунок впровадження нових продуктів.

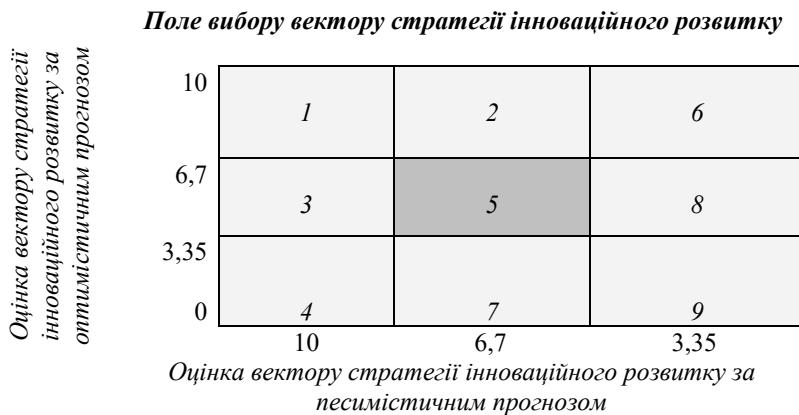


Рис. 2. Матриця визначення вектору стратегії інноваційного розвитку підприємства з виробництва хлібобулочної продукції

Джерело: складено на основі розрахунків

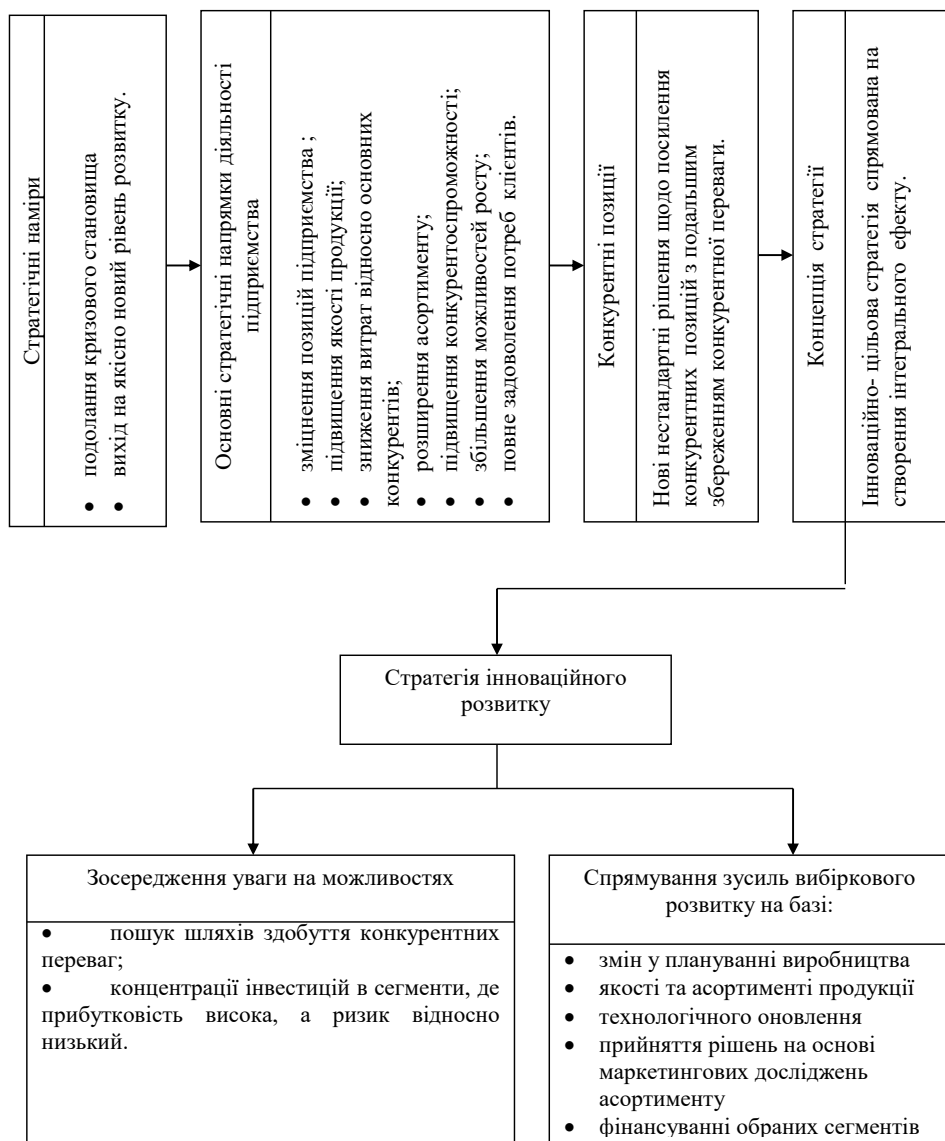


Рис 3. Графічна модель стратегії інноваційного розвитку підприємства з виробництва хлібобулочної продукції

Джерело: складено автором

Проведено асортиментний аналіз підприємства з виробництва хлібобулочної продукції (табл.7). У таблиці асортимент підприємства згрупований за продукцією, що потребує уваги з боку керівництва, щодо удосконалення асортиментної політики та керуючись державними стандартами на хлібобулочні вироби.

Встановлено, що у підприємства є резерви для удосконалення асортименту, та якщо спостерігається умова $R_v > R_p$ – ранг випуску значно більший ніж ранг рентабельності, тобто виріб який має низьку рентабельність, випускається у великому обсязі (Хліб «Дарницький формовий» 600 г. – 1>23) підприємству доцільно за наявності стійкого

попиту знизити собівартість або замінити виріб новим, або за наявності тенденції до зниження попиту зменшити обсяг випуску.

Якщо спостерігається умова $R_v < R_p$ – ранг випуску значно нижчий за ранг рентабельності, тобто виріб який має високу рентабельність, випускається у малому обсязі (Паска «Апельсинова» – $17 < 1$), то за наявності стійкого попиту доцільно збільшити обсяг і, можливо, знизити ціну для підвищення попиту. В свою чергу, невелика різниця між рангами свідчить про економічно раціональну структуру асортименту.

Загалом, розглянута 31 продуктова позиція асортименту та розраховано коефіцієнт кореляції рангу випуску та рангу рентабельності для підприємства з виробництва хлібо-булочної продукції (6 – *cons*, 2354 – *квадрат різниці рангів*):

$$Kp = 1 - \frac{6 \cdot 2354}{31 \cdot (31^2 - 1)} = 0,57; \quad (10)$$

За раціональної структури асортименту існує стійкий додатний зв'язок між обсягом виробництва виробів асортименту і рентабельності, тобто $Kp \geq 0,6 \div 0,7$.

Здійснено кореляційно – регресійний аналіз (КРА) зв'язку між рангами випуску та рентабельності продукції.

Перевірка значущості коефіцієнтів a_0 та a_1 виконувалася за допомогою стандартних помилок $S_y = 2,47342$ та $S_x = 0,14838$. Значущість коефіцієнтів менше 0,05, таким чином парна регресійна модель і окремі коефіцієнти статистично значущі.

Розраховані нижні та верхні 95%-ві довірчі інтервали свідчать про те, що з ймовірністю 95% можна стверджувати, що істинні значення розрахованих коефіцієнтів регресії знаходяться у межах: $4,36404 \leq a_0 \leq 14,46681$; $0,05053 \leq a_1 \leq 0,65662$.

За даними таблиці 10 побудовано графік, який ілюструє характер зв'язків між рангами випуску і рентабельності структури асортименту (рис. 4).

З графіку тенденції існуючої асортиментної політики підприємства з виробництва хлібобулочної продукції (рис.4) видно, що рентабельність продукції дещо занижена.

Таблиця 7

**Ранговий аналіз асортименту підприємства
з виробництва хлібобулочної продукції ***

Найменування продукції	Питома вага випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску, (R_v)	Ранг рентабельності (R_p)	Різниця рангів, ($R_v - R_p$)	Квадрат різниці рангів ($R_v - R_p$) ²
Хліб «Дарницький формовий» 600 г.	31,4	2,9	1	23	-22	484
Хліб «Сімейний з молоком» 600 г.	3,8	8,0	7	16	-9	81
Хліб «Фермерський» вагою 500 г.	12,5	8,2	2	14	-12	144
Батон «Звичайний» 450 г.	0,9	18,8	18	8	10	100
Хлібець «Висівковий» 300 г.	2,5	0,8	12	24	-12	144
Булка «Зернова з висівками»	3,3	6,9	10	20	-10	100
Рулети здобні з солоною карамеллю	0,3	11,7	22	12	10	100
Паска «Апельсинова»	1,0	46,3	17	1	16	256
Паска «Королівська»	0,8	34,9	19	2	17	289

* складено автором

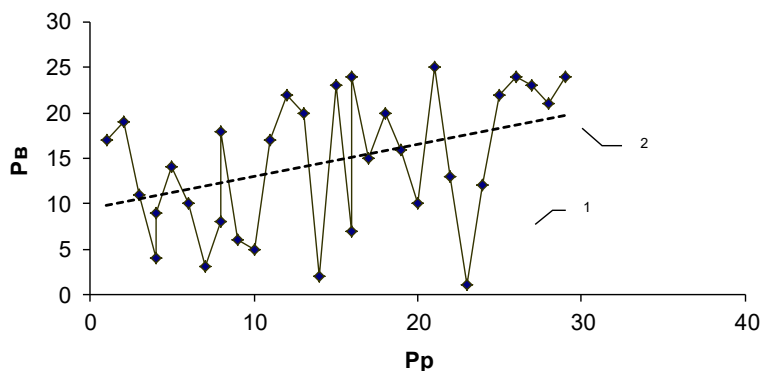


Рис. 4. Графи рангів випуску та рентабельності продукції підприємства з виробництва хлібобулочної продукції

Примітка: 1– структура асортименту $K_p = 0,57$;

2– тенденція існуючої асортиментної політики підприємства

Джерело: складено автором

На основі проведених досліджень реалізації поточних завдань стратегії інноваційного розвитку за вектором вибіркового розвитку було розроблено матрицю «Специфікацій продукції з розгортанням функції якості (РФЯ)» [10] (рис. 5).

РФЯ представляє собою: виявлення вигід і вихідних даних, бажаних споживачем; технічних специфікацій найбільш пов'язаних з вигодами й рівнями вихідних даних

		Специфікація				Рейтинг значущості	Додана якість					
		Склад, інгр.	Цукор та Жиристість, %	Термін зберігання, год.	Маса, г.		Продукт до специфікацій	K1	K2	K3	K4	Продукт із специфікаціями
▲ стійка залежність ● слабка залежність												
Очікування споживачів	Смакові якості	▲	●	●	●	5	3	2	4	4	2	5
	Енергетична цінність	●	▲	●	●	3	4	1	5	4	2	3
	Умови зберігання	●	●	▲	●	4	4	4	3	3	5	4
	Упаковка	●	●	●	▲	3	3	5	4	5	4	3
Визначення рівня	Продукт до специфікацій	5	>14	48	450	Рейтинг споживчого сприйняття Додана якість шкала: від 1 до 5 (5= найвища якість)						
	K1	4	>10	72	500							
	K2	8	≤14	48	450							
	K3	16	≤10	120	400							
	K4	4	>14	96	500							
	Продукт із специфікаціями	7	≤14	72	350							

Рис. 5. Матриця специфікацій продукту з РФЯ підприємства з виробництва хлібобулочної продукції

Джерело: складено автором

найбільш бажаних споживачем; особливостей, характеристик та атрибутів (специфікацій продукту) найбільш важливих для цільового сегменту; вимірювання споживачького сприйняття конкурентного товару.

На основі попередньо проведених досліджень та матриці специфікацій продукту з РФЯ підприємства з виробництва хлібобулочної продукції було здійснено його позиціонування до специфікацій продукту та після впровадження специфікацій продукту (рис.6).

Таким чином позиціонування продукту із новими специфікаціями вказує на значний підйом підприємства і дає змогу зрівняти свої позиції з лідерами на ринку.

Але для впровадження на ринок нову продукцію потрібна підтримка у вигляді PR-компаній: рекламних акцій, дегустацій, конкурсів і використанням заохочувальної призової системи (у вигляді нового товару, чашок, календарів, постерів, футболок, теплок). Треба залучити можливості інтернету для розповсюдження ознайомчого контенту та привертання уваги цільової аудиторії.

Висновки. Підводячи підсумки дослідження слід звернути увагу на наступні положення щодо стратегії інноваційного розвитку на засадах доцільності впровадження нових продуктів в асортиментній політиці досліджуваного продовольчого підприємства:

Для виробників хлібобулочної продукції вкрай важливо розробити інноваційну стратегію розвитку, яка обертається навколо управління асортиментом і впровадження нових продуктів.

Діагностику факторів впливу на реалізацію стратегії інноваційного розвитку продовольчого підприємства пропонується здійснювати як на основі традиційних параметрів, так і з включенням додаткових – рівень фінансового ризику, що був визначений за допомогою формули Альтмана.

Доцільність впровадження нових продуктів в асортиментній політиці харчового підприємства пропонується визначати за характером зв'язків між рангами випуску і рентабельності структури асортименту, які дають змогу встановлювати наявність резервів для удосконалення асортименту. А на технологічному рівні використовувати матрицю специфікацій продукції з розгорнутою функцією якості, що в кінцевому рахунку і приведе до конкурентних переваг на ринку.

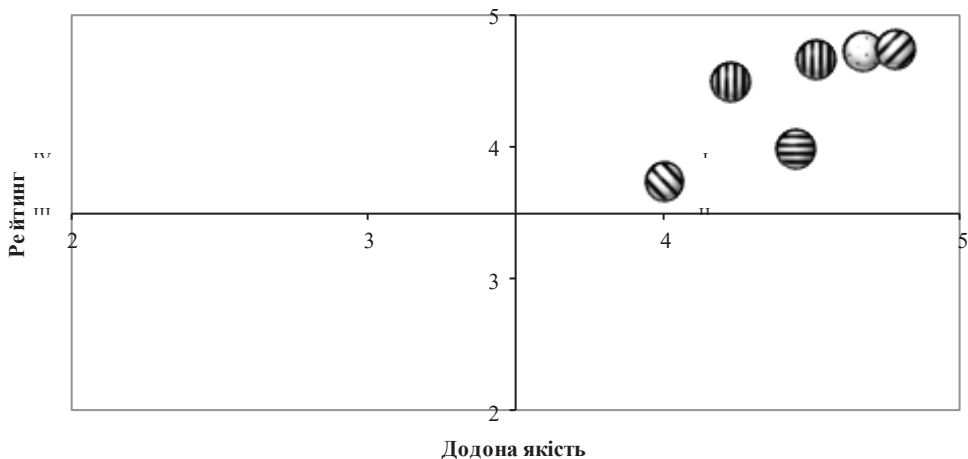


Рис. 6. Карта позиціонування підприємства з виробництва хлібобулочної продукції до та після специфікацій продукту

Джерело: складено автором

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В., Прутська Т. Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 79–84. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf
2. Бут-Гусаїм О. Г. Стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. *Бізнесінформ*. 2021. № 7. С.49–55. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-49_55.pdf
3. Гаркавенко С. Маркетинг. Підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.
4. Пахомська О. В. Науковий підхід до створення хлібобулочних виробів функціонального призначення. «*Наукові праці НУХТ*». 2019. Т. 25, № 2. С. 276–283. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2019-25-2-30>
5. Ряполова І. О., Новікова Н. В. Обґрунтування використання інгредієнтів функціонального спрямування при виробництві хлібобулочних виробів. «*Таврійський науковий вісник. Серія: «Технічні науки»*». 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.47>
6. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарев Б.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 468–473. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf
7. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. «*Ефективна економіка*». 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf
8. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. «*Адаптивне управління: теорія і практика*». Серія: «Економіка». 2023. Випуск 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
9. Янько А. Маркетингові дослідження: потужний інструмент пошуку інсайтів. *Портал "YOUSCAN"*. 2022. URL: <https://youscan.io/ua/blog/market-research/>
10. Sullivan L. P. Quality Function Deployment. *Quality Progress*. June 1986. Pp .39–50.

References:

1. Bokovets' V. V., Prut's'ka T. Y. (2017) Formuvannya ta obgruntuvannya stratehiyi innovatsiynoho rozvytku korporatyvnykh pidpryyemstv [Formation and justification of the strategy of innovative development of corporate enterprises]. *Infrastruktura rynku*. 2017. № 6. S. 79–84. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf
2. But-Husaim O. H. (2021) Stratehiyi innovatsiynoho rozvytku biznes-struktur [Strategies for Innovative Development of Business Structures]. *Biznesinform*. № 7. S.49–55. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-49_55.pdf
3. Harkavenko S. (2002) *Marketingh. Pidruchnyk*. [Marketing. Textbook.] Kyiv: Libra, 712 s.
4. Pakhoms'ka, O.V. (2019) Naukovyy pidkhid do stvorennnyakhlibobulochnykhvyrobivfunksional'noho pryznachennya [Scientific approach to the creation of bakery products of high functional purpose]. «*Naukovi pratsi NUKHT*». T. 25, № 2. S. 276–283. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2019-25-2-30>
5. Ryapolova I. O. Novikova N. V. (2025) Obgruntuvannya vykorystannya inhrediyentiv funksional'noho spryamuvannya pry vyrobnyts'tvi khlibobulochnykh vyrobiv [Justification of the use of functional ingredients in the production of bakery products]. «*Tavriys'kyy naukovyy visnyk*». Seriya: «*Tekhnichni nauky*». № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.47>
6. Sviders'kyy V. P., Pustova V. V., Lazaryev B. O. (2018) Formuvannya ta realizatsiya innovatsiynoyi stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [Formation and implementation of innovation strategy of enterprise development]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Vypusk 16. S. 468–473. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf
7. Khrynyuk O. S., Bova V. A. (2018) Modeli rozrakhunku ymovirnosti bankrut'stva yak metod otsinky finansovoho potentsialu pidpryyemstva [Models of estimation of bankruptcy probability as a method of evaluation financial potential of the enterprise]. «*Efektivna ekonomika*». № 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf
8. Shkurenko O., Chorna T. (2023) Innovatsiynna stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh adaptatsiyi do suchasnykh vyklykiv [Innovative strategy for the development of the enterprise in the conditions of adaptation to modern challenges]. «*Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka*». Seriya: «*Ekonomika*». 2023. Vypusk 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
9. Yan'ko A. (2022) Marketynhovi doslidzhennya: potuzhnyy instrument poshuku insaytiv [Marketing research: a powerful tool for searching for insights]. Portal "YOUSCAN". Available at: <https://youscan.io/ua/blog/market-research/>
10. Sullivan L. P. (June 1986) Quality Function Deployment. *Quality Progress*. Pp .39–50.