

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент проєктів і консалтинг**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ ЯЦИШИНОЇ**



**НА ТЕМУ: «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ  
НА РИНОК НОВОГО ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент,  
В'ячеслав ДАНИЛЮК

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів  
вищої освіти (ЕК) протокол №4 від «04» грудня 2024 р

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та правління  
Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми	«Менеджмент проєктів і консалтинг»

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проєктної групи /  
Гарант освітньо-професійної програми  
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Вероніка ВЕРБА



« \_\_\_\_\_ » 202\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри менеджменту

Михайло САГАЙДАК



« \_\_\_\_\_ » 202\_

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ  
Здобувачці вищої освіти

**Анастасії ЯЦИШИНІЙ**

очної (денної) форми навчання на підготовку **кваліфікаційної магістерської роботи**  
на тему: **«Управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації»**  
**«Management of the business processes of introducing a new product of the organization to the market»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. № 916-ст  
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ТК АРДІС»

## План кваліфікаційної магістерської роботи

**Розділ 1.** Теоретико-методичні засади управління впровадженням нового продукту організації.

**Розділ 2.** Аналізування бізнес-процесів впровадження нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»

**Розділ 3.** Напрями вдосконалення управління бізнес-процесами впровадження нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»

<b>Об'єкт дослідження:</b>	відносини, які виникають в процесі виведення на ринок нового продукту організації
<b>Предмет дослідження:</b>	бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту організації
<b>Мета кваліфікаційної магістерської Роботи</b>	обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети**

### У розділі 1

- Визначити поняття, сутність та роль виведення на ринок нового продукту організації
- Дослідити особливості процесів управління виведення на ринок нового продукту організації
- Проаналізувати наявні методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації

### У розділі 2

- Дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТК АРДІС»
- Дослідити систему управління ТОВ «ТК АРДІС»
- Ідентифікувати основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»

### У розділі 3

- Здійснити реінжиніринг наявних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»
- Розрахувати ефективність запропонованих бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»
- Запропонувати напрями вдосконалення системи управління основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС»

Завдання підготував  
науковий керівник



В'ячеслав ДАНИЛЮК  
«14» червня 2024р.

Завдання одержала  
здобувачка



Анастасія ЯЦИШИНА  
«14» червня 2024р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 108 сторінок, 14 таблиць, 17 рисунків, список літератури з 75 найменувань, 4 додатки.

### **«Управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації»**

*Об'єктом дослідження є відносини, які виникають в процесі виведення на ринок нового продукту організації.*

*Предметом дослідження є бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту організації.*

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи – обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації.*

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Визначити поняття, сутність та роль виведення на ринок нового продукту організації;
- Дослідити особливості процесів управління виведення на ринок нового продукту організації;
- Проаналізувати наявні методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації;
- Дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТК АРДІС»;
- Дослідити систему управління ТОВ «ТК АРДІС»;
- Ідентифікувати основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»;
- Здійснити реінжиніринг наявних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»;
- Розрахувати ефективність запропонованих бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»;
- Запропонувати напрями вдосконалення системи управління основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС».

*Практичне значення отриманих результатів.* На базі ТОВ «ТК АРДІС» розглянуто основні та допоміжні бізнес-процеси виведення нового продукту на ринок, а також проведено реінжиніринг двох основних бізнес-процесів. Результати застосування запропонованих змін підвищують ефективності діяльності ТОВ «ТК АРДІС».

*Апробація результатів дослідження.* Результати дослідження були опубліковані 28 листопада 2024 року у «Віснику Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки (том 336 №6 (2024))» у статті на тему: «Процес виведення на ринок нового продукту організації» [7].

Рік виконання магістерської роботи 2024.

Рік захисту магістерської кваліфікаційної роботи 2024.

*Ключові слова:* новий продукт, виведення нового продукту на ринок, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, управління бізнес-процесами.

**В І Д Г У К**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073**  
**«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і**  
**консалтинг»**

Анастасії ЯЦИЦИНОЇ

на тему: *«Управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації»*

Актуальність теми: Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту в умовах динамічного розвитку ринку та посилення конкуренції. Виведення нових продуктів є ключовим фактором успіху компаній, оскільки дозволяє задовольняти змінювані потреби споживачів, адаптуватися до інноваційних змін та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: Використання великого обсягу фактологічного матеріалу, моделювання бізнес-процесів з використанням нотацій, наявність прикладних пропозицій щодо зміни бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту.

Наявність самостійних розробок автора: Пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту, пропозиції щодо удосконалення системи управління організацією.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні та практичні рекомендації можуть бути використані в практиці застосування процесного підходу українських бізнес-організацій.

Наявність недоліків: Стиль викладання в окремих (несуттєвих) частинах роботи не є науковим. Наявний недолік не впливає на якість і сприйняття роботи.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:  
60 балів.

**Науковий керівник**



доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент,  
В'ячеслав ДАНИЛЮК

«12» грудня 2024 р.

**Рецензія**  
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Анастасії ЯЦИШИНОЇ

На тему: «Управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації»

**Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення.**

Кваліфікаційна магістерська робота є актуальною та своєчасною для діяльності ТОВ «ТК АРДІС». В умовах стрімких змін на ринку молочної продукції, що супроводжуються зростанням конкуренції та вимогливістю споживачів, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Авторка обґрунтувала значущість обраного напрямку дослідження, вказавши на важливість реінжинірингу та вдосконалення процесів впровадження нових продуктів, що повністю відповідає стратегічним цілям компанії.

**Якість проведеного дослідження.**

Дослідження проведено на високому рівні, що проявляється у системності, логічній послідовності викладення матеріалу та застосуванні комплексу сучасних наукових методів. Авторка глибоко проаналізувала існуючий стан бізнес-процесів ТОВ «ТК АРДІС», запропонувала конкретні напрями їх вдосконалення та надала економічне обґрунтування запропонованих рішень. Важливою складовою роботи є моделювання бізнес-процесів, що сприяє наочному представленню проблем і можливостей їх вирішення. Розрахунки економічної ефективності запропонованих змін підтверджують доцільність їх впровадження.

**Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.**

Позитивними рисами кваліфікаційної магістерської роботи є практична орієнтованість отриманих результатів, глибоке розуміння специфіки діяльності ТОВ «ТК АРДІС» та використання сучасних підходів до управління бізнес-процесами. Авторка не лише провела детальний аналіз поточного стану, але й розробила конкретні рекомендації, які можуть бути реалізовані на практиці. Особливо варто відзначити пропозиції щодо реінжинірингу бізнес-процесів «пошук нового продукту» та «тестування нового продукту», які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії та збільшенню кількості введених на ринок нових продуктів.

**Зауваження.**

Представлена кваліфікаційна магістерська робота повністю відповідає вимогам, що висуваються до наукових досліджень такого рівня. Викладення матеріалу є чітким і структурованим, що свідчить про високий рівень теоретичної підготовки автора та його практичну обізнаність у сфері управління бізнес-процесами.

**Практична значимість висновків і рекомендацій.**

Висновки та рекомендації, сформульовані у кваліфікаційній магістерській роботі, мають реальне значення для покращення діяльності ТОВ «ТК АРДІС». Їх впровадження дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати внутрішні процеси, мінімізувати ризики впровадження нових продуктів та забезпечити зростання прибутковості.



Керівник відділу  
продуктового маркетингу  
ТОВ «ТК АРДІС»  
Дмитро МАЛИЙ

Підпис засвідчую:



Керівник відділу продуктового маркетингу ТОВ «ТК АРДІС»



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ НОВОГО ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Поняття, сутність та роль виведення на ринок нового продукту організації.....	7
1.2 Особливості процесів управління виведення на ринок нового продукту організації.....	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ ТОВ «ТК АРДІС».....	35
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТК АРДІС» .....	35
2.2 Система управління ТОВ «ТК АРДІС» .....	45
2.3 Основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС» .....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ ТОВ «ТК АРДІС».....	68
3.1 Здійснення реінжинірингу наявних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС» .....	68
3.2 Аналізування ефективності запропонованих бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС» .....	82
3.3 Напрями вдосконалення системи управління основними бізнес- процесами ТОВ «ТК АРДІС».....	91
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

## ВСТУП

*Актуальність теми* кваліфікаційної магістерської роботи обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту в умовах динамічного розвитку ринку та посилення конкуренції. Виведення нових продуктів є ключовим фактором успіху компаній, оскільки дозволяє задовольняти змінювані потреби споживачів, адаптуватися до інноваційних змін та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Проте значна кількість організацій стикається з проблемами, пов'язаними з недостатньою координацією, ефективністю та адаптивністю бізнес-процесів, що супроводжують виведення на ринок нових продуктів. Це обумовлює необхідність детального дослідження та вдосконалення управління цими процесами.

Наукова проблема, що розглядається, має суттєвий теоретичний та практичний інтерес, що підтверджується широким спектром досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими. Такі автори, як Р. Купер, Ф. Котлер, Ж. Ламбін, досліджували питання інноваційних процесів, управління розробкою та впровадженням нових продуктів. У своїх працях вони акцентували увагу на важливості системного підходу до управління, аналізу ефективності бізнес-процесів та використання сучасних інструментів для їх оптимізації. Водночас невирішеними залишаються завдання розробки та адаптації методик до специфічних умов українського бізнес-середовища, зокрема для компаній, що займаються імпортом продукції. Ці завдання вимагають подальшого дослідження та розробки ефективних інструментів управління, які враховують специфіку функціонування таких компаній.

*Метою* кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- Визначити поняття, сутність та роль виведення на ринок нового продукту організації;
- Дослідити особливості процесів управління виведення на ринок нового продукту організації;
- Проаналізувати наявні методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації;
- Дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТК АРДІС»;
- Дослідити систему управління ТОВ «ТК АРДІС»;
- Ідентифікувати основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»;
- Здійснити реінжиніринг наявних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»;
- Розрахувати ефективність запропонованих бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»;
- Запропонувати напрями вдосконалення системи управління основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС».

*Об'єктом* дослідження є відносини, які виникають у процесі виведення на ринок нового продукту організації.

*Предметом* дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі є бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту організації.

*Робоча гіпотеза* дослідження полягає в припущенні, що вдосконалення управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації через реінжиніринг ключових основних бізнес-процесів дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, зменшити витрати часу та ресурсів, а також збільшити кількість успішно реалізованих продуктів.

*Методичною основою* роботи є загальнонаукові методи дослідження, які використовувалися відповідно до логіки та завдань кожного з розділів кваліфікаційної магістерської роботи. У першому розділі, що присвячений теоретико-методологічним засадам управління впровадженням нового продукту організації, застосовано аргументацію для обґрунтування вибору методичних

підходів до оцінки ефективності процесів виведення на ринок нового продукту. Метод аналізу використано для деталізації етапів виведення нового продукту на ринок, а синтез – для формування узагальненого підходу до їх оцінки. Абстрагування дозволило зосередитися на ключових аспектах управління бізнес-процесами, відокремлюючи їх від другорядних факторів.

У другому розділі, присвяченому аналізу бізнес-процесів впровадження нового продукту ТОВ «ТК АРДІС», використовувалися моделювання для графічного представлення основних бізнес-процесів компанії та їх ключових характеристик. Метод спостереження було застосовано для збору інформації про реальний стан бізнес-процесів у досліджуваній організації. Порівняння дозволило оцінити ефективність існуючих процесів шляхом аналізу ключових показників діяльності, тоді як узагальнення сприяло виявленню типових проблем і закономірностей, що впливають на ефективність процесів.

У третьому розділі, який зосереджений на розробці напрямів вдосконалення управління бізнес-процесами виведення нового продукту, застосовано методи індукції для формування висновків на основі аналізу даних другого розділу. Системний метод дозволив врахувати взаємозв'язок між бізнес-процесами та їх вплив на загальну ефективність діяльності компанії. Формалізація була використана для оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів, а аргументація забезпечила обґрунтування доцільності запропонованих змін.

*Інформаційна база* дослідження включає дані, що публікуються в науково-періодичних виданнях, внутрішні дані ТОВ «ТК АРДІС», що стосуються показників діяльності компанії у сфері запуску нових продуктів, фінансову звітність ТОВ «ТК АРДІС», а також Інтернет джерела.

*Теоретична значущість* отриманих результатів полягає у розвитку концептуальних положень управління бізнес-процесами, їх адаптації до специфіки українського бізнес-середовища, а також у вдосконаленні методологічного інструментарію аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Практична цінність* дослідження полягає у можливості застосування запропонованих змін для

підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТК АРДІС», а також інших компаній, що займаються аналогічною діяльністю.

*Апробація результатів дослідження.* Результати дослідження були опубліковані 28 листопада 2024 року у «Віснику Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки (том 336 №6 (2024))» у статті на тему: «Процес виведення на ринок нового продукту організації» [7].

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ НОВОГО ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1 Поняття, сутність та роль виведення на ринок нового продукту організації**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції, інноваційна діяльність стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Одним із найважливіших аспектів цієї діяльності є виведення на ринок нових продуктів, які здатні задовольнити змінювані потреби споживачів та забезпечити стійке зростання компанії. Визначення поняття «новий продукт» є важливим кроком у розумінні цього процесу та його ролі в загальній стратегії розвитку компанії [7].

Новий продукт може мати різні форми та характеристики, залежно від галузі, в якій він створюється, та специфіки ринку, на який він виводиться. Це можуть бути як абсолютно нові товари або послуги, так і вдосконалені версії існуючих продуктів, які пропонують споживачам нові функціональні можливості або покращений дизайн. Важливо розуміти, що новизна продукту може бути відносною і залежати від сприйняття споживачів та конкурентного середовища [7].

Різні науковці та дослідники пропонують свої визначення поняття «новий продукт», що відображають різні підходи до його розуміння та оцінки. Для того, щоб систематизувати різні підходи до визначення поняття «новий продукт», доцільно провести порівняльний аналіз визначень, запропонованих провідними науковцями та дослідниками. У табл. 1.1 представлено порівняння визначень поняття «новий продукт» за різними авторами [7].

Таблиця 1.1 - Критичне співставлення поняття «новий продукт»

Автор	Визначення «нового продукту»	Власний коментар
Ф. Котлер [58; с. 178]	Будь-який продукт, який значно відрізняється від попередніх або вже існуючих на ринку продуктів за своїми властивостями, дизайном, технологією чи призначенням.	Це визначення охоплює всі аспекти інноваційних продуктів, які можуть відрізнятися не лише за технічними характеристиками, але й за їх зовнішнім виглядом чи призначенням.
С. М. Ілляшенко [22; с. 57]	Відповідає новим потребам споживачів або більш ефективно задовольняє вже існуючі потреби. Ключову роль у визначенні новизни відіграє фактор часу: продукт вважається новим доти, доки сприймається як такий з точки зору споживачів і ринку.	Дане визначення надає особливу увагу сприйняттю споживачів і зміні їхніх потреб, що є важливим аспектом для компаній, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Новизна продукту тут залежить не лише від його характеристик, але й від ринкової оцінки, яка з часом може змінюватися. Таким чином, це визначення підкреслює динамічний аспект новизни.
Н. К. Гіковата [4; с. 7]	Відрізняється наявністю значущих особливостей, які раніше не зустрічалися в аналогічних продуктах.	Це визначення фокусується на інноваціях, що пропонують нові функціональні можливості або властивості, раніше не присутні у продуктах на ринку. Воно підкреслює важливість унікальних рис, які відрізняють продукт від конкурентів, що може стати ключовою перевагою при його виведенні на ринок.
Н. І. Чухрай [50; с. 46]	Вийшов на ринок та відрізняється від наявних аналогів зміненими споживчими або технічними характеристиками.	Визначення підкреслює різницю між новим продуктом і його аналогами через покращені технічні чи споживчі характеристики. Важливим є те, що зміни можуть бути як технологічними, так і орієнтованими на споживача, що відкриває можливості для кращої диференціації продукту.
Річард Д. Ірвін [64; с. 136]	Продукт, для якого компанії потрібен новий маркетинг і в якому передаються суттєві зміни, але виключаються будь-які зміни, які можуть вимагати простого просування.	Визначення акцентує увагу на необхідності створення нової маркетингової стратегії для нових продуктів. Воно підкреслює, що не всі нові продукти вимагають радикальних змін у маркетингових підходах, але суттєві зміни в продуктах потребують глибоких маркетингових досліджень для їх просування на ринку.

Джерело: складено автором на основі [58, 22, 4, 50, 64]

Отже, систематизуючи дані табл. 1.1, можна зробити висновок, що визначення нового продукту охоплюють різноманітні аспекти, від інноваційних характеристик і змін технічних властивостей до здатності продукту задовольняти нові або покращені потреби споживачів. Спільною рисою всіх визначень є акцент на відмінності нового продукту від існуючих аналогів. Це можуть бути як функціональні зміни, що покращують ефективність використання продукту, так і зовнішні модифікації, які стосуються дизайну або технологій виробництва. Також важливою є роль сприйняття новизни продукту, що підкреслює його динамічність - продукт вважається новим лише доти, доки його сприймають як новий споживачі та ринок [7].

Водночас, важливо зазначити й про відмінності авторів при наданні визначення «нового продукту». Ф. Котлер акцентує увагу на фізичних та функціональних змінах продукту, зокрема його властивостях та дизайні, тоді як С. М. Ілляшенко підкреслює важливість сприйняття споживачами та часовий фактор новизни. Натомість Н. К. Гіковата зосереджується на інноваціях, що є унікальними для ринку, вказуючи на відсутність аналогів з такими властивостями. Визначення Н. І. Чухрай також зважає на технічні та споживчі характеристики, проте робить акцент на процесі покращення цих характеристик. Річард Д. Ірвін виділяє необхідність розробки нових маркетингових стратегій для продуктів, що мають суттєві зміни, підкреслюючи вплив новизни на просування товару.

На основі попередніх визначень, які акцентують увагу на таких ключових аспектах, як інноваційні характеристики продукту, його здатність задовольняти нові потреби споживачів, а також відмінність від існуючих аналогів, можна виділити певну закономірність у трактуванні поняття "нового продукту." З одного боку, визначення фокусуються на функціональних та технічних змінах, з іншого - на сприйнятті споживачами та впливі новизни на ринок.

На противагу таким підходам, ми можемо запропонувати власне визначення, що підкреслює роль нового продукту як рушійної сили для розвитку компанії через зміни у процесах і створення нових цінностей. Новий продукт - це рушійна сила розвитку компанії, яка шляхом змін у процесах, створення нових

цінностей і переосмислення ринкових підходів переводить компанію на новий рівень розвитку, забезпечуючи конкурентну перевагу.

Консалтингова компанія «Booz, Allen & Hamilton» запропонувала класифікацію нових продуктів, яка допомагає компаніям краще розуміти характер новизни своїх продуктів та стратегічно планувати їх виведення на ринок [20, с.4-5]. Відповідно до цієї класифікації, нові товари поділяються на шість основних категорій, які зображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація нових продуктів за «Booz, Allen & Hamilton»

Категорія	Опис	Приклад
Продукти світової новизни	Продукти, які є абсолютно новими для ринку і не мають аналогів.	Технологія WiFi, Інтернет, перший телефон.
Нові лінії продуктів	Продукти, які компанія раніше не виробляла, але які вже існують на ринку.	Вихід компанії «Tesla» на ринок сонячних панелей.
Розширення існуючих продуктових ліній	Нові продукти в межах вже існуючої продуктової лінійки компанії. Вони призначені для розширення асортименту та залучення нових споживачів.	Нові смаки крем-сиру «Philadelphia», наприклад, зелень чи лосось.
Оновлення існуючих продуктів	Покращення або модернізація вже існуючих продуктів для підвищення їх конкурентної здатності.	Нові моделі автомобілів з покращеними характеристиками, наприклад, «Toyota Prius» з покращеною гібридною технологією.
Репозиціонування продуктів	Продукти, які залишаються технічно такими ж, але їх позиціонування змінюється для досягнення нових цілей на ринку або для залучення нової цільової аудиторії.	Спочатку «Old Spice» був відомий як бренд засобів для догляду чоловіків старшого віку. Однак у 2010 році було проведено масштабну рекламну кампанію, яка була спрямована на молодшу аудиторію.
Продукти зниження вартості	Продукти, які забезпечують ту ж функціональність і якість, але за зниженими виробничими витратами або ціною для споживачів.	Виробництво ноутбуків з використанням дешевших матеріалів, що дозволяє знизити їх ціну.

Джерело: складено автором на основі [20, 74]

Таким чином, класифікація нових продуктів від «Booz, Allen & Hamilton», представлена у таблиці 1.2, є комплексним підходом до аналізу інновацій, що дозволяє компаніям ефективно управляти своїм продуктовим портфелем та досягати стійкої конкурентної переваги на ринку. Зокрема, категорія «продукти світової новизни» охоплює продукти, які є абсолютно новими для ринку і не мають аналогів, що підкреслює їхню унікальність та потенціал для створення нових ринкових сегментів. Категорії «оновлення існуючих продуктів» та «репозиціювання продуктів» акцентують увагу на важливості адаптації та модернізації продуктів для підтримання їх конкурентоспроможності та залучення нових сегментів споживачів.

Виведення на ринок нового продукту є ключовим елементом стратегічного розвитку будь-якої компанії. Нові продукти дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними, задовольняти змінні потреби споживачів та забезпечувати стійке зростання. Отже, для чого компанії потрібний новий продукт:

- Задоволення нових потреб ринку та споживачів: нові продукти дозволяють компаніям реагувати на зміну споживчих переваг, технологій та ринкових умов. Це допомагає утримувати конкурентоспроможність на ринку. Згідно з дослідженнями, компанії, які активно інвестують у розробку нових продуктів, демонструють вищий рівень інновацій та досягають стабільного зростання бізнесу [72, с.190];
- Забезпечення довготривалого розвитку: виведення на ринок нових продуктів є одним із ключових факторів сталого розвитку компанії. Це відкриває нові джерела доходу та дозволяє уникнути залежності від старих товарів, попит на які може поступово знижуватися;
- Розширення ринкових можливостей: виведення на ринок нового продукту дозволяє компанії вийти на нові ринки або сегменти, куди раніше було важко проникнути з наявним асортиментом. Наприклад,

це може бути географічне розширення, що відкриває нові можливості для зростання компанії;

- Збільшення доходу: нові продукти можуть забезпечити зростання прибутку, якщо вони правильно позиціоновані та відповідають потребам ринку. Крім того, продукти з покращеними характеристиками можуть викликати додатковий попит у споживачів, що збільшує доходи компанії;
- Поліпшення іміджу: інноваційні продукти допомагають компаніям зміцнювати репутацію як лідерів ринку, що здатні відповідати сучасним тенденціям і потребам споживачів.

Виведення на ринок нового продукту у загальній системі управління компанією розглядається як основний бізнес-процес. Це включає в себе не лише розробку нового продукту, але й адаптацію існуючих процесів, структури та ресурсів. Зміна хоча б однієї зі складових процесу, наприклад власника процесу, може призвести до суттєвих трансформацій, які вплинуть на всю компанію. Ефективне управління виведенням нового продукту на ринок передбачає формування спеціалізованої команди, що відповідатиме за реалізацію цього процесу, а також визначення власника процесу, що забезпечить координацію дій усіх учасників [7].

Виведення нового продукту на ринок також вимагає ретельної підготовки методології процесу, що включає в себе документування всіх етапів та завдань. Це документування не лише описує послідовність дій, але й графічно ілюструє взаємозв'язки між учасниками та етапами, що сприяє кращому розумінню й контролю над процесом. Саме тому виведення на ринок нового продукту стає не лише процедурою, але й важливим інструментом управління змінами в компанії. Зважаючи на динамічність ринкового середовища, ефективне управління цим процесом стає запорукою конкурентоспроможності компанії та її здатності адаптуватися до нових умов [7].

Отже, роль виведення на ринок нового продукту компанії не можна переоцінити, оскільки це є каталізатором змін, що впливають на всі аспекти функціонування компанії. Здійснюючи виведення нового продукту на ринок, компанії не лише реагують на потреби ринку, але й формують власні бізнес-процеси, що, в свою чергу, відкриває нові можливості для зростання та розвитку [7].

## **1.2 Особливості процесів управління виведення на ринок нового продукту організації**

Виведення нового продукту на ринок - це не лише важливий стратегічний крок для компанії, але й складний процес, що включає численні управлінські аспекти. Цей процес потребує ретельного планування, координації та інтеграції різних функціональних підрозділів компанії. Успішне управління впровадженням нового продукту визначається здатністю компанії забезпечити гармонійну взаємодію між розробкою, маркетингом, виробництвом, а також постійним моніторингом ринкових умов та споживчих очікувань.

Особливість процесів управління виведенням нових продуктів полягає у необхідності комплексного підходу до кожного етапу - від генерації ідей і розробки прототипу до комерціалізації та маркетингового супроводу продукту. Кожен з цих етапів має свою специфіку і потребує окремих управлінських інструментів та методів. Важливо також враховувати, що ефективне управління процесом виведення нового продукту включає не лише саму розробку та запуск, але й постійне адаптування стратегії до змінних ринкових умов та технологічних тенденцій.

Дослідження процесів управління виведенням на ринок нового продукту в теорії менеджменту є багатогранним і базується на інтеграції різних управлінських підходів та інструментів. Теоретичні дослідження в цій сфері спрямовані на

розуміння того, як ефективно організувати та координувати всі етапи розробки і впровадження нового продукту, щоб досягти максимального комерційного успіху і мінімізувати ризики.

Методологія Stage Gate Methodology (SGM) є світовим стандартом для ефективного проєктування та виведення на ринок нових продуктів компанії [72]. Вперше вона була описана 1990 року в журналі «Business Horizons», у статті «Stage-gate systems: A new tool for managing new products», автором якої є Роберт Купер. Ця система була створена з метою забезпечення більш ефективного і систематичного підходу до розробки та комерціалізації нових продуктів.

У системі Stage Gate кожен етап розробки продукту завершується так званими «воротами» (gate), на якому керівництво компанії або оцінює прогрес і приймає рішення щодо продовження, модифікації або зупинки процесу виведення нового продукту на ринок. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики на ранніх стадіях розробки, поступово інвестуючи ресурси і забезпечуючи більшу гнучкість у реагуванні на зміни в ринкових умовах або технологіях. Загальний процес розбивається на кілька ключових стадій, що проілюстровані на рис. 1.1.



### Рисунок 1.1 – Етапи виведення на ринок нового продукту за Р. Купером

*Джерело: складено автором на основі [62]*

З рис. 1.1 видно, що Роберт Купер виділяв 7 основних етапів виведення на ринок нового продукту. **Етап 1.** «Генерування ідей нового продукту». Процес розпочинається з генерування ідей, коли компанія визначає нові потенційні продукти.

**Етап 2.** «Попереднє відбирання ідей нового продукту з вибірки потенційних нових продуктів». Має на меті виключити нереалістичні та надто ризиковані ідеї. Під час відбирання оцінюються ринковий потенціал, конкурентоспроможність, витрати на реалізацію та технічна можливість реалізації. Це дозволяє зосередити увагу на найбільш перспективних ідеях.

**Етап 3.** «Детальне дослідження ринку». Проведення більш глибокого аналізу ринку, розроблення бізнес-кейсу для кожної ідеї. Компанія оцінює комерційну доцільність виведення на ринок нового продукту, здійснює фінансові розрахунки, прогнозує ринкові можливості та оцінює необхідні ресурси.

**Етап 4.** «Розроблення прототипу нового продукту». Полягає у створенні продукту й технічній розробці його прототипу. Паралельно розробляються виробничі процеси та планується маркетингова стратегія. Ключовою метою цієї стадії є підготовка продукту до масштабного тестування.

**Етап 5.** «Тестування та валідування нового продукту». Проведення ринкового тестування продукту, щоб перевірити його прийнятність для цільової аудиторії. Це включає перевірку споживчого попиту, оцінку реакцій ринку та аналіз відповідності технічних характеристик.

**Етап 6.** «Повномасштабне виробництво та виведення нового продукту на ринок». Передбачає організацію маркетингових кампаній, просування продукту через різні канали збуту, а також моніторинг перших продажів для оцінки ринкової реакції. На цьому етапі особливо важливо забезпечити безперебійну логістику, виробництво та підтримку продажів.

**Етап 7.** «Пост-імплементативне аналізування результатів виведення на ринок нового продукту». Оцінювання результатів виведення продукту на ринок.

Проводиться аналіз продажів, ринкової позиції продукту, збирається зворотний зв'язок від споживачів, що дозволяє компанії виявити можливі напрямки для вдосконалення продукту або маркетингових стратегій. Цей етап є важливим для корекції майбутніх процесів розробки продуктів і їх впровадження на ринок [62].

Процесний підхід до управління виведенням нового продукту на ринок є основою ефективного впровадження нововведень. Цей підхід фокусується на інтеграції та координації всіх етапів життєвого циклу продукту, що дозволяє зменшити ризики, підвищити гнучкість організації та забезпечити успішний запуск продукту. В теорії менеджменту процесний підхід базується на постійній взаємодії різних процесів, що включає планування, реалізацію, контроль та вдосконалення всіх дій, пов'язаних з розробкою та запуском продукту.

Одним з ключових стандартів, що описують процеси управління проектами, включно з виведенням на ринок нового продукту, є Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Він був розроблений Інститутом управління проектами (PMI), американською некомерційною організацією, яка спеціалізується на стандартах управління проектами. У 1996 році відбулося офіційне видання першого керівництва PMBOK, яке отримало міжнародне визнання [27, с.10].

PMBOK визначає набір найкращих практик та процесів, що застосовуються у різних галузях управління проектами. Виведення нового продукту на ринок розглядається в контексті п'яти основних груп процесів, що зображені на рис. 1.2.



## Рисунок 1.2 – Етапи виведення на ринок нового продукту за РМВОК

*Джерело: складено автором на основі [27, 68]*

Згідно з рис. 1.2, за РМВОК виділяють 5 основних етапів виведення на ринок нового продукту компанії. **Етап 1.** «Ініціювання виведення на ринок нового продукту організації». Включає ідентифікацію потреб ринку та споживачів, а також аналіз можливостей створення нового продукту. На цьому етапі формується проектна концепція та команда, визначаються цілі продукту, його обмеження та очікувані результати.

**Етап 2.** «Планування виведення на ринок нового продукту організації». Формування детального плану, включаючи обсяги робіт, розподіл ресурсів, оцінку ризиків, бюджет та часові рамки. Цей крок є критично важливим для забезпечення ефективної взаємодії між учасниками проекту та стейкхолдерами. Також визначаються критерії прийняття та методи контролю якості.

**Етап 3.** «Розроблення прототипу нового продукту». Передбачає розробку продукту, а також реалізацію маркетингових і виробничих стратегій. Під час цього етапу компанія реалізовує план і безпосередньо розробляє новий продукт, створюючи прототипи, тестуючи їх та розпочинаючи підготовку до масштабного виробництва.

**Етап 4.** «Контролювання та моніторинг процесу виготовлення нового продукту». Відстеження ефективності та результативності виробництва, внесення коректив для забезпечення виконання плану в межах встановлених часових рамок, бюджету та якості. Під час нього важливо виявляти можливі відхилення від запланованих параметрів та адаптувати новий продукт до змін.

**Етап 5.** «Завершення процесу виведення на ринок нового продукту організації». Виходом процесу є новий продукт організації, що виведений на ринок. Цей період включає підсумковий аналіз результатів, оцінку досягнення запланованих цілей, збір зворотного зв'язку від споживачів та оцінку ефективності впроваджених рішень.

Отже, РМВОК наголошує на важливості процесів управління ризиками, ресурсами, часом, вартістю та комунікаціями на кожному етапі. Крім того,

впровадження нового продукту вимагає тісної співпраці між різними підрозділами організації, включаючи маркетинг, дослідження і розробку, виробництво та логістику [71, с.18].

Інноваційний підхід до виведення нового продукту на ринок є важливим аспектом сучасного управління інноваціями, що орієнтується на інтеграцію нових ідей, технологій та рішень у процес розробки та запуску продуктів. Цей підхід базується на концепції, згідно з якою для створення інноваційного продукту необхідно залучати як внутрішні, так і зовнішні ресурси компанії. Важливою складовою інноваційного менеджменту є концепція відкритих інновацій, що була вперше запропонована Генрі Чесбро у 2003 році в його роботі "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" [29, с.91].

Відкриті інновації підкреслюють важливість кооперації з зовнішніми партнерами - постачальниками, клієнтами, науково-дослідними інституціями, стартапами та навіть конкурентами. Вони забезпечують не тільки обмін знаннями, але й сприяють прискоренню процесу розробки нових продуктів, зменшенню витрат та підвищенню ефективності інноваційного процесу. Чесбро стверджує, що використання лише внутрішніх ресурсів компанії для розробки нових продуктів обмежує її інноваційний потенціал, тоді як залучення зовнішніх ідей відкриває нові можливості для інноваційного зростання [61, с.58].

Інноваційний підхід також включає процеси управління технологічними змінами та розвитком нових ринкових можливостей. Основні етапи цього підходу не є жорстко регламентованими, як у більш традиційних підходах, але ключові елементи включають:

- Залучення зовнішніх джерел для генерації нових ідей та рішень;
- Впровадження відкритих інновацій на всіх етапах життєвого циклу продукту;
- Постійне тестування та валідування продуктів за допомогою зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів;

- Активна кооперація з зовнішніми стейкхолдерами для пошуку нових рішень і прискорення часу виведення продукту на ринок [61, с.133-148].

Таким чином, інноваційний підхід до виведення нового продукту на ринок акцентує увагу не тільки на самій розробці продукту, але й на залученні зовнішніх ресурсів, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в динамічних ринкових умовах. Такий підхід сприяє скороченню часу на розробку та комерціалізацію продукту, а також збільшує шанси на успішне впровадження інновацій на ринок.

Маркетинговий підхід до виведення на ринок нового продукту забезпечує ефективне позиціонування новинки на ринку, стимулює попит та допомагає адаптувати нові продукти до потреб цільової аудиторії. Науковці, що досліджували маркетинговий підхід, підкреслювали важливість ретельної сегментації ринку, аналізу конкурентів, розробки маркетингових стратегій, а також інтеграції маркетингу на всіх етапах життєвого циклу продукту. Так, Філіп Котлер, один із провідних дослідників у галузі маркетингу, у своїй роботі «Marketing Management» виокремив 8 основних етапів виведення на ринок нового продукту, що наведені на рис. 1.3.

Згідно з рис. 1.3, Ф. Котлер виділяв 8 основних етапів виведення на ринок нового продукту. **Етап 1.** «Генерування ідей нового продукту». Компанія здійснює аналіз ринкових потреб та проблем, організовує брейнстормінги, а також використовує інші техніки для генерації ідей нових продуктів. Це важливий крок, оскільки він створює основу для подальших етапів.

**Етап 2.** «Попереднє відбирання ідей нового продукту з вибірки потенційних нових продуктів». Використовуючи різні методи оцінювання, компанія намагається мінімізувати ризики двох типів помилок: помилкове затвердження (коли недоцільна ідея отримує схвалення) та помилкове відхилення (коли потенційно успішна ідея відхиляється). Це дає змогу відібрати найбільш перспективні концепції для подальшої розробки.

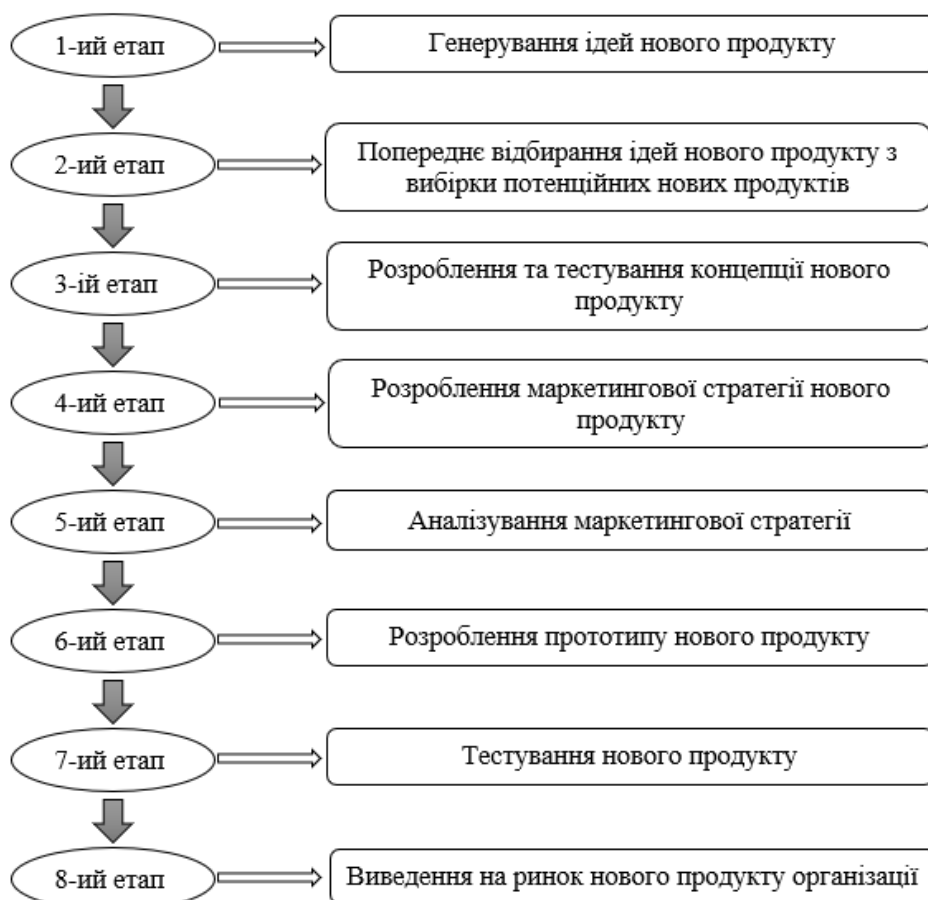


Рисунок 1.3 – Етапи виведення на ринок нового продукту за Ф. Котлером

*Джерело: складено автором на основі [65]*

**Етап 3.** «Розроблення та тестування концепції нового продукту». Формування конкретних концепцій нових продуктів, які адресовані цільовим ринкам. Проводяться маркетингові дослідження та тестування з фокус-групами для оцінки реакції споживачів на пропоновану концепцію продукту. Один із інструментів, який може бути використаний, - це конджойнт-аналіз, що допомагає визначити, які атрибути продукту мають найбільшу цінність для споживачів.

**Етап 4.** «Розроблення маркетингової стратегії нового продукту». Включає аналіз розміру ринку, структури та поведінки цільової аудиторії, а також позиціонування продукту. У цьому плані також вказуються цільові показники продажів, частка ринку та прибутковість у перші кілька років, а також довгострокова маркетингова стратегія та бюджет.

**Етап 5.** «Аналізування маркетингової стратегії». Проводиться детальна оцінку плану маркетингу з акцентом на прогнозах продажів, витратах та прибутках. Ідея нового продукту повинна пройти бізнес-тест для продовження розвитку.

**Етап 6.** «Розроблення прототипу нового продукту». Створення прототипу нового продукту передбачає використання сучасних технологій. Наприклад, CAD (Computer-Aided Design) і CAM (Computer-Aided Manufacturing) - це технології, які використовуються для автоматизації процесів проектування та виробництва. CAD дозволяє інженерам, дизайнерам і архітекторам створювати двовимірні або тривимірні моделі продуктів на комп'ютері. Ці програми надають інструменти для точного проектування та аналізу, що дає змогу оцінити майбутній продукт перед його виробництвом. CAM використовується для перетворення створених CAD-моделей у керуючі інструкції для верстатів і роботизованих систем. CAM-системи дозволяють автоматизувати процеси виробництва, підвищуючи ефективність, точність і швидкість виготовлення продукції [66, с.20].

**Етап 7.** «Тестування нового продукту». Проведення широкомасштабного тестування із залученням назви бренду та розробленого пакування. Існує кілька підходів до тестування: від симульованого маркетингового тестування в торгових центрах до повноцінного запуску продукту в окремих регіонах або містах з метою оцінки ефективності маркетингових стратегій.

**Етап 8.** «Виведення на ринок нового продукту організації». Останній етап включає ухвалення та реалізацію трьох ключових рішень щодо запуску продукту:

- Коли? (Вибір оптимального часу),
- Де? (Визначення географічного охоплення - регіональний, національний або міжнародний запуск)
- Як? (Розробка стратегії виведення, включаючи вибір рекламних кампаній та інших маркетингових заходів) [65, с.163-169].

Отже, процес виведення нового продукту на ринок, згідно з підходом Філіпа Котлера, є багатоступеневим і систематичним. Кожен з цих етапів спрямований на мінімізацію ризиків та максимізацію успіху нового продукту на ринку. Такий

підхід дозволяє компаніям ефективно управляти процесом інновацій, забезпечуючи конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів.

У процесі виведення нового продукту маркетинговий підхід також акцентує увагу на плануванні та імплементації стратегії, яка включає цільову рекламу, проведення промо-акцій та визначення оптимальної цінової політики. Жан-Жак Ламбін у своїй роботі "Strategic Marketing Management" підкреслює, що успішна маркетингова стратегія повинна враховувати не лише поточні ринкові умови, але й передбачати можливі зміни в майбутньому. Це включає постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентів та адаптацію маркетингових заходів відповідно до нових викликів та можливостей.

Крім того, Ламбін акцентує увагу на необхідності інновацій у маркетинговій діяльності. Він стверджує, що компанії повинні постійно шукати нові способи задоволення потреб споживачів та створення додаткової цінності. Це може включати розробку нових продуктів, впровадження нових технологій та використання нових каналів комунікації. Такий підхід дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на зміни у ринковому середовищі [67, с.261-273].

Незважаючи на різні акценти розглянутих вище підходів, між ними існує низка спільних характеристик, таких як: необхідність детального планування виведення нового продукту на ринок, тестування новинки та контролювання за ринковим впровадженням. Однак кожен підхід має і відмінності, які зумовлені фокусом на певних управлінських аспектах або специфікою ринкових умов. Нижче наведено порівняльну табл. 1.3, яка відображає спільні та відмінні риси етапів виведення нового продукту на ринок за трьома підходами: Р. Купера, Ф. Котлера та РМВОК [7].

Таблиця 1.3 – Спільні та відмінні сторони процесів виведення на ринок нового продукту компанії

Підходи	Спільні сторони	Відмінні сторони
За Р. Купером	<p>Як і за Ф. Котлером, окремо виділяються етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Генерування ідей нового продукту;</li> <li>- Попереднє відбирання ідей нового продукту;</li> <li>- Розроблення прототипу нового продукту;</li> <li>- Тестування нового продукту;</li> <li>- Виведення на ринок нового продукту.</li> </ul>	<p>Немає окремого етапу, присвяченого повному плануванню ресурсу та бюджету, як у РМВОК. Має «ворота» між етапами для прийняття рішень щодо продовження.</p> <p>Окремим етапом виокремлюється пост-імплементційне аналізування результатів виведення нового продукту на ринок.</p>
За РМВОК	<p>Спільно двома іншими підходами окремо виділяється етап розроблення прототипу нового продукту.</p>	<p>Немає конкретного етапу комерціалізації продукту як окремого завершального кроку.</p> <p>Даний підхід більше націлений на управління ресурсами і часом проєкту.</p>
За Ф. Котлером	<p>Спільно з Р. Купером виокремлення таких етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Генерування ідей нового продукту;</li> <li>- Попереднє відбирання ідей нового продукту;</li> <li>- Розроблення прототипу нового продукту;</li> <li>- Тестування нового продукту;</li> <li>- Виведення на ринок нового продукту.</li> </ul>	<p>Більший акцент на маркетинговій стратегії (два окремих етапи: її розроблення, а потім - аналізування), ніж на технічних аспектах розробки і впровадження.</p>

*Джерело: складено автором на основі [62, 27, 68, 65]*

Узагальнюючи інформацію з табл. 1.3, всі автори окремим етапом виокремлюють розроблення прототипу нового продукту. Найбільше спільних

сторін мають підходи за Р. Купером та Ф. Котлером, хоча останній найбільше уваги приділяє маркетинговій стратегії для нового продукту. Загалом, кожний підхід має свої унікальні етапи, що відображають різні пріоритети в управлінні процесом виведення на ринок нового продукту.

Процеси управління виведення на ринок нового продукту компанії взаємодіють між собою через координацію та інтеграцію різних функціональних підрозділів. На початковому етапі, коли генеруються ідеї нового продукту та відбираються концепції, маркетинговий відділ співпрацює з відділом досліджень і розробок для визначення інноваційних можливостей, що відповідають потребам ринку. Це забезпечує створення новинки з конкурентними перевагами [7].

На етапі розроблення концепції та її тестування, маркетинговий відділ взаємодіє з виробничим та фінансовим відділами для оцінки технічної можливості реалізації та економічної доцільності виведення нового продукту на ринок. Така співпраця дозволяє оптимально використовувати ресурси та мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нового продукту.

Під час розроблення маркетингової стратегії та планування виробництва, відділи маркетингу, продажів та логістики координують свої дії для визначення оптимальних каналів збуту, обсягів виробництва та рекламних кампаній. Це забезпечує ефективне просування нового продукту на ринку та задоволення потреб споживачів.

На етапі комерціалізації, зворотний зв'язок від споживачів та результати продажів аналізуються для внесення коректив у маркетингову стратегію та виробничі процеси. Це дозволяє адаптувати новий продукт до змін у ринковому середовищі та підвищити його конкурентоспроможність.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації

Ефективність бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту є важливою для успіху компанії, адже вона визначає, наскільки вдало новий продукт задовольняє потреби споживачів і чи забезпечує компанії бажані фінансові результати. Для розгляду методичних підходів до оцінювання бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту компанії було обрано етапи за методологією Роберта Купера, що також відома як "Stage Gate", і є однією з найбільш впливових у цій сфері.

На етапі генерування ідей нового продукту важливо здійснити систематичний аналіз кількісних та якісних показників, а також отримати зворотний зв'язок від споживачів. Це допоможе не лише у виявленні потенційних продуктів, але й у формуванні стратегій їх подальшої розробки. Показники, які можуть бути застосовані для оцінювання ефективності на даному етапі зображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Показники для оцінювання ефективності етапу генерування ідей нового продукту

Показник	Визначення	Метод вимірювання
Кількість запропонованих ідей	Загальна кількість ідей, згенерованих за певний період	Кількісний підрахунок
Якість запропонованих ідей	Оцінка запропонованих ідей за критеріями інноваційності та доцільності	Експертна оцінка, бали за визначеними критеріями
Зворотний зв'язок від споживачів або співробітників	Відгуки споживачів або співробітників компанії щодо запропонованих ідей	Опитування, фокус-групи, анкетування

*Джерело: складено автором на основі [26]*

Як зображено в табл. 1.4, для оцінювання ефективності етапу генерування ідей нового продукту можуть використовуватися три основні групи показників. Кількість запропонованих ідей є простим кількісним показником, який дає уявлення про активність команди у пошуку нових можливостей. Якість цих ідей оцінюється за допомогою експертних оцінок, що дозволяє зосередитися на найперспективніших варіантах для подальшого розвитку. Зворотний зв'язок від споживачів чи співробітників є важливим, оскільки він дозволяє компанії зрозуміти потреби та бажання цільової аудиторії, а також коригувати стратегії відповідно до отриманих даних. Ефективне використання цих показників на етапі генерування ідей забезпечує основу для прийняття рішень на наступних стадіях розроблення нового продукту, допомагаючи уникати невиправданих ризиків і концентрувати ресурси на найбільш перспективних ідеях нового продукту [26, с.51].

На другому етапі процесу виведення на ринок нового продукту за Купером, який передбачає попереднє відбирання ідей нового продукту з вибірки потенційних нових продуктів, ключовою є оцінка реалістичності запропонованих концепцій та їх потенційної комерційної успішності. Ефективність цього етапу можна оцінювати за допомогою показників, які наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Показники для оцінювання ефективності етапу попереднього відбирання ідей нового продукту

<b>Показник</b>	<b>Визначення</b>	<b>Метод вимірювання</b>
Кількість відхилених ідей	Кількість ідей, що не пройшли відбір	Кількісний підрахунок
Кількість прийнятих ідей	Кількість ідей, що були відібрані для подальшої розробки	Кількісний підрахунок
Конкурентоспроможність потенційного нового продукту	Оцінка потенційної ринкової позиції нового продукту	Експертна оцінка, аналіз ринку
Технічна можливість виробництва нового продукту	Оцінка здатності компанії реалізувати ідею	Технологічний аудит, експертні консультації

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Відповідно до табл. 1.5, для оцінювання ефективності бізнес-процесів на етапі попереднього відбирання ідей нового продукту важливо враховувати кількість ідей, що проходять та не проходять відбір. Це дозволяє контролювати ефективність процесу фільтрації ідей і уникати витрачання ресурсів на нереалістичні або малоперспективні концепції. Якісні показники, такі як конкурентоспроможність та технічна можливість виготовлення нового продукту, надають можливість об'єктивно оцінити життєздатність потенційної новинки з точки зору ринкової потреби та технічної реалізації [33, с.55-56].

Матриця Boston Consulting Group (BCG) може бути застосована як один з методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності нового продукту на етапі відбору ідей. Хоча матриця BCG, яку зображено на рис. 1.4, зазвичай використовується для аналізу продуктового портфеля вже існуючих товарів, її концептуальні основи можуть бути адаптовані до процесу оцінювання потенційних нових продуктів.



Рисунок 1.4 – Матриця BCG

*Джерело: складено автором на основі [60]*

Як видно з рис. 1.4, матриця BCG забезпечує систематизований підхід до аналізу ринкової позиції продукту на основі двох ключових параметрів: темпів зростання ринку та частки ринку продукту. Під час відбору ідей нового продукту, матриця BCG дозволяє виявити ті продукти, які можуть стати «зірками» або

«важкими дітьми», та визначити можливості їхнього успішного впровадження на ринок [60, с.22].

При аналізуванні ідей нових продуктів за допомогою матриці BCG увага зосереджується на потенційному ринковому зростанні і можливості захоплення ринкової частки в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Таким чином, продукти, які можуть зайняти сильну позицію на зростаючому ринку, отримують пріоритет для подальшого розвитку, а продукти, що мають нижчий ринковий потенціал, можуть бути відкинуті на цьому етапі.

Технологічний аудит є одним із ключових інструментів для оцінки здатності компанії реалізувати ідею нового продукту. Він передбачає комплексний аналіз технічного стану основних засобів і обладнання компанії, яке буде залучене до виробництва нового продукту. Основна мета цього аудиту полягає у визначенні спроможності компанії забезпечити необхідний рівень якості та продуктивності на всіх етапах виробничого процесу.

Оцінка стану основних засобів починається з аналізу наявного обладнання. Перш за все, необхідно визначити його кількість та якісні характеристики. Важливим аспектом є рівень фізичного зносу обладнання, що розраховується за формулою (1.1):

$$\Phi_z = \frac{B}{C_n} , \quad (1.1)$$

де  $\Phi_z$  – фізичний знос обладнання;

$B$  – витрати, що необхідні для ремонту обладнання до стану нового;

$C_n$  – ціна нового обладнання [14, с.206].

Моральний знос обладнання [див. формулу (1.2)] відображає застарілість технологій та відповідність сучасним вимогам ринку. Це дозволяє визначити, чи є наявне обладнання підходящим для виробництва нового продукту, чи потрібно його модернізувати або замінити.

$$M_3 = \frac{B_{\Pi} - B_B}{B_{\Pi}}, \quad (1.2)$$

де  $M_3$  – моральний знос обладнання;

$B_{\Pi}$  – першочергова вартість обладнання;

$B_B$  – вартість відновлення обладнання [11].

Наступним етапом є оцінка вікової структури обладнання. Важливо врахувати, яке співвідношення нового та старого обладнання в компанії, оскільки це впливає на ефективність виробничого процесу та можливі затримки у впровадженні нових технологій.

Етап розроблення прототипу нового продукту є ключовим у процесі його виведення на ринок, оскільки на цьому етапі формується фактичний продукт або його прототип. На цьому етапі компанія не лише розробляє технічну складову нового продукту, але й визначає, яким чином відбуватиметься його виробництво, пакування, транспортування та маркетингове просування. Зокрема, здійснюється розробка технологічної карти виробництва, яка описує всі етапи виготовлення продукту, визначається сировина, необхідна для виробництва, і технологічні параметри виробничого процесу. Наприклад, молоко має відповідати органолептичним показникам, що наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Органолептичні показники якості молока

Показник	Вимоги
Зовнішній вигляд, консистенція	Однорідна рідина без осаду, пластівців білка та грудочок жиру; заморожування заборонене
Смак і запах	Чисті, без сторонніх, не притаманних свіжому молоку присмаків і запахів
Колір	Білий, рівномірний за усією своєю масою

Джерело: складено автором на основі [1]

Отже, аналізуючи дані з табл. 1.6, органолептичні показники є важливими для оцінки якості молока. Вони включають зовнішній вигляд і консистенцію, смак і запах, а також колір. Високоякісне молоко повинно бути чистим, без сторонніх

домішок або осаду, мати природний молочний смак і запах без кислоти або гіркоти, а також рівномірний білий колір, що свідчить про його жирність [1].

Після розроблення прототипу нового продукту проводяться дегустації з метою оцінки смакових, ароматичних і текстурних якостей готового продукту. Дані оцінки проводяться експертами та кінцевими споживачами за спеціально розробленими анкетами. Органолептичні оцінки часто групуються за шкалою, що дозволяє встановити відповідність очікуванням споживачів і забезпечити конкурентоспроможність нового продукту.

Для оцінювання технічних параметрів на етапі розробки часто використовуються такі методи, як аналіз ризиків, дослідження варіантів виробничих технологій і обладнання, оцінка можливості масштабування виробництва. Ці показники визначаються через порівняння витрат на розробку різних технологічних рішень, проведення пілотного тестування виробничих ліній і оцінку віддачі від інвестицій у виробничу інфраструктуру.

Особливу увагу на етапі розробки необхідно приділити розробці маркетингової стратегії [19, с. 130]. Оцінюється рентабельність витрат на рекламу, залучення промоутерів, розробку пакування та бренд-стратегії. Ці витрати є частиною маркетингового бюджету. Для оцінки ефективності маркетингових витрат застосовується показник повернення на інвестиції в маркетинг (ROMI), що розраховується за формулою (1.3):

$$ROMI = \frac{\text{(отриманий дохід – витрати на маркетинг)}}{\text{витрати на маркетинг}}, \quad (1.3)$$

ROMI показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно витрачаються кошти на просування нового продукту і як вони сприяють досягненню поставлених бізнес-цілей. Цей показник також називають найкращим маркетинговим KPI.

Етап тестування та валідування є надзвичайно важливим у процесі виведення нового продукту на ринок, оскільки він дозволяє компанії оцінити готовність продукту до комерційної реалізації та перевірити його прийнятність для

споживачів. На цьому етапі здійснюється перевірка не лише технічних характеристик продукту, але й його відповідність потребам і очікуванням цільової аудиторії. Основні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів на цьому етапі включають кількісні та якісні методи, що дозволяють отримати повноцінну картину ринкової реакції на новий продукт.

Одним із ключових методів оцінювання ефективності бізнес-процесів на етапі тестування є аналіз споживчого попиту. Для цього проводяться тестові продажі в обмеженій кількості регіонів або через обрані канали збуту, що дозволяє визначити рівень попиту на новий продукт. Оцінка ефективності тестових продажів здійснюється за допомогою аналізу обсягів продажів, середньої кількості проданих одиниць продукту та рівня доходу від продажів. Важливим показником є коефіцієнт конверсії тестових продажів нового продукту, який визначається за формулою (1.4):

$$K_{\text{конв}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{п.п}}} \times 100\% \quad , \quad (1.4)$$

де  $K_{\text{конв}}$  – коефіцієнт конверсії;

$K_{\text{п}}$  – кількість реальних покуців;

$K_{\text{п.п}}$  – кількість потенційних покуців, яким запропонували продукт [16].

За умови коефіцієнту конверсії  $\geq 50\%$ , новий продукт вважається таким, що є цікавим для ринку. На даному етапі також важливо врахувати кількість потенційних замовлень, щоб в подальшому уникнути надмірних залишків продукції на складі, особливо враховуючи можливий досить короткий термін придатності новинки.

Також важливим аспектом є оцінка рівня задоволеності споживачів від нового продукту, яка визначається за допомогою анкетування, фокус-груп або глибинних інтерв'ю з покупцями. Споживачів запитують про їхні враження від продукту, ступінь відповідності його характеристик їхнім очікуванням, а також про те, чи готові вони купувати цей продукт у майбутньому. Ці дані дозволяють

визначити загальну прийнятність продукту на ринку та виявити можливі напрямки для вдосконалення [32, с. 151].

У додатку А наведено опитувальник для проведення інтерв'ю серед споживачів нового продукту. Він розроблений для компаній, що працюють у сфері харчової промисловості.

Окрім аналізу споживчого попиту, важливим компонентом оцінки ефективності на цьому етапі є тестування технічних характеристик нового продукту. Для харчової продукції це можуть бути перевірки на відповідність нормативним стандартам якості та безпеки харчових продуктів, зокрема проведення органолептичних тестів і аналіз фізико-хімічних показників. Органолептичне тестування дозволяє перевірити смакові якості, текстуру, запах і зовнішній вигляд продукту в різних умовах зберігання та експлуатації [10, с. 21-22].

Етап виробництва та виведення нового продукту на ринок є вирішальним у процесі запуску продукту та забезпечення його успішної комерціалізації. Цей етап включає організацію всього ланцюга створення доданої вартості: від повноцінного запуску виробничих потужностей до організації продажів і реалізації маркетингових заходів, спрямованих на формування попиту.

Перший важливий аспект цього етапу - це планування та організація виробничого процесу. Для ефективного запуску виробництва необхідно визначити оптимальні виробничі потужності, що дозволять забезпечити необхідні обсяги випуску нового продукту з урахуванням прогнозованого попиту.

Ефективність виробництва нового продукту можна вимірювати за низкою показників, що характеризують виробничу підсистему компанії: обсяг виробництва продукції, товарна продукція, валова продукція, валовий оборот компанії, величина незавершеного виробництва [12, с. 509-512]. У додатку Б наведено формули для розрахунку цих показників.

Після виробничої стадії ключовим є питання логістики та дистрибуції. Логістичні процеси включають управління постачанням сировини, зберіганням готової продукції та її транспортуванням до кінцевих точок реалізації. Оцінка

ефективності логістичних операцій відбувається на основі таких показників, як швидкість виконання замовлень, вчасність доставки, обсяг витрат на логістику, а також рівень втрат або пошкоджень під час транспортування [28, с. 38].

Маркетингові заходи на етапі виведення продукту на ринок відіграють ключову роль у формуванні попиту на новий продукт та створенні його бренду. Ефективність маркетингових кампаній оцінюється через різні показники, такі як: покази (кількість показів реклами користувачам), охоплення (кількість унікальних користувачів, які побачили рекламу), коефіцієнт клікабельності [див. формулу (1.5)], ціна за клік [див. формулу (1.6)], вартість замовлення [див. формулу (1.7)] [52].

$$\text{Коефіцієнт клікабельності} = \frac{\text{кількість кліків}}{\text{кількість показів}} * 100\% \quad , \quad (1.5)$$

$$\text{Ціна за клік} = \frac{\text{витрати на рекламу}}{\text{кількість кліків}} \quad , \quad (1.6)$$

$$\text{Вартість замовлення} = \frac{\text{витрати на рекламу}}{\text{кількість підтверджених замовлень}} \quad , \quad (1.7)$$

Моніторинг продажів дозволяє оцінити ринкову реакцію на новий продукт та виявити можливі проблеми або перешкоди для його подальшого поширення. Основними показниками для оцінки ефективності продажів є обсяг продажів нового продукту, швидкість обороту нового продукту [див. формулу (1.8)], а також кількість списань нового продукту. Оцінка цих показників дозволяє скоригувати маркетингові та виробничі стратегії, а також забезпечити оптимальне планування подальшого виробництва.

$$\text{Швидкість обороту} = \frac{\text{середній товарний запас} * \text{к — ть днів}}{\text{оборот}} \quad , \quad (1.8)$$

Пост-імплементативне аналізування є завершальним етапом процесу виведення нового продукту на ринок. Мета цього етапу полягає в тому, щоб оцінити результативність виведення нового продукту на ринок, виявити ключові успіхи та недоліки, а також визначити потенційні напрями для вдосконалення майбутніх запусків. Одним із головних аспектів пост-імплементативного аналізу є оцінка економічної ефективності. На цьому етапі аналізуються фінансові показники, такі як обсяг продажів нового продукту, чистий прибуток від реалізації нового продукту [див. формулу (1.9)] та рентабельність продажів нового продукту [див. формулу (1.10)].

$$\text{Чистий прибуток} = \text{виручка від реалізації} - \text{сукупні витрати} \quad , \quad (1.9)$$

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від продажів}} * 100\% \quad , \quad (1.10)$$

Крім фінансових показників, особливу увагу приділяють аналізу ринкової позиції нового продукту. Для цього використовуються показники частки ринку [див. формулу (1.11)], конкурентоспроможності (наприклад, матриця BCG) та впізнаваності бренду (можна виміряти за такими показниками: дані про обсяг пошуку бренду, трафік веб-сайту, залучення в соціальних мережах) [53].

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{обсяг продажів продукту}}{\text{загальний обсяг ринку}} * 100\% \quad , \quad (1.11)$$

Збір і аналіз цих даних дозволяє визначити, наскільки ефективно новий продукт зміг інтегруватися в ринкове середовище. Також це дозволяє проаналізувати як він співвідноситься з конкурентами та чи відповідає очікуванням цільової аудиторії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ ТОВ «ТК АРДІС»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТК АРДІС»

ТОВ «ТК АРДІС» є однією з компаній молочної галузі на українському ринку, яка спеціалізується на імпорті та виробництві сирів, а також впроваджує сирні сервіси. Заснована у 1998 році, компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник широкого асортименту продукції, що відповідає європейським стандартам якості. Види економічної діяльності, які здійснює компанія систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Види економічної діяльності ТОВ «ТК АРДІС»

Вид діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний вид діяльності	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності	46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
	46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
	77.40	Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
	47.21	Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
	47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
	47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
	73.11	Рекламні агентства
	73.21	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

*Джерело: складено автором на основі [45]*

Згідно з табл. 2.1, основним видом діяльності ТОВ «ТК АРДІС» є неспеціалізована оптова торгівля. Діяльність компанії охоплює імпорт сирів, десертів, йогуртів і рослинної продукції з 12 європейських країн, таких як Німеччина, Нідерланди, Франція, Італія. Ключовими партнерами є такі, як Mondelez, Zanetti, Bergader, Alpenhain, Cantorel, Madeta, Flechard та інші. Щорічний товарообіг сиру складає понад 4500 тонн [56].

Особливою гордістю Ardis Group є власний бренд свіжих сирів LeI, який виготовляється на заводі «Молочна Майстерня», розташованому в місті Благовіщенську, Кіровоградської області. Його повноцінний запуск відбувся у 2019 році. Спочатку заводом виготовлялися свіжі сири для професійної кулінарії ресторанів, кафе та піцерій. Проте вже у 2021 році продукція LeI стала доступною для покупців ринку ритейл. Наразі продуктова лінійка власного бренду є широкою та налічує такі сири, як моцарела, страчатела, бурата, крем-сир, копчена моцарела, фетті та рікота [2].

Реалізація продукції відбувається через власні канали дистрибуції, що охоплюють всю Україну. Ardis Group співпрацює з торговельними мережами національного та регіонального ритейлу, дистриб'юторами, готелями, кафе та ресторанами (HoReCa). Однією з ключових переваг компанії є її здатність адаптувати ціннісну пропозицію під зміни ринкового попиту, підтримуючи конкурентоспроможність продукції завдяки високим стандартам якості, інноваційним рішенням і гнучкості в процесі управління поставками.

Місія Ardis Group звучить так: «Принести українцям світову культуру споживання сирів та пізнати Україну через сир». Візією компанії є стати осередком розвитку сирних трендів та нових видів сиру [56].

Внутрішнє середовище Ardis Group формується на основі чітко визначених корпоративних цінностей, які є ключовими орієнтирами для усіх працівників та керівництва компанії. Ці цінності (рис. 2. 1) сприяють зміцненню корпоративної культури, підтримці гармонійної роботи колективу та забезпеченню високої якості обслуговування клієнтів.



Рисунок 2.1 – Цінності Ardis Group

*Джерело: складено автором на основі [23].*

Відповідно до рис. 2.4, основними цінностями компанії є довіра, команда, сервісність та сирне ДНК. Довіра є фундаментальною цінністю, яка створює основу для всіх взаємовідносин у компанії. Керівництво компанії прагне підтримувати відкриті та прозорі стосунки як всередині команди, так і з зовнішніми партнерами та клієнтами. Важливим аспектом є відповідальність за прийняті рішення та дії, що дозволяє будувати довгострокові взаємовигідні стосунки з усіма стейкхолдерами компанії.

Команда є ще однією ключовою цінністю, яка відображає важливість згуртованої та ефективної роботи всіх підрозділів компанії. У Ardis Group наголошується на важливості командної роботи, що сприяє досягненню високих результатів у спільній діяльності. Кожен співробітник компанії робить внесок у спільну справу, а керівництво стимулює колектив до взаємодопомоги, обміну знаннями та досягнення спільних цілей.

Сервісність є важливою складовою взаємодії компанії з клієнтами та партнерами. У компанії навіть є книга для співробітників «Сервісна трансформація Ardis Group», у якій детально описано сервіс-бачення та його основні компоненти. Орієнтація на високий рівень обслуговування є невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Компанія прагне задовольняти потреби своїх як

внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, забезпечуючи високий рівень сервісу на всіх етапах співпраці.

Цінність сирного ДНК відображає глибоку відданість компанії до свого основного продукту - сиру. Вона символізує не лише високі стандарти якості продукції, але й інноваційний підхід до її розробки та дистрибуції. Ardis Group постійно вдосконалює свої процеси, щоб забезпечити найкращі смакові якості сиру та підтримувати репутацію одного з провідних імпортерів сирної продукції на ринку.

У додатку В проілюстровано аналіз фінансової звітності ТОВ «ТК АРДІС» за період 2021-2023 роки. Балансова вартість необоротних активів (табл.В.1) суттєво зменшилася, що вказує на значне зниження вартості основних засобів і нематеріальних активів. За період 2021 та 2022 років загальна вартість необоротних активів знизилася на 43%, а за 2023 рік - ще на 45%. Це може свідчити про моральне або фізичне зношування активів, або про зменшення інвестицій у розвиток довгострокових активів компанії.

Оборотні активи зросли, особливо запаси, які збільшилися на 297% у 2022 році, та ще на 32% у 2023 році. Це свідчить про значні інвестиції в запаси, що пов'язано із зменшенням ризиків щодо можливих перебоїв у постачанні продукції через зовнішні фактори, а також закупівлю продукції за вигіднішими цінами (наприклад перед подорожчанням продукції у виробника). Однак важливо зазначити, що дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги у 2022 році знизилася на 11%, але в 2023 році зросла на 26%, що вказує на певні труднощі в управлінні фінансовими потоками та поверненні боргів від клієнтів.

З пасивної частини балансу (табл. В.2) видно, що Ardis Group підтримувала стабільний рівень зареєстрованого капіталу та додаткового капіталу протягом аналізованого періоду. Водночас нерозподілений прибуток зростав стабільно: на 14% у 2022 році та на 39% у 2023 році. Це свідчить про поступове покращення фінансового стану компанії, попри виклики зовнішнього середовища. Збільшення короткострокових зобов'язань, зокрема кредитів банків, є важливим фактором

фінансування поточної діяльності, оскільки сума короткострокових кредитів зросла вдвічі у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Щодо фінансових результатів (табл. В.3), можна відзначити суттєве падіння доходів на 23% у 2022 році порівняно з 2021 роком, що пов'язано з економічною кризою та воєнними діями в Україні. Проте у 2023 році доходи Ardis Group зросли на 61%, що вказує на поступове відновлення ринкових позицій компанії. Аналогічно, витрати зменшилися на 22% у 2022 році та зросли на 60% у 2023 році, що свідчить про стабілізацію фінансових потоків. Чистий прибуток у 2022 році скоротився на 83%, однак у 2023 році він збільшився на 222%, що демонструє покращення ефективності діяльності.

Загалом, фінансова звітність Ardis Group за період 2021–2023 років показує, що компанія зіштовхнулася з серйозними викликами, зокрема у 2022 році. Однак поступове відновлення в 2023 році свідчить про її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та покращувати свої фінансові результати.

Ключова діяльність компанії зосереджена навколо імпорту європейських сирів і виробництва продукції під власним брендом Lel`. Розглянемо детальніше структуру доходів компанії на рис. 2.2.

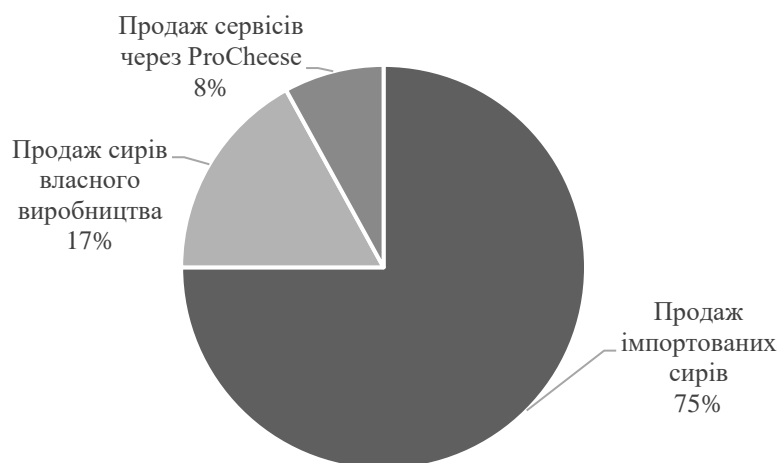


Рисунок 2.2 – Структура доходів Ardis Group за 2023 рік

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТК АРДІС»*

Згідно з рис. 2.2, більшу частину прибутку (75%) Ardis Group отримує з продажу імпортованих сирів. Також компанія проводить активну освітню і

маркетингову діяльність. Ці дії підсилюють ціннісну пропозицію Ardis Group, яка полягає в наданні споживачам якісної молочної продукції, а також можливості виробництва свіжих сирів за унікальними рецептурами під власними торговими марками клієнтів. Освітня діяльність через платформу ProCheese, яка спрямована на поширення експертних знань серед поціновувачів сиру сприяє залученню нових клієнтів, а також підтримки довгострокової співпраці з існуючими партнерами.

У продуктовому портфелі Ardis Group наразі налічується понад 150 товарних позицій. Розглянемо їх структуру детальніше за групами продукції (рис. 2.3).

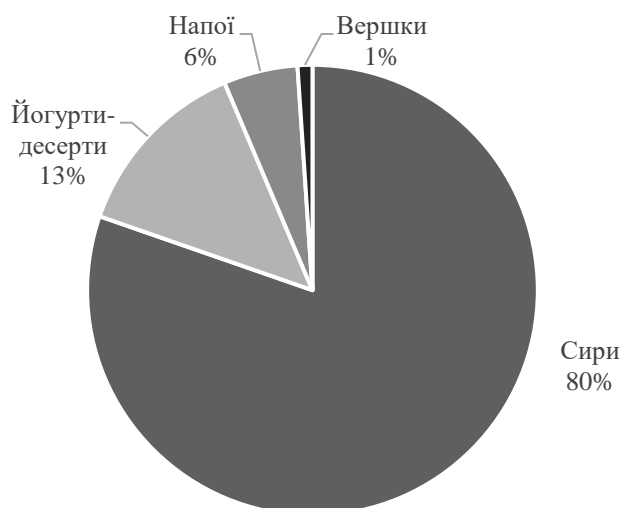


Рисунок 2.3 – Структура асортименту ТОВ «ТК АРДІС» за групами продукції

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «ТК АРДІС»*

Згідно з рис. 2.3, асортимент продукції ТОВ «ТК АРДІС» є диференційованим, що забезпечує компанії можливість задовольняти широкий спектр споживчих потреб на ринку молочної продукції. Асортимент йогуртів та десертів складає 13% продуктового портфелю, що вказує на прагнення компанії розширити свою присутність у сегменті кисломолочних продуктів і, таким чином, залучити споживачів, орієнтованих на продукти для здорового харчування. Напої займають ще меншу частку асортименту – 6%, що свідчить про підтримку компанією пропозицію цих товарів без масштабного розширення лінійки. Вершки

становлять найменшу частину асортименту (1%), що може вказує на їхній допоміжний статус у продуктивній стратегії компанії, яка зосереджена переважно на виробництві та дистрибуції сирів.

Провідну позицію в асортименті займають сири, що становлять 80% від всього асортименту. Така орієнтація на сегмент сирів свідчить про спеціалізацію Ardis Group у цьому напрямі та її прагнення до зміцнення своєї конкурентоспроможності у даній продуктивній групі. На рис. 2.4 розглянемо детальніше сири, що є в асортименті компанії за їх категоріями.

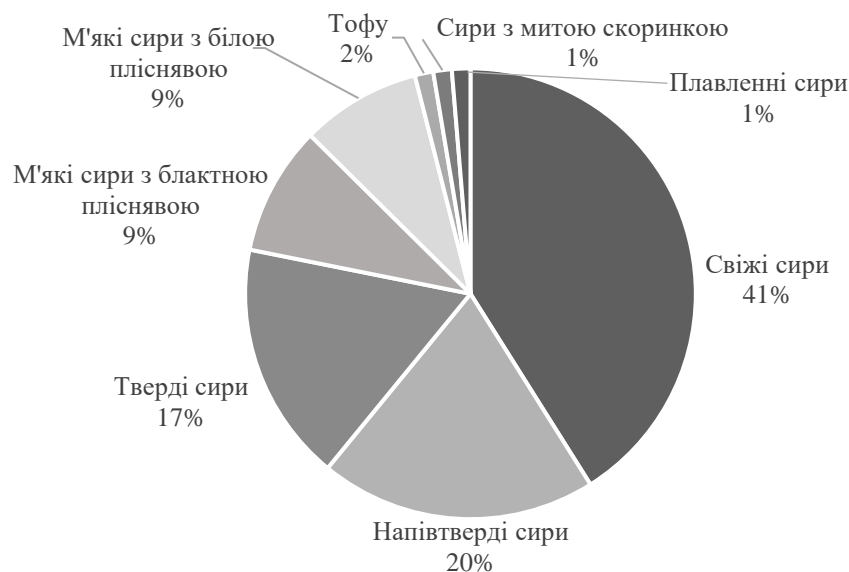


Рисунок 2.4 – Структура сиру з асортименту ТОВ «ТК АРДІС» за категоріями

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «ТК АРДІС»*

Згідно з рис. 2.4, асортимент сирів ТОВ «ТК АРДІС» вирізняється значною різноманітністю категорій, що дозволяє компанії ефективно позиціонувати себе на ринку як постачальника широкої лінійки сирної продукції. Найбільшу частку займають свіжі сири, що становлять 41% від загальної кількості сирів. До них належить продукція торгових марок, як LeI`, Philadelphia, Призька Бурьонка та Вега Манча.

Напівтверді сири (від брендів Бергландмільх, Бімстер, Вега Манча, Грін Ві, Мадета) складають 20% асортименту, що вказує на їх значну популярність серед споживачів завдяки універсальності використання та відносно довгому терміну

зберігання. Тверді сири (здебільшого представлені виробником Занетті) займають 17%, що також підкреслює важливість цього сегмента для компанії. Як правило, тверді сири асоціюються з преміальним рівнем, тому їхня частка в асортименті свідчить про прагнення Ardis Group задовольнити запити споживачів, орієнтованих на продукцію високої якості.

М'які сири з блакитною та білою пліснявою (від виробників Бергадер, Альпенхайн, Канторель, Мадета, Фромі) складають по 9% кожен, що відображає високий попит на продукцію з виразним смаком та текстурою. Ці категорії вимагають особливих умов зберігання та контролю якості, що свідчить про розвинену інфраструктуру компанії для зберігання та дистрибуції такої продукції.

Сегменти тофу (виробник Мона), сирів з митою скоринкою (від Занетті та Фромі) та плавлених сирів (під брендом Цотт) займають мінімальну частку в асортименті – 2%, 1% і 1% відповідно. Невеликий обсяг таких продуктів свідчить про те, що вони є додатковими позиціями, орієнтованими на вузький сегмент споживачів. Загалом, структура асортименту сирів ТОВ «ТК АРДІС» демонструє як орієнтацію на масовий попит, так і на певні нішеві смаки, що дозволяє компанії ефективно реагувати на запити різних груп споживачів.

Управління продуктовим портфелем Ardis Group базується на розподілі асортименту за напрямками, що враховують особливості та потреби різних груп споживачів. Такий підхід дозволяє забезпечити цільову спрямованість маркетингових зусиль компанії, а також більш ефективно реагувати на динамічні зміни ринку.

Кожний продуктовий напрямок курує спеціалізована продуктова команда, яка займається плануванням, підтриманням асортименту, визначенням позиціонування та розвитком продуктів відповідної категорії. Детальний розподіл зображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл асортименту ТОВ «ТК АРДІС» за напрямками

Напрямок	Опис асортименту	Особливості продукції	Категорії продукції
Bestseller	Широкий асортимент популярних сирів різних категорій, що завоювали прихильність не лише українців, а й всього світу.	Продукція з високим попитом на ринку. Зручні формати пакувань. Широкий асортимент.	Свіжі сири; М'які сири з білою пліснявою; М'які сири з блакитною пліснявою; Напівтверді сири; Тверді сири; Плавлені сири.
Readymade	Оптимальні формати пакувань та відмінна якість для професійної кухні.	Великий формат для використання у кулінарії. Допомагають мінімізувати витрати часу та харчові відходи на кухні. Вигідне співвідношення «ціна-якість».	Свіжі сири; Тверді сири; Напівтверді сири.
Gourmet	Преміальні сири для вишуканих споживачів. Ексклюзивні продукти для тих, хто надає перевагу особливим смакам.	Преміальний смак продукції. Сири з особливими відзнаками, наприклад захищені за місцем виробництва.	Напівтверді сири; Тверді сири; М'які сири з білою пліснявою; М'які сири з блакитною пліснявою; Сири з митою скоринкою.
Milkfree	Сирні альтернативи без вмісту молока, призначені для людей з непереносимістю лактози або алергією на молочні продукти.	Молочні продукти на рослинній основі. Бренди, які є визнаними серед прихильників вегетаріанства.	Рослинні напої; Йогурти; Тофу.
Sweet	Солодкі молочні продукти, що не потребують приготування.	Чудові варіанти для перекусу. Альтернатива для ресторанних десертів.	Десерти; Йогурти; Тістечка; Молочні напої; Вершки.

Джерело: складено автором на основі [38]

Відповідно до табл. 2.2, напрямок Bestseller охоплює продукцію, яка користується найбільшим попитом серед споживачів та забезпечує стабільний

обсяг продажів. Напрямок Readymade орієнтований на професійну кулінарію ресторанів, готелів та кафе. Категорія Gourmet зосереджується на продукції преміум-класу, яка включає в себе делікатесні види сирів (наприклад, сири з митою скоринкою) та продукти з виразними смаковими характеристиками. Напрямок Milkfree представлений продуктами без лактози та на рослинній основі, що розроблені спеціально для споживачів з непереносимістю молочних продуктів або тих, хто дотримується рослинної дієти. Окрему нішу займає напрямок Sweet, що включає десертні продукти, орієнтовані на любителів солодкого.

Відповідальність за розвиток кожного напрямку покладена на спеціалізовані продуктові команди, які забезпечують диференційоване управління, адаптуючи асортимент до специфічних потреб споживачів та ринкових тенденцій. Така модель дозволяє оптимізувати асортиментну політику, збільшувати конкурентоспроможність продукції на ринку та сприяти довгостроковому зростанню компанії.

Зважаючи на поточну структуру асортименту ТОВ «ТК АРДІС» та динамічний характер ринку молочних продуктів, впровадження нової продукції є стратегічно необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії. Висока концентрація асортименту в сегменті сирів робить Ardis Group залежною від цього напрямку та обмежує можливості для залучення нових груп споживачів.

Крім того, з огляду на сучасні споживчі тенденції, які включають попит на зручні у споживанні продукти, функціональне харчування та екологічну відповідальність, Ardis Group має можливість розширити асортимент за рахунок інновацій, що відповідають цим трендам. Нові продукти дозволять охопити додаткові сегменти ринку та збільшити частку компанії на полицях національного та регіонального ритейлу, що сприятиме посиленню її позицій у конкурентному середовищі.

Виведення на ринок нової продукції також є важливим для підвищення рентабельності бізнесу та адаптації до мінливих умов ринку. Інновації у продуктовому портфелі дозволяють збільшити прибуток та підвищити лояльність

споживачів, завдяки чому компанія зберігає свою привабливість на ринку навіть у разі змін у споживчих пріоритетах. Отже, виведення нової продукції на ринок є важливим кроком у стратегії довгострокового розвитку ТОВ «ТК АРДІС», що дозволить компанії не лише утримувати свої позиції, але й активно зростати в умовах сучасної конкуренції.

## 2.2 Система управління ТОВ «ТК АРДІС»

Система управління ТОВ «ТК АРДІС» побудована на основі чіткої координації основних бізнес-процесів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії. Розглянемо детально три основних бізнес-процеси ТОВ «ТК АРДІС», що пов'язані з маркетинговою, виробничою та збутовою підсистемами. Кожен з них має свої атрибути: власника та виконавців, входи та виходи, технологію, ресурси та специфічні показники ефективності.

Перший бізнес-процес «**подання цінових акцій клієнтам**» стосується підсистеми маркетингу. **Власником** даного бізнес-процесу є аналітик локальних баз даних, адже він відповідає за організацію та результати виконання процесу. **Виконавцями** бізнес-процесу є продакт-менеджери, які безпосередньо подають цінові акції для клієнтів у відповідний файл, а також керівник відділу продуктового маркетингу, який направляє заповнений файл для подальшого опрацювання.

**Входом** у бізнес-процес є необхідність подання цінових акцій клієнтам згідно календарного плану. Вони подаються завчасно, за 2 місяці до безпосереднього місяця, коли у клієнта проводитимуться дані акції (наприклад, до 1 травня мають бути подані акції, які будуть відбуватися у липні). Це зумовлено необхідністю завчасного погодження цінових акцій з клієнтами для того, щоб встигнути привезти на склад відповідні обсяги. **Результатом** бізнес-процесу є відправлений менеджером зі збуту файл, у який внесено цінові акції всіма продакт-менеджерами для всіх клієнтів.

Бізнес-процес «подання цінових акцій клієнтам» графічно змодельований на рис. 2.5 за нотацією «процедура».

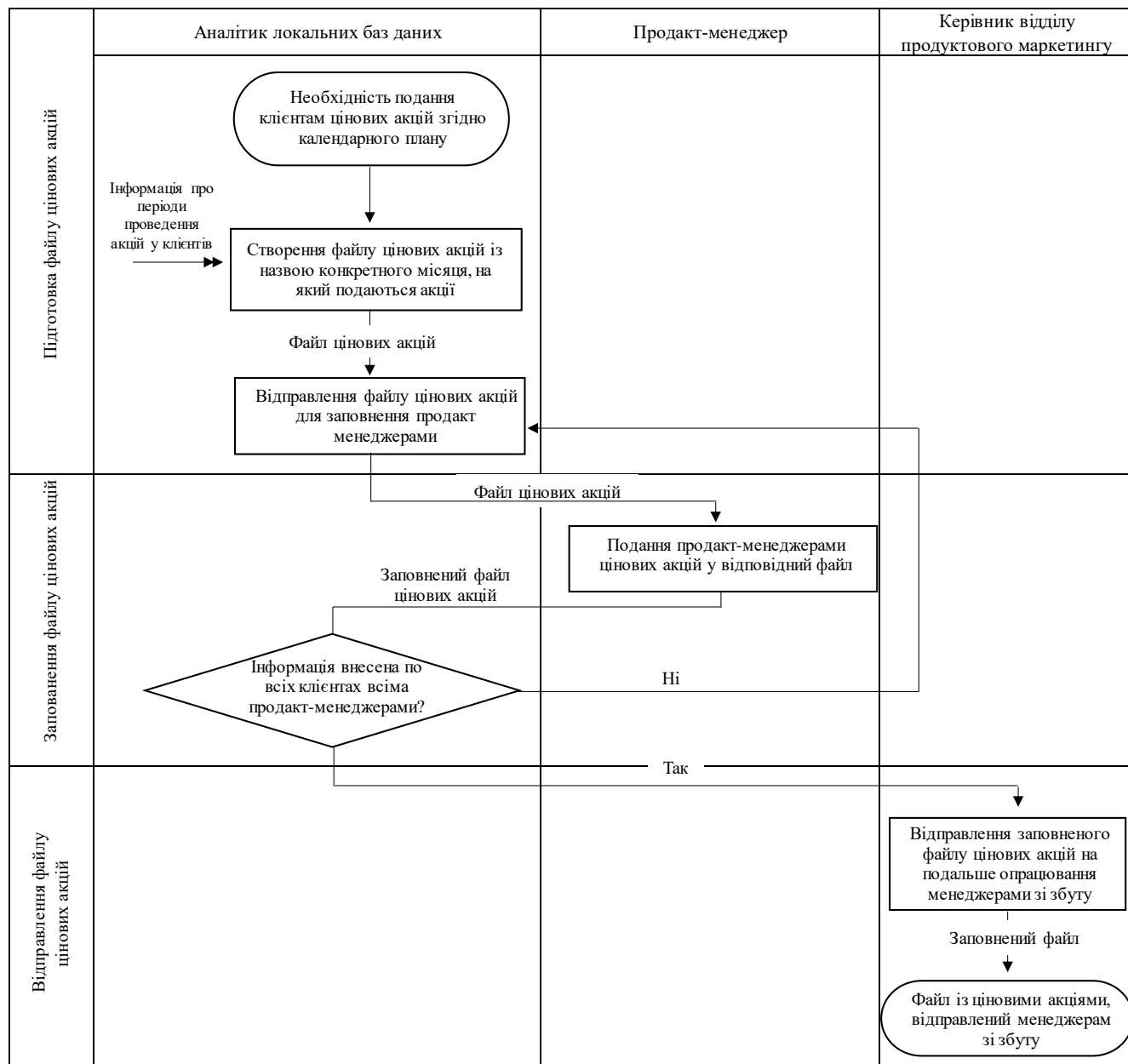


Рисунок 2.5 – Бізнес-процес «подання цінових акцій клієнтам» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «подання цінових акцій клієнтам» у ТОВ «ТК АРДИС»

Відповідно до рис. 2.5, технологія бізнес-процесу «подання цінових акцій клієнтам» є наступною:

- Аналітик локальних баз даних, відповідно до календарного плану, створює файл цінових промо. Він також має створити шаблон, за яким цей файл

буде заповнюватися, а саме: присвоїти відповідну назву для всіх стовпчиків та вказати періоди акцій, які будуть проводитися у клієнтів, а також назву цінової активності у клієнта;

- Після створення та заповнення шаблону у файлі цінових акцій, аналітик локальних баз даних відправляє його для заповнення продакт-менеджерами. Також обов'язковим є вказання у листі кінцевої дати заповнення файлу;

- Продакт-менеджери вносять у отриманий файл цінові акції для клієнтів. При цьому важливими є перевірка асортименту, який заведений у кожного з клієнтів, а також маржинальність по кожному продукту. Продакт-менеджери самостійно визначають, на який саме період у місяці подавати цінові акції для кожного з клієнтів;

- За настання кінцевої дати заповнення файлу, аналітиком здійснюється перевірка, чи всі продакт-менеджери подали цінові акції для всіх клієнтів. При негативному результаті, надсилається повторний лист із зазначенням інформації, яка відсутня;

- Коли файл є повністю заповненим, про це повідомляється керівнику відділу продуктового маркетингу. Він, в свою чергу, направляє готовий файл на опрацювання менеджерам зі збуту.

**Ресурсами бізнес-процесу** є відповідний календарний план подання цінових акцій клієнтам та програмне забезпечення: «Microsoft Excel» для створення таблиці цінових акцій та її подальшого заповнення, а також «Qlik Sense» для аналізу асортименту продукції, що є у клієнтів та її маржинальності.

**Системою показників є:**

- Вчасність подання цінових акцій продакт-менеджерами (не порушуючи зазначеного аналітиком локальних баз даних дедлайну);

- Відсоток цінових акцій, що були погоджені клієнтами (не менш ніж 60% погоджених акцій з клієнтами);

- Маржинальність на продукті під час проведення акції (не менше 5% маржинальності).

**Управління бізнес-процесом** з боку власника відбувається на всіх етапах його виконання. Саме він відповідальний за вчасне створення файлу цінових акцій та його відправлення на опрацювання продакт-менеджерами. Власник також перевіряє вчасність заповнення файлу, сигналізує про певні порушення (кінцевого терміну виконання чи внесення некоректної інформації). Прийняття рішень та безпосереднє подання цінових акцій повністю делеговано виконавцям бізнес-процесу.

Оскільки більшу частину прибутку ТОВ «ТК АРДІС» складає продаж імпортованої продукції, розглянемо виробничу підсистему через бізнес-процес **«закупівля імпортової продукції»**.

**Власником** бізнес-процесу є керівник відділу закупівель. Ця особа відповідає за організацію всіх етапів закупівлі та має право вносити зміни в структуру процесу для оптимізації його ефективності.

**Виконавцями** процесу є менеджери з закупівель, працівники логістики та складу, а також менеджер з якості. Менеджери з закупівель розміщують замовлення, домовляються з постачальниками про умови поставок, координують логістичні процеси та забезпечують відповідність закупленої продукції вимогам компанії. Працівники складу відповідають за фізичне приймання продукції, її розвантаження, розміщення на складі та дотримання належних умов зберігання. Менеджер з якості здійснює контроль якості продукції після прибуття на склад, що дозволяє забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам.

**Входом** в бізнес-процес є інформація про необхідність закупівлі імпортової продукції, включаючи обсяги та характеристики продукції, замовлення на закупівлю, документація від постачальника (транспортні накладні, сертифікати відповідності). **Результатом** бізнес-процесу є імпортована продукція, яка знаходиться на складі та у внутрішній обліковій системі має статус «готова до реалізації».

Бізнес-процес «закупівля імпортової продукції» графічно зображений на рис. 2.6 за нотацією «процедура».

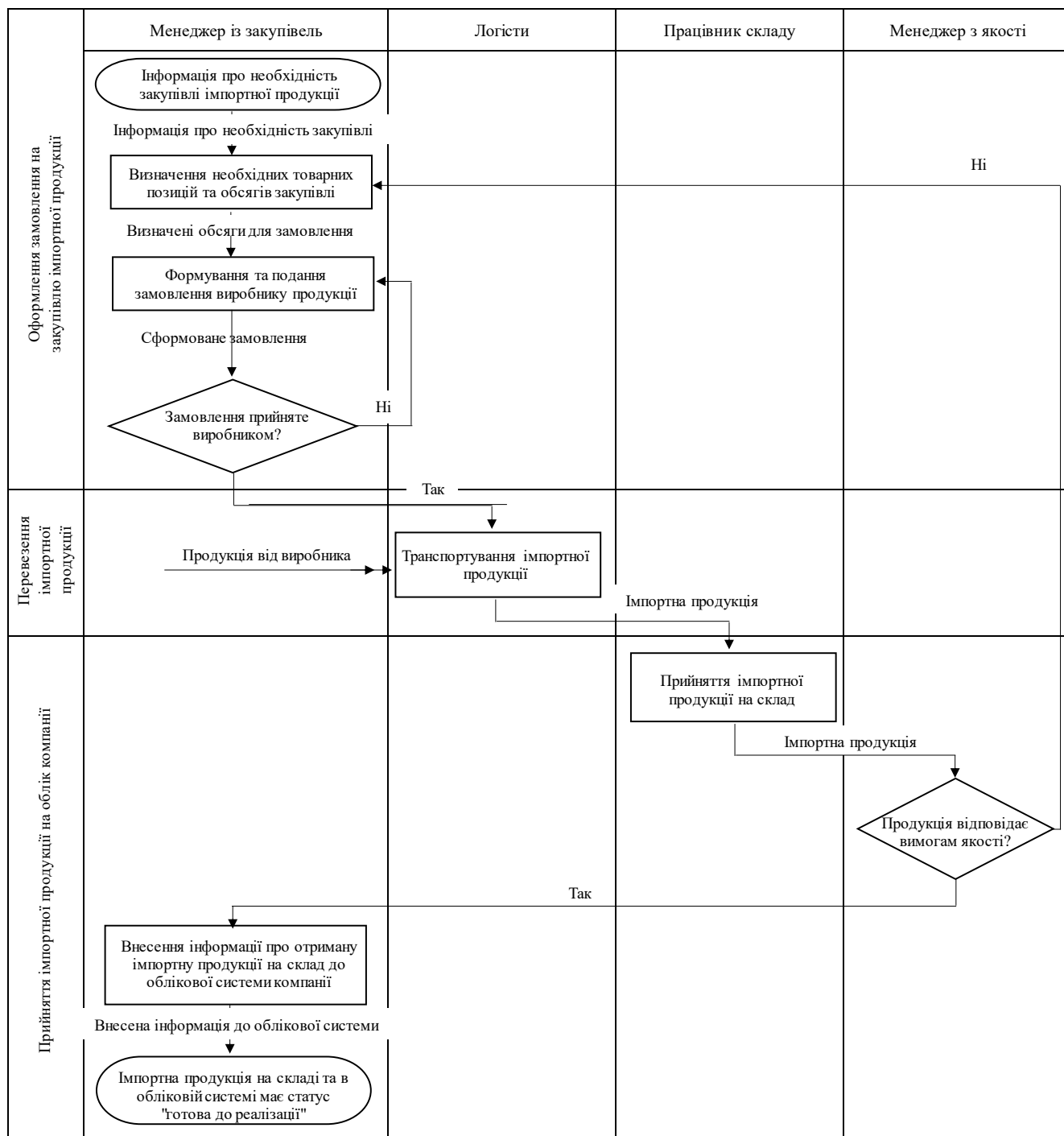


Рисунок 2.6 – Бізнес-процес «закупівля імпоротної продукції» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «закупівля імпоротної продукції» у ТОВ «ТК АРДІС»

Згідно з рис. 2.6, технологія бізнес-процесу «закупівля імпоротної продукції» є наступною:

- Менеджер із закупівель аналізує поточний попит, залишки на складі, прогнози продажів, замовлення клієнтів і визначають необхідні товарні позиції та обсяги для закупівлі;

- На основі отриманої інформації менеджер із закупівель формує та направляє замовлення виробнику із зазначенням товарних позицій, кількості, умов поставки та термінів доставки;

- Менеджер із закупівель координує логістичний процес з відділом логістики для організації транспортування продукції. Відділ логістики забезпечує здійснення транспортних послуг, перевіряє дотримання умов транспортування та погоджує дату прибуття товару на склад. Транспортний підрозділ доставляє продукцію з-за кордону.

- Після прибуття товару на склад працівники складу приймають продукцію. Вони також перевіряють відповідність обсягу та стану упаковки, порівнюючи його з замовленням та транспортною документацією. Продукцію розміщують у спеціально відведеній зоні складу, де зберігаються імпортовані товари з урахуванням вимог до умов зберігання.

- Менеджер з якості проводить контроль продукції, звертаючи увагу на зовнішній вигляд, цілісність упаковки, дату виробництва, терміни придатності, а також органолептичні характеристики. Якщо продукція відповідає стандартам, менеджер з якості дає дозвіл на подальше розміщення продукції для продажу. Якщо ж є невідповідності, менеджер з якості інформує менеджера із закупівель про необхідність вирішення проблеми з постачальником. Також знову визначаються необхідні обсяги закупівлі імпортованої продукції для подальшого формування нового замовлення виробнику.

- Після підтвердження якості продукції, інформація про отриманий товар вноситься до облікової системи компанії (1С), де фіксуються обсяги, термін придатності та інші характеристики продукції. Продукція стає доступною для продажу і її статус у системі змінюється на "готова до реалізації".

**Ресурси** бізнес-процесу включають людські ресурси (менеджери, логісти, працівники складу, менеджери з якості), транспортні засоби для перевезення

продукції, складські приміщення з відповідними умовами зберігання, інформаційні системи для обліку та обробки даних, а також необхідне обладнання для приймання і перевірки продукції.

**Система показників** бізнес-процесу включає кількісні та якісні показники, такі як:

- Дотримання термінів доставки (відповідно до умов договору з компанією-виробником продукції);
- Відповідність обсягу отриманої продукції замовленню (має відповідати 100%);
- Відповідність продукції органолептичним показникам (має повністю відповідати органолептичним показникам);
- Відсоток повернень або відмов через невідповідність якості (ідеальним вважається відсутність повернень чи відмов);
- Вартість транспортування та зберігання.

Керівник відділу закупівель здійснює **управління бізнес-процесом** через планування, моніторинг і контроль всіх етапів процесу. Він забезпечує розподіл завдань серед виконавців, контролює дотримання графіків, аналізує показники ефективності та приймає рішення щодо оптимізації процесу. Завдяки постійному моніторингу керівник може швидко реагувати на будь-які відхилення та ініціювати коригувальні дії, спрямовані на підвищення якості, зниження витрат та підвищення загальної ефективності бізнес-процесу закупівлі імпортової продукції.

Розглянемо збутову підсистему ТОВ «ТК АРДІС» та її основний бізнес-процес під назвою «**прийняття замовлення у клієнта**».

**Власником** бізнес-процесу є менеджер по роботі з клієнтами, який відповідає за організацію, координацію та контроль за виконанням всіх етапів процесу.

**Виконавцями** процесу є менеджер по роботі з замовленнями, працівники складу та працівники логістики. Менеджер по роботі з замовленнями приймає заявку від клієнта, уточнює деталі замовлення, перевіряє наявність товару на складі, а також забезпечує підготовку необхідної документації. Працівники складу

займаються збором та комплектацією замовлення, а працівники логістики – транспортуванням замовлення до клієнта у встановлені терміни.

**Входом** у бізнес-процес є замовлення клієнта, яке може бути надане через телефонний дзвінок, електронну пошту або систему управління замовленнями. **Результатом** процесу є доставлене клієнту замовлення, що відповідає його вимогам щодо якості, кількості та асортименту продукції. Успішне виконання процесу призводить до задоволення клієнта та забезпечення зворотного зв'язку, який може бути використаний для покращення обслуговування та підтримки довготривалих партнерських відносин.

Бізнес-процес «прийняття замовлення у клієнта» графічно змодельований на рис. 2.7 за нотацією «процедура».

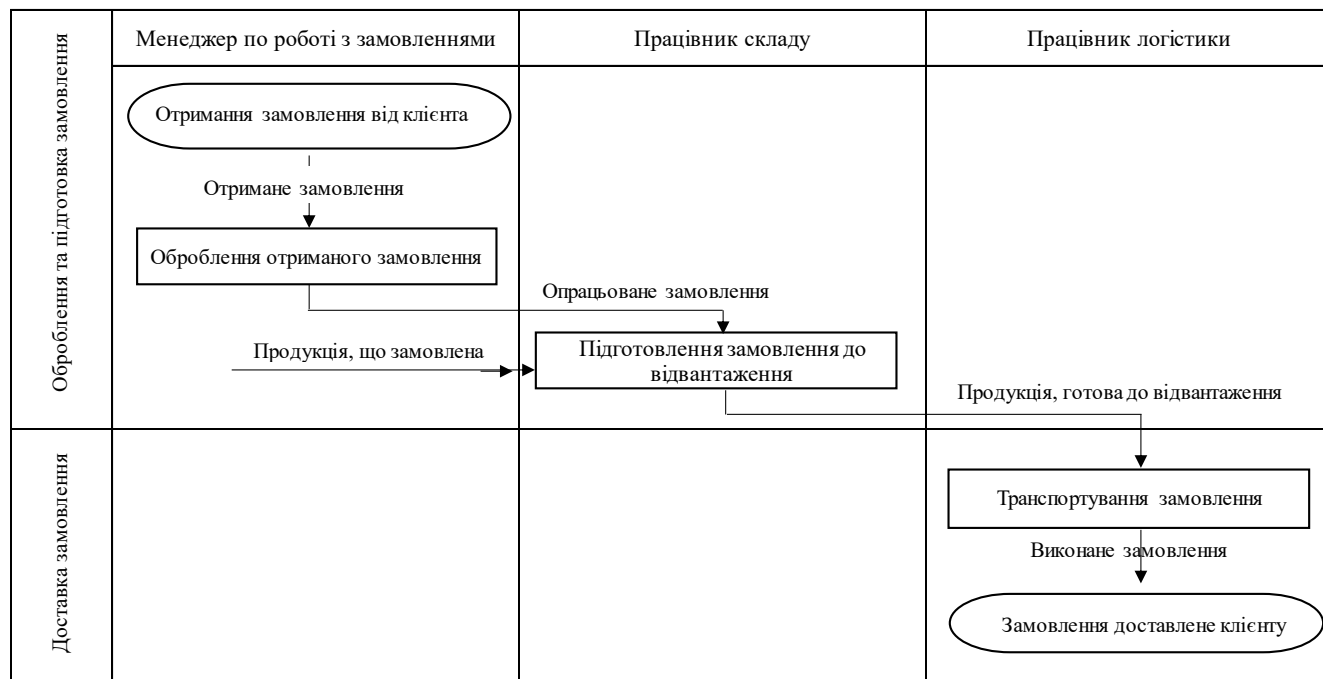


Рисунок 2.7 – Бізнес-процес «прийняття замовлення у клієнта» за нотацією «процедура»

*Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «прийняття замовлення у клієнта» у ТОВ «ТК АРДІС»*

Відповідно до рис. 2.7, **технологія** бізнес-процесу «прийняття замовлення у клієнта» є наступною:

- Менеджер по роботі з замовленнями отримує та реєструє замовлення клієнта, вносить його в систему управління замовленнями та перевіряє наявність

товару. Здійснюється уточнення деталей замовлення, умов доставки, та за потреби, погоджуються з клієнтом можливі альтернативи, якщо певний продукт відсутній на складі;

- Далі оброблене замовлення передається працівникам складу, які збирають необхідну продукцію відповідно до накладної та готують її до відправлення;

- Працівники логістики приймають готове замовлення, завантажують його у транспортний засіб та доставляють клієнту відповідно до узгодженого графіка;

- Після доставки замовлення працівники логістики передають менеджеру по роботі з клієнтами інформацію про успішне виконання замовлення, а клієнт може надати зворотний зв'язок.

**Ресурси** бізнес-процесу включають людські ресурси (менеджери по роботі з замовленнями, працівники складу та логістики), складські приміщення для зберігання товарів, транспортні засоби для доставки замовлень, а також інформаційні системи для обліку замовлень та контролю їх виконання.

**Система показників** ефективності процесу прийняття замовлення включає такі критерії, як:

- Час обробки замовлення (не більше 1 дня);
- Відсоток виконаних замовлень вчасно (всі замовлення мають бути виконані вчасно);
- Частота помилок у комплектації замовлень (нормою вважається відсутність помилок в укомплектованих замовленнях);
- Рівень задоволеності клієнтів (100% виконаних замовлень має відповідати очікуванням клієнтів);
- Показники витрат на логістику та зберігання.

Керівник відділу по роботі з клієнтами здійснює **управління бізнес-процесом** через планування, моніторинг та контроль кожного етапу процесу. Він розподіляє обов'язки між виконавцями, контролює дотримання термінів

виконання, аналізує показники ефективності, а також забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами.

В управлінні основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС» виявлено низку проблемних моментів, які впливають на ефективність діяльності компанії.

У бізнес-процесі «подання цінових акцій клієнтам» ключовою проблемою є недостатньо ефективна комунікація між аналітиком локальних баз даних, продакт-менеджером та клієнтами. Аналітик має уточнювати у клієнтів періоди проведення їх акцій, що затримує та ускладнює процес створення шаблону файлу цінових акцій. Продакт-менеджер самостійно визначає оптимальний період для надання акцій, що не завжди відповідає потребам клієнтів, оскільки продакт-менеджер не веде прямого контакту з клієнтами та не володіє повною інформацією про їхні плани та потреби. Це призводить до недостатньо високого рівня погодження цінових акцій, що, у свою чергу, негативно позначається на показниках продажів і задоволеності клієнтів.

Проблеми у бізнес-процесі «закупівлі імпортової продукції» пов'язані із значними витратами часу на визначення необхідних товарних позицій та обсягів закупівлі. Відсутність автоматизованих інструментів для планування призводить до того, що процес залежить від людського фактору, що підвищує ризик помилок, зокрема у визначенні необхідних обсягів продукції. Неправильні розрахунки призводять до дефіциту чи профіциту товару на складі, що негативно впливає на рівень обслуговування клієнтів і фінансові результати компанії. Крім того, пізні погодження цінових акцій з клієнтами часто спричиняє ситуації, коли необхідні обсяги продукції не встигають замовити та доставити вчасно.

У бізнес-процесі «прийняття замовлення у клієнта» проблемою є людський фактор, зокрема ризик допущення помилок у внутрішній обліковій системі. Інколи через неуважність співробітників фіксуються некоректні залишки продукції на складі або допускаються помилки під час обробки замовлень. Це призводить до ситуацій, коли клієнти отримують неповні або неправильні замовлення, що негативно впливає на їхній рівень задоволеності та лояльності.

### 2.3 Основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»

ТОВ «ТК АРДІС» здійснює як виробництво свіжого сиру, так й імпорт високоякісних сирів та молочної продукції з Європи. Імпортована продукція становить значну частину діяльності компанії, приносячи 75% загального доходу (рис. 2.2). Така вагома частка свідчить про ключову роль імпортованої продукції у забезпеченні фінансової стійкості компанії та її конкурентоспроможності на ринку. Саме тому аналіз бізнес-процесів, пов'язаних з виведенням на ринок нового імпортованого продукту, є актуальним та доцільним для повного розуміння ефективності діяльності компанії в умовах сучасного конкурентного середовища.

Бізнес-процеси виведення на ринок нового імпортованого продукту у ТОВ «ТК АРДІС» можна поділити на основні та допоміжні. Основні бізнес-процеси зосереджені на безпосередніх діях, спрямованих на успішне інтегрування нового продукту в ринок, тоді як допоміжні бізнес-процеси забезпечують підтримку і створюють умови для ефективного виконання основних функцій. До **основних бізнес-процесів** виведення на ринок нового імпортованого продукту у ТОВ «ТК АРДІС» можна віднести наступні: пошук нового продукту, розроблення маркетингової стратегії нового продукту, тестування та затвердження нового продукту, відвантаження клієнтам нового продукту. **Допоміжними бізнес-процесами** у виведенні на ринок нового імпортованого продукту ТОВ «ТК АРДІС» є дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту, контрагування з виробником нового продукту, бюджетування виведення нового продукту на ринок, управління якістю нового продукту [7].

У табл. 2.3 зображено основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту у ТОВ «ТК АРДІС», а також розподіл відповідальності між ключовими особами бізнес-процесів [7].

Таблиця 2.3 – Розподіл відповідальності між ключовими особами основних та допоміжних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»

<b>Основні бізнес-процеси</b>			
<b>№</b>	<b>Бізнес-процес</b>	<b>Власник</b>	<b>Виконавець</b>
1	Пошук нового продукту	Продакт-менеджер	Менеджер із закупівель
2	Розроблення маркетингової стратегії нового продукту	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер
3	Тестування нового продукту	Директор департаменту маркетинг	Продакт-менеджер Менеджер по роботі з клієнтами Менеджер із закупівель
4	Відвантаження клієнтам нового продукту	Менеджер по роботі з клієнтами	Менеджер по роботі з замовленнями, працівники складу та працівники логістики
<b>Допоміжні бізнес-процеси</b>			
5	Дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту	Продакт-менеджер	Аналітик департаменту маркетингу
6	Контрактування з виробником нового продукту	Керівник відділу закупівель	Менеджер із закупівель Юристи
7	Бюджетування виведення нового продукту на ринок	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер
8	Управління якістю нового продукту	Менеджер із закупівель	Менеджер з якості

*Джерело: складено автором на основі [7]*

Відповідно до табл. 2.3, основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС» розподілені між відповідальними особами з урахуванням їхніх ключових компетенцій. Основні процеси забезпечують безпосередню реалізацію діяльності, спрямованої на запуск нового

продукту, тоді як допоміжні процеси підтримують і доповнюють основні етапи, сприяючи їх ефективному виконанню [7]. Розглянемо кожний з бізнес-процесів:

### **1. Пошук нового продукту.**

**Власником** бізнес-процесу є продакт-менеджер, який відповідає за формування запиту та керування всім процесом пошуку, забезпечуючи відповідність нових продуктів стратегії компанії та потребам ринку. **Виконавцем** бізнес-процесу є менеджер із закупівель, який безпосередньо проводить пошук та аналіз варіантів продукції, що відповідає критеріям, зазначеним у запиті продакт-менеджера.

**Входом** в бізнес-процес є отриманий від продакт-менеджера запит на пошук нового продукту, в якому деталізовані основні характеристики продукту, такі як тип, властивості, попередні орієнтири за ціною, вимоги до якості та, можливо, інформація про потенційних постачальників, якщо вони відомі. Цей запит також може включати специфічні ринкові дослідження або тенденції, що можуть впливати на вибір продукту, а також наявні рекомендації щодо джерел постачання, географічних регіонів або особливих умов закупівлі.

**Результатом** бізнес-процесу є обраний оптимальний варіант нового продукту з вибірки запропонованих, який відповідає запиту продакт-менеджера.

Бізнес-процес «пошук нового продукту» графічно змодельований на рис. 2.8 за нотацією «процедура».

Відповідно до рис. 2.8, **технологія** бізнес-процесу «пошук нового продукту» є наступною:

- Продакт-менеджер формує та передає менеджеру із закупівель запит на пошук продукту. Менеджер із закупівель вивчає запит та уточнює деталі, якщо це необхідно;

- Далі здійснюється первинний пошук постачальників і варіантів продукції. На цьому етапі менеджер із закупівель здійснює аналіз ринку, використовує власну базу контактів постачальників, а також шукає нових потенційних постачальників через професійні бази даних, виставки, торгові платформи та мережу бізнес-партнерів;

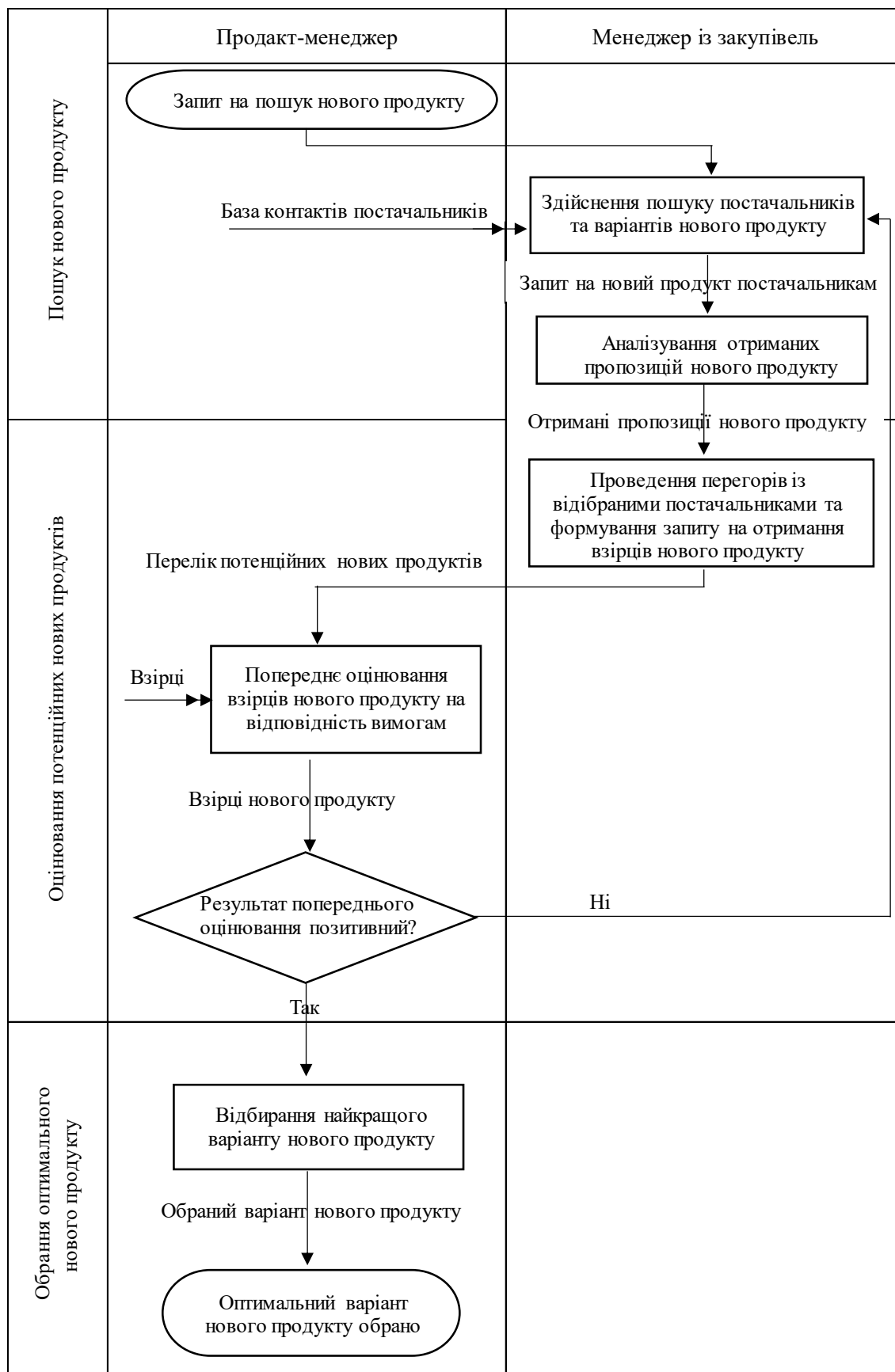


Рисунок 2.8 – Бізнес-процес «пошук нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «пошук нового продукту» у ТОВ «ТК АРДІС»

- Після цього здійснюється детальний аналіз отриманих пропозицій щодо нового продукту. Менеджер із закупівель збирає та порівнює різні варіанти, враховуючи технічні характеристики продукції, умови постачання, цінову політику та відповідність стандартам якості. На основі отриманої інформації менеджер із закупівель формує перелік потенційних нових продуктів для подальшого узгодження з продакт-менеджером;

- Проведення переговорів із відібраними постачальниками та формування запиту на взірці продукції;

- Взірці продукції надсилаються на попереднє оцінювання, під час якого оцінюються їхні характеристики, якість та відповідність вимогам. Якщо результати попереднього оцінювання задовольняють вимоги, продакт-менеджер обирає найбільш прийнятний варіант нового продукту.

**Ресурси** бізнес-процесу включають доступ до баз даних постачальників, інформаційні ресурси щодо ринкових тенденцій та продуктів, а також людські ресурси. Також використовуються технічні засоби комунікації та програмне забезпечення для управління інформацією щодо постачальників і продуктів.

**Система показників** ефективності процесу включає:

- Показники часу на пошук нового продукту (не більше 10 робочих днів);

- Відповідність знайденого нового продукту запиту продакт-менеджера (відповідність має бути не менше 90%);

- Кількість знайдених потенційних варіантів нового продукту (вибірка має складатися не менше ніж з 3 потенційних варіантів нового продукту);

- Відсоток відповідності продукту встановленим стандартам якості (повна відповідність);

Власник бізнес-процесу, продакт-менеджер, здійснює **управління бізнес-процесом** шляхом формування чітких вимог у запиті на пошук нового продукту, контролю проміжних результатів на кожному етапі, узгодження обраного варіанту та забезпечення своєчасного зворотного зв'язку для оптимізації подальших етапів процесу.

## **2. Розроблення маркетингової стратегії нового продукту.**

Цей бізнес-процес є визначальним для подальшого позиціонування продукту на ринку і включає визначення основних переваг продукту, вибір цільової аудиторії та розроблення стратегії комунікації. Маркетингова стратегія також включає визначення основних каналів збуту, методів просування продукту та формування цінової політики, що є ключовими елементами успішної інтеграції нового продукту в ринкові умови.

Вибір стратегії базується на глибокому аналізі цільового ринку та потреб споживачів, а також враховує сезонність та регіональні особливості ринку, що були проаналізовані на етапі дослідження ринку. Важливою складовою цього бізнес-процесу є також розробка рекламних кампаній, що дозволить ефективно представити новий продукт споживачам.

### **3. Тестування нового продукту.**

**Власником** бізнес-процесу є директор департаменту маркетингу, який відповідає за загальний нагляд, управління процесом та прийняття стратегічних рішень на основі зібраних даних. **Виконавцями** бізнес-процесу є продакт-менеджер, який координує процес тестування та ухвалює рішення про доцільність виведення нового продукту на ринок, а також менеджер по роботі з клієнтами, що відповідальний за розповсюдження взірців серед клієнтів та збір зворотного зв'язку.

**Входом** є обраний оптимальний варіант нового продукту та його взірці, надані компанією-виробником, а також супровідна документація, яка включає специфікацію нового продукту. **Результатом** бізнес-процесу є прийняте продакт-менеджером рішення щодо доцільності виведення нового продукту на ринок. Це рішення приймається на основі отриманого зворотного зв'язку від клієнтів щодо нового продукту.

Бізнес-процес «тестування нового продукту» графічно змодельований на рис. 2.9 за нотацією «процедура».

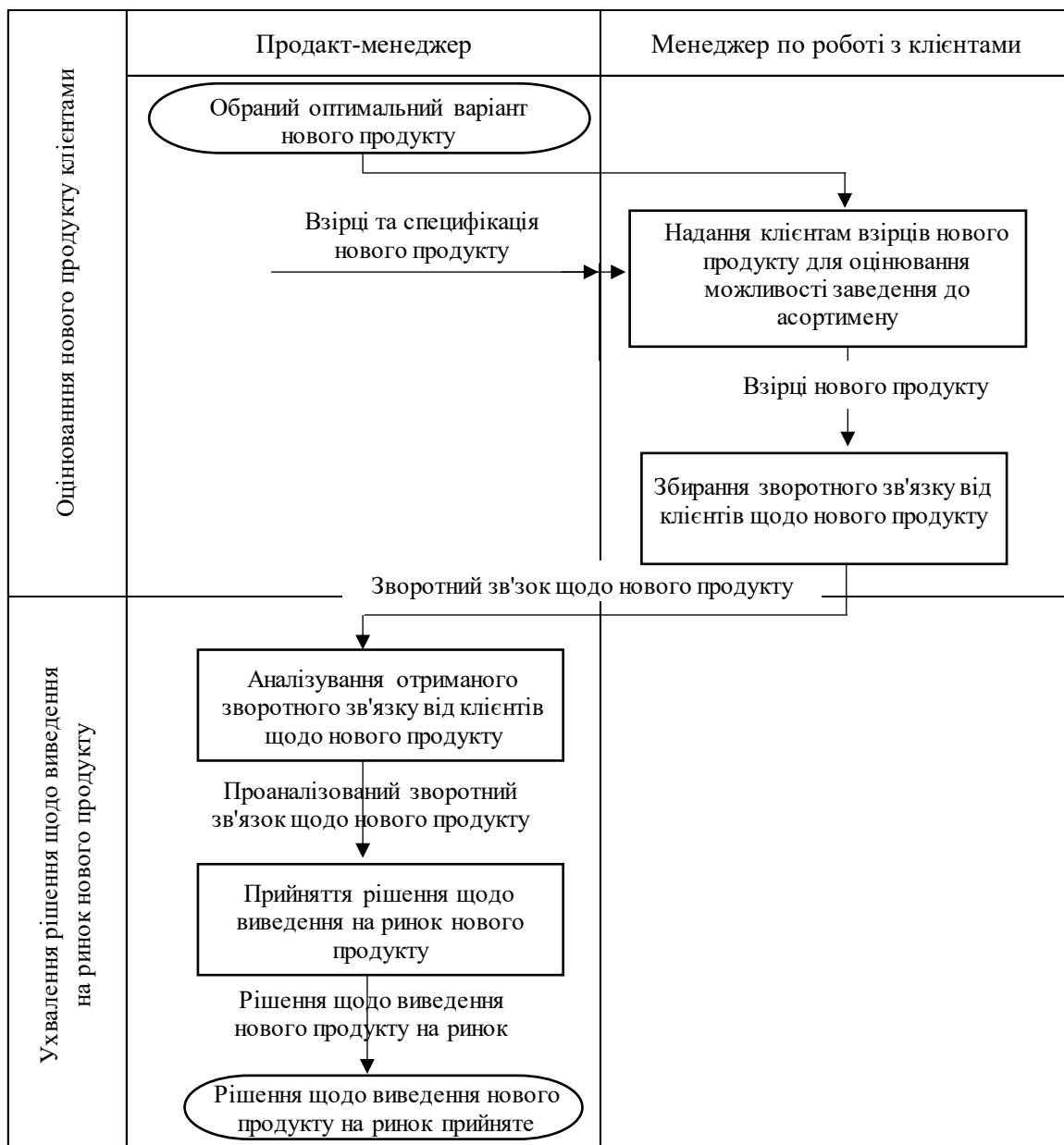


Рисунок 2.9 – Бізнес-процес «тестування нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «тестування нового продукту» у ТОВ «ТК АРДІС»

Відповідно до рис. 2.9, **технологія** бізнес-процесу «тестування та затвердження нового продукту» є наступною:

- У результаті обрання оптимального варіанту нового продукту, продакт-менеджер розпочинає процес його тестування. Обов'язковою умовою для початку тестування нового продукту є отримання його зразків від компанії-виробника. Менеджер із закупівель має забезпечити надання всієї необхідної документації нового продукту;

- Взірці нового продукту направляються клієнтам ТОВ «ТК АРДІС» для оцінювання можливості його заведення до асортименту;
- Далі менеджер по роботі з клієнтами збирає зворотний зв'язок від клієнтів. Це може відбуватися способом опитування або іншими форми комунікації (телефонні дзвінки, електронні листи). Важливим є отримання коментарів клієнта щодо потенційних обсягів замовлення нового продукту;
- Отриманий зворотний зв'язок систематизується та аналізується продакт-менеджером для прийняття рішення про виведення на ринок нового продукту.

**Ресурси** бізнес-процесу включають матеріальні ресурси, такі як взірці продукції та транспорт для доставки взірців клієнтам, а також людські ресурси, що здійснюють управління процесом і взаємодію з клієнтами. Інформаційні ресурси включають засоби комунікації, базу даних клієнтів, а також програмне забезпечення для збору та аналізу зворотного зв'язку.

**Система показників** ефективності процесу включає кілька основних метрик:

- Витрачений час на тестування продукту (не більше 10 робочих днів з моменту отримання взірців нового продукту);
- Кількість клієнтів, що взяли участь у тестуванні нового продукту (більше 40% активної клієнтської бази компанії);
- Коефіцієнт конверсії від клієнтів щодо можливості заведення нового продукту до асортименту (не менше ніж 50% позитивних відгуків від клієнтів, щодо нового продукту);
- Рівень задоволеності клієнтів від нового продукту;
- Швидкість прийняття рішення щодо затвердження нового продукту (2 робочих дні з моменту отримання зворотного зв'язку від останнього клієнта).

Власник бізнес-процесу, директор департаменту маркетингу, здійснює **управління бізнес-процесом** шляхом встановлення цілей тестування нового продукту, моніторингу етапів виконання тестування нового продукту, а також перегляду кінцевих результатів щодо затвердження нового продукту. Він також

затверджує остаточне рішення продакт-менеджера щодо виведення нового продукту на ринок.

#### **4. Відвантаження клієнтам нового продукту.**

Даний бізнес-процес відіграє ключову роль у забезпеченні своєчасного та якісного обслуговування клієнтів. Він починається з прийняття замовлення від клієнта менеджером по роботі з замовленнями, який відповідає за комунікацію з клієнтом, узгодження умов замовлення та термінів постачання. Нотацію даного бізнес-процесу зображено на рис. 2.7. Важливими аспектами цього процесу є наявність прозорої документації та відстеження руху товару до моменту доставки клієнту.

#### **5. Дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту.**

Цей бізнес-процес полягає у глибокому аналізі зовнішнього середовища та умов, в яких функціонує ринок (наприклад, ринок крем-сиру, ринок сиру з білою пліснявою, ринок твердого сиру), на який планується вивести новий продукт. Дослідження включає вивчення загальної динаміки ринку, тенденцій розвитку категорії продуктів, аналіз сезонності попиту, а також аналіз поведінки ключових гравців ринку. Крім того, дослідження споживацьких вподобань дозволяє зрозуміти потреби кінцевого споживача, їхні пріоритети, а також критерії вибору продукту. Цей процес також передбачає аналіз конкурентних продуктів, їхнього позиціонування, рівня цін та способів упаковки, що є ключовими факторами для визначення, як саме новий продукт може бути успішно інтегрований у ринок.

#### **6. Контрактування з виробником нового продукту.**

**Власником** бізнес-процесу є керівник відділу закупівель, який несе відповідальність за управління процесом, моніторинг його ефективності, а також за остаточне затвердження договору про співпрацю з виробником нового продукту. **Виконавцями** бізнес-процесу є, насамперед, менеджер із закупівель, який займається безпосереднім веденням переговорів з виробником, підготовкою контракту, узгодженням умов, а також юридичний відділ, який забезпечує правову відповідність документації [7].

**Входом** у бізнес-процес є запит на контрагування від продакт-менеджера. **Результатом** процесу є підписаний договір про співпрацю з виробником нового продукту, який визначає всі ключові аспекти співробітництва, відповідальність сторін, умови розірвання договору та інші істотні умови, що забезпечують юридичну та операційну основу для початку співпраці [7].

Бізнес-процес «контрагування з виробником нового продукту» графічно змодельований на рис. 2.10 за нотацією «процедура» [7].

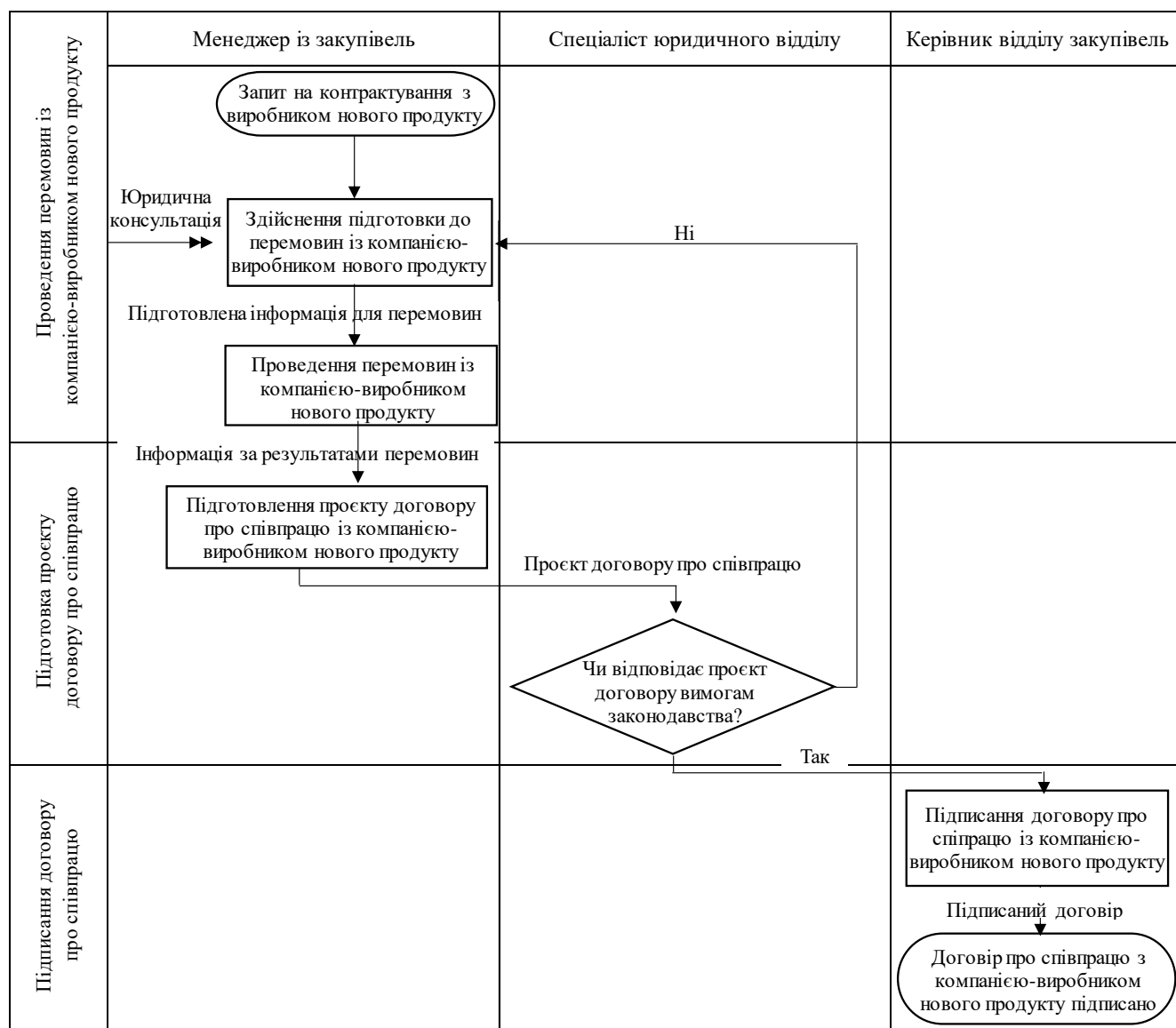


Рисунок 2.10 – Бізнес-процес «контрагування з виробником нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі [7]

Відповідно до рис. 2.10, **технологія** бізнес-процесу «контрагування з виробником нового продукту» є наступною:

- Спочатку відбувається підготовка до переговорів. На цьому етапі також можуть бути залучені юристи, які надають консультації щодо специфічних правових аспектів або ризиків, які можуть виникнути в процесі контрагування з даним виробником [7];

- Далі відбувається проведення переговорів із представниками компанії-виробника нового продукту. Менеджер із закупівель обговорює з виробником основні умови співпраці, включаючи обсяги поставок, мінімально гарантовані терміни продукції, цінову політику, логістичні умови, стандарти якості, а також процедури контролю якості та відповідальність сторін за невиконання умов договору. На цьому етапі також обговорюються питання форс-мажору та умов розірвання договору. Якщо під час переговорів виникають правові питання або потреба у додаткових погодженнях, залучається юридичний відділ [7];

- На основі проведених переговорів менеджер із закупівель готує проєкт договору, який включає всі узгоджені умови. Проєкт договору передається на розгляд керівнику відділу закупівель [7];

- Проєкт договору перевіряється юридичним відділом на предмет відповідності вимогам законодавства та внутрішнім стандартам компанії. Якщо виникають зауваження або потреба у коригуванні умов, відповідальні виконавці вносять необхідні правки, погоджуючи їх із представниками компанії-виробника нового продукту [7];

- Після фінального узгодження всіх умов договір передається на підпис керівнику відділу закупівель та уповноваженому представнику компанії-виробника. Підписаний договір про співпрацю є обов'язковим документом, який визначає основні умови співпраці між компанією та виробником [7].

**Ресурси** процесу включають: людські ресурси - менеджерів із закупівель та юристів; матеріальні ресурси - інформаційні системи та бази даних, де зберігається документація, результати переговорів та дані щодо постачальника; інформаційні ресурси - нормативна база, шаблони договорів та інші документи, необхідні для забезпечення правової відповідності договору законодавству [7].

**Система показників** бізнес-процесу включає такі метрики:

- Тривалість процесу контракування (час від отримання запиту про необхідність контракування до підписання договору повинен не перевищувати 10 робочих днів);
- Кількість узгоджених договорів із першої спроби (не менше 50%);
- Кількість ризиків, що були успішно мінімізовані або усунені [7].

Власник процесу, керівник відділу закупівель, здійснює **управління бізнес-процесом** через встановлення ключових показників ефективності, контроль етапів узгодження умов договору, моніторинг процесу переговорів із компанією-виробником нового продукту. Він також відповідає за координацію взаємодії між менеджером із закупівель та іншими підрозділами, своєчасне усунення будь-яких перешкод у процесі контракування та ухвалення фінального рішення щодо підписання договору [7].

#### **7. Бюджетування виведення нового продукту на ринок.**

Цей допоміжний бізнес-процес дозволяє забезпечити фінансову підтримку всіх етапів запуску нового продукту. Цей процес координується директором департаменту маркетингу за участі продакт-менеджера, який забезпечує визначення всіх необхідних витрат для реалізації виведення нового продукту на ринок.

Бюджетування включає оцінку витрат на маркетингові активності (рекламні кампанії, просування у ЗМІ та соціальних мережах), логістичні витрати, витрати на дослідження та тестування продукту. На основі цього розробляється детальний бюджетний план, що дозволяє контролювати та оптимізувати витрати на кожному етапі. Ефективне бюджетування виведення нового продукту на ринок допомагає уникнути перевитрат та забезпечити досягнення поставлених цілей у межах визначених фінансових ресурсів.

#### **8. Управління якістю нового продукту.**

Є важливим бізнес-процесом, що забезпечує відповідність нового продукту встановленим стандартам та вимогам якості, а також органолептичним показникам. Цей процес координується менеджером із закупівель у співпраці з менеджером з якості, які відповідають за організацію систематичних перевірок та контролю на

всіх етапах постачання. На етапі надходження продукту на склад проводиться первинна перевірка його якості, яка включає контроль за дотриманням умов транспортування та зберігання. Якщо виявляються невідповідності, менеджер з якості має право ініціювати додаткові перевірки або повернення продукції постачальнику. Крім того, управління якістю включає моніторинг стабільності характеристик продукту, таких як смакові властивості, консистенція, упаковка тощо, на різних етапах зберігання та реалізації нового продукту.

Узгодженість бізнес-процесів є важливим фактором успішного виведення нового продукту на ринок, оскільки забезпечує гармонійну взаємодію між різними елементами компанії. Основні бізнес-процеси є ключовими етапами, які визначають ефективність інтеграції нового продукту в ринкове середовище, проте без належної підтримки допоміжних бізнес-процесів досягнення поставлених цілей стає вкрай складним та навіть неможливим [7].

Отже, належне узгодження основних і допоміжних бізнес-процесів дозволяє досягти високого рівня синергії між усіма елементами компанії, що, в свою чергу, сприяє зниженню ризиків, оптимізації витрат і покращенню результатів виведення нового продукту на ринок. Ефективна інтеграція та реалізація всіх бізнес-процесів є важливою умовою забезпечення стабільного росту компанії та її стійкості у конкурентному середовищі [7].

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ ТОВ «ТК АРДІС»

### 3.1 Здійснення реінжинірингу наявних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»

Відповідно до виявлених особливостей функціонування ТОВ «ТК АРДІС» у процесі виведення на ринок нового продукту, були ідентифіковані декілька проблемних зон, що мають значний вплив на ефективність запуску нових продуктів та реалізацію стратегічних цілей компанії. Ці проблеми впливають на результати діяльності компанії та потребують більш глибокого аналізу.

Існує проблема у невідповідність між стратегією ТОВ «ТК АРДІС» і фактичними результатами діяльності. Стратегічною метою компанії є розвиток сирних трендів та впровадження нових видів сиру, що відповідає загальній тенденції до розширення асортименту та задоволення потреб споживачів у нових продуктах. Проте, в реальності, нові продукти з'являються в продуктовому портфелі нечасто, а більшість новинок відносяться до тієї категорії продукції, яка вже присутня у асортименті компанії. Розглянемо динаміку виведення на ринок нових продуктів компанією протягом останніх чотирьох років на рис. 3.1.

Відповідно до рис. 3.1, динаміка впровадження нових продуктів у ТОВ ТК «АРДІС» протягом періоду 2021-2024 рр. демонструє нестабільність та суттєві коливання. Зокрема, у 2021 році було впроваджено найбільшу кількість нових продуктів, що становила 63 одиниці. Цей показник є максимальним за аналізований період, що свідчить про високу активність компанії у напрямку розширення асортименту у довоєнний період.

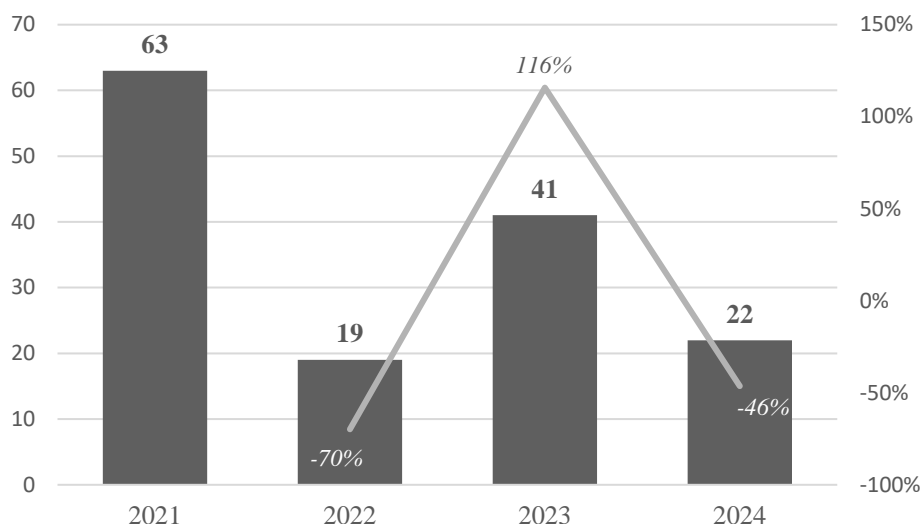


Рисунок 3.1 – Динаміка впровадження нових продуктів у ТОВ ТК «АРДІС» за період 2021-2024 років

*Джерело: складено автором на внутрішньої інформації ТОВ «ТК АРДІС»*

Однак, у 2022 році кількість нових продуктів, впроваджених на ринок, суттєво знизилася – на 70% порівняно з попереднім роком, склавши лише 19 одиниць. Такий спад пов'язаний з початком повномасштабної війни, ускладненням логістичних процесів та зменшенням купівельної спроможності населення.

Протягом 2023 року ситуація дещо покращилася: кількість нових продуктів, виведених на ринок, зросла до 41, що на 116% більше порівняно з 2022 роком. Таке зростання свідчить про відновлення активності компанії та зусилля з боку менеджменту у подоланні попередніх перешкод, спрямованих на реалізацію стратегії з розширення продуктової лінійки.

Проте в 2024 році знову відбулося значне зниження виведених на ринок нових продуктів, яке склало 46% порівняно з 2023 роком, і кількість новинок зменшилася до 22 одиниць. Це зниження є свідченням виникнення нових проблемних зон або посилення існуючих бар'єрів, що обмежують здатність компанії до ефективного виведення нових продуктів на ринок.

Для подальшого аналізу причин виникнення основної проблеми зниження кількості виведених на ринок нових продуктів на 46% у 2024 році скористаємося методом діаграми Ішикави (також відомої як "риб'яча кістка"). Цей метод дозволяє систематично виявити та класифікувати фактори, що впливають на виникнення

проблеми, та поділяти їх на категорії, що полегшує аналіз та виявлення першопричин. У додатку Г на рис. Г.1 зображено діаграму Ішикави, яка деталізує ключові причини зниження показників впровадження нових продуктів у ТОВ «ТК АРДІС».

Відповідно до рис. Г.1, діаграма Ішикави ідентифікує основні причини зменшення кількості виведених на ринок нових продуктів ТОВ «ТК АРДІС» на 46% у 2024 році. Основні причини виникнення основної проблеми згруповані за такими категоріями: бізнес-процеси, люди, управління та зовнішнє середовище. Кожна з цих категорій має причини, які конкретизують фактори, що впливають на зниження результативності впровадження нових продуктів.

### **1. Бізнес-процеси.**

Успішне виведення нових продуктів на ринок вимагає чітко визначених бізнес-процесів. У Ardis Group бізнес-процеси виведення нового продукту не є належним чином документовані, що ускладнює контроль і координацію різних етапів цього процесу. Така ситуація призводить до неузгодженості між підрозділами та збільшує ризики затримок та неточностей під час виведення на ринок нових продуктів.

Однією з проблем є відсутність стандартизованої форми для запиту характеристик нового продукту, що створює ризики неточностей у пошуку продуктів, які б відповідали ринковим запитам та баченню продакт-менеджера. Це призводить до варіативності вимог, що ускладнює сам процес пошуку та збільшує час на пошук нового продукту. Також вимоги до нового продукту можуть бути не повністю зрозумілими для менеджерів із закупівель, які безпосередньо здійснюють пошук нових продуктів. Без єдиного підходу до формулювання вимог важко забезпечити узгодженість між різними підрозділами компанії, що впливає на ефективність та швидкість впровадження нових продуктів компанією.

Зворотний зв'язок є надзвичайно важливим для компанії, особливо під час виведення нового продукту на ринок. Під час тестування нового продукту відділ продуктового маркетингу не завжди отримує зворотний зв'язок від клієнта, оскільки цю інформацію передає менеджер по роботі з клієнтами. Така ситуація

призводить до викривлення інформації та затримок у прийнятті рішень щодо подальших дій з новим продуктом.

Крім того, тестування нових продуктів вимагає часу та ресурсів, що в умовах економічної нестабільності стає додатковим навантаженням на компанію. Складність збору зворотного зв'язку означає, що продукт може бути виведений на ринок без достатньої впевненості в його успіху, що збільшує ризики невдачі.

## **2. Персонал.**

Ще однією суттєвою проблемою в процесі виведення на ринок нового продукту є недостатня мотивація співробітників, що беруть участь у цьому процесі. Основний обсяг роботи щодо виведення на ринок нового продукту виконує продакт-менеджер, який відповідає за формування концепції продукту, процес тестування та затвердження нового продукту, розроблення маркетингової стратегії та контролю за впровадженням продукту в портфель компанії. Однак інші учасники процесу, такі як менеджер із закупівель та менеджер зі збуту, також відіграють важливу роль у цьому процесі.

Менеджер із закупівель здійснює пошук нових постачальників або виробників, а також веде переговори та контракування. Його завдання полягає у тому, щоб забезпечити оптимальні умови постачання і ціни на новий продукт, що впливає на загальну рентабельність продукту. Недостатня мотивація цього працівника може призвести до затримок у пошуку нових постачальників або недосягнення вигідних умов контрактів, що ускладнює своєчасне виведення продукту на ринок.

Менеджер по роботі з клієнтами відіграє критичну роль у реалізації нового продукту серед клієнтів, адже саме від його зусиль залежить, наскільки багато клієнтів включать новий продукт до свого асортименту. Недостатня мотивація працівників цього підрозділу може призвести до слабкої представленості нового продукту на ринку, обмеженого залучення клієнтів і, як наслідок, низьких продажів на початкових етапах.

Ще однією складністю під час виведення на ринок нового продукту є комунікаційні проблеми серед співробітників. Зважаючи на складність запуску

нових продуктів, комунікація між відділами є критично важливою для успіху цього процесу. Недостатньо чітко передавання інформації між відділами, які беруть участь у виведенні на ринок нового продукту, призводить до плутанини, непорозумінь та зниження ефективності роботи команди. Відсутність налагоджених процедур комунікації створює ризик втрати важливих деталей, що може негативно вплинути на прийняття рішень щодо виведення продукту на ринок.

Це стало очевидним під час неприємної ситуації влітку, коли один з клієнтів вже включив новий продукт до свого асортименту, проте ТОВ «ТК АРДІС» фактично не вивела цей продукт на ринок. Відсутність скоординованої комунікації між відділом маркетингу, що тестував продукт, і відділом по роботі з клієнтами, який вже почав продаж, призвела до фінансових втрат через договірні штрафи та погіршення репутації компанії.

Додатково виникають труднощі у комунікації між відділом маркетингу та відділом по роботі із замовленнями, коли останній відмовляється замовляти новий продукт, навіть після успішного тестування та затвердження новинки. Це свідчить про недостатню інтеграцію процесів і неефективність внутрішніх комунікацій, що підриває загальну результативність компанії.

Очікування зовнішніх клієнтів також не завжди виправдовуються. Клієнти очікують від нових продуктів високої якості, привабливих термінів придатності та конкурентоспроможної ціни. Однак були зафіксовані випадки, коли нові продукти не відповідали цим критеріям. Наприклад, клієнти відмовлялися від новинок через короткий термін придатності, що робило їх менш привабливими для реалізації. Крім того, надмірно висока ціна нових продуктів також ставала ще однією перешкодою для їх успішного впровадження на ринку. Це свідчить про недостатнє врахування ринкових потреб та недостатню координацію між департаментами клієнтського сервісу, маркетингу та аналітики під час виведення на ринок нових продуктів.

### **3. Управління організацією.**

Проблема неефективного контролю над виведенням нового продукту на ринок є наслідком відсутності формалізованих і чітко описаних бізнес-процесів, які

забезпечували б контроль на кожному етапі запуску. Співробітники, залучені до процесу виведення нового продукту на ринок, часто не розуміють, на якому саме етапі він перебуває в поточний момент. Це призводить до непорозумінь, які ускладнюють комунікацію і координацію дій між відділами, відповідальними за різні етапи запуску нового продукту.

Крім того, відсутність моніторингу уповільнює виявлення проблем та відхилень від плану, що може призводити до серйозних затримок у реагуванні. Через відсутність регулярної перевірки процесу співробітники можуть не вчасно побачити помилки або перешкоди, які могли б бути виправлені на ранніх стадіях. Це затягує терміни виведення нового продукту на ринок і збільшує витрати, пов'язані з додатковими коригуваннями та подоланням непередбачених труднощів, які можна було б уникнути за умов чіткого контролю.

Проблема відсутності чіткого стратегічного плану щодо виведення на ринок нових продуктів ускладнює системний підхід до розвитку продуктового портфелю компанії. Стратегічний план повинен включати конкретні категорії продуктів, що будуть виведені на ринок протягом року, із зазначенням пріоритетів і термінів для кожного продукту.

На початку року у компанії має бути визначений план виведення нових продуктів, з урахуванням ринкових тенденцій і потреб цільової аудиторії. Наявність цього плану допоможе створити чітке бачення для команди та спрямувати їх зусилля в одному напрямку.

Також важливим є встановлення мінімальної кількості нових продуктів, які мають бути представлені на ринку протягом року. Відсутність чіткого плану щодо нових продуктів, які мають бути виведені на ринок, призводить до того, що компанія втрачає можливості для розширення своєї частки ринку та не може задовольнити змінювані потреби споживачів, що ставить під загрозу її репутацію та прибутковість.

#### **4. Зовнішнє середовище ТОВ «ТК АРДІС».**

На ринку сирів та інших молочних продуктів спостерігаються динамічні зміни в смаках і перевагах споживачів. ТОВ «ТК АРДІС» зустрічається з

необхідністю постійного оновлення свого асортименту, щоб відповідати сучасним тенденціям, зокрема надання переваги більш здоровим продуктам, органічним товарам та продукції з низьким вмістом жиру. Враховуючи такі зміни, компанії потрібно не лише слідкувати за новими трендами, але й мати здатність оперативно адаптуватися до них.

Швидка зміна ринкових тенденцій також впливає на вимоги до маркетингової стратегії компанії. Ринок вимагає швидких рішень у просуванні товарів, адже конкурентні компанії активно використовують соціальні мережі, платформи електронної комерції та інші канали для залучення покупців.

Глобальні економічні зміни значно вплинули на вартість сировини, яка використовується для виробництва імпортних сирів, що є основою асортименту ТОВ «ТК АРДІС». Подорожчання сировини впливає на собівартість продукції, що ускладнює конкуренцію за ціною з місцевими виробниками та виробниками дешевших аналогів. Підвищення цін на молочну продукцію також вимагає від компанії збільшення фінансових ресурсів для закупівель, що стає складнішим в умовах економічної нестабільності.

Економічна ситуація в Україні, посилена наслідками війни, вплинула на купівельну спроможність населення. Багато кінцевих споживачів обирають більш доступні продукти або взагалі відмовляються від додаткових витрат на імпортну продукцію. Це ставить під загрозу перспективи ТОВ «ТК АРДІС» з просування нових, потенційно дорожчих продуктів, оскільки попит на них може зменшуватися з часом. Зниження купівельної спроможності обмежує можливості компанії в реалізації продукції, яка вимагає високих витрат на просування та дистрибуцію.

Компанія змушена адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов, але це також вимагає додаткових ресурсів. Зменшення купівельної спроможності населення знижує шанси на успішне виведення на ринок нових продуктів, які позиціонуються в преміум-сегменті, що також присутні в асортименті компанії. Відповідно, такі фактори зовнішнього середовища ще більше ускладнюють процес виведення на ринок нових продуктів.

Одним із можливих шляхів вирішення наявних проблем під час виведення на ринок нових продуктів у ТОВ «ТК АРДІС» є проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що передбачає перебудову існуючих процесів із метою підвищення їх ефективності. Зокрема, це стосується бізнес-процесів «пошук нового продукту» та «тестування нового продукту». Реінжиніринг бізнес-процесів дає змогу не лише скоротити витрати часу на прийняття управлінських рішень, але й підвищити загальну якість виконання завдань, що, в кінцевому підсумку, сприятиме зростанню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Розглянемо детальніше бізнес-процес «пошук нового продукту». Для його вдосконалення важливою є оптимізація взаємодії між продакт-менеджером та менеджером із закупівель. Для цього розглянемо створення стандартизованої форми для запиту характеристик нового продукту, яку буде заповнювати продакт-менеджер. Параметри даної форми та приклад її заповнення наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стандартизована форма із зазначенням необхідних характеристик нового продукту для його подальшого пошуку

<b>Характеристика нового продукту</b>	<b>Приклад заповнення</b>
Категорія продукту	Фета
Вага і пакування	100-150 грам, вакуумна упаковка
Спеціальний параметр	Жирність 30-40%, має знак PDO
Країна походження	Греція
Обсяг мінімального замовлення на місяць	500 кг
Очікуваний мінімальний термін придатності (після надходження на склад)	40 днів
Орієнтир по ціні за 1 кг/1 шт	2,0 – 2,3 євро

*Джерело: складено автором на основі внутрішнього проведеного дослідження ТОВ «ТК АРДІС»*

Відповідно до табл. 3.1, продакт-менеджер під час створення запиту на пошук нового продукту має заповнити форму, що включає наступні характеристики: категорія продукту, бажані вага і пакування, спеціальний параметр (особливість, яка має бути у продукті), країна походження, прогнозу мінімальну кількість для замовлення в місяць, очікуваний термін придатності продукту після надходження на склад (тобто залишковий термін придатності, а не

загальний), орієнтир по ціні за 1 кг/1 шт (для того, щоб новий продукт відповідав). Це дозволить спростити та пришвидшити процес пошуку нового продукту завдяки формування чітких вимог до нього.

Однією із ключових змін після реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» буде включення автоматизованої системи для пошуку нового продукту. Вона також включатиме інтеграцію аналітичних інструментів, які дозволять автоматизовано оцінювати отримані пропозиції відповідно до вимог, встановлених продакт-менеджером. Прикладом такої системи є SAP Ariba. Вона має широкий спектр можливостей: від вибору постачальника та розміщення замовлення до виставлення рахунків і обробки платежів [9].

На основі отриманого запиту на пошук нового продукту від продакт-менеджера (заповнена форма з табл. 3.1), менеджер із закупівель створюватиме у автоматизованій системі запит із конкретними критеріями, що автоматично буде надсилатись потенційним постачальникам. Загалом до системи SAP Ariba під'єднані понад 3,4 млн компаній у світі із 190 країн, що забезпечує широку потенційну вибірку із новими потенційними продуктами.

Замість ручного аналізу кожної отриманої пропозиції нового продукту, який займає багато часу, система може автоматично відсіювати варіанти, що не відповідають критеріям, залишаючи менеджеру із закупівель лише ті пропозиції, що відповідають вимогам. Це підвищить ефективність процесу аналізу та дозволить швидше переходити до етапу переговорів. Реінжиніринг бізнес-процесу «пошук нового продукту» зображено на рис. 3.2.

Згідно з рис. 3.2, проведення реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» значно скоротить час на пошук та оцінювання нового продукту, забезпечить точність передачі інформації між учасниками процесу та підвищить відповідність обраного продукту вимогам компанії. Зміни, що відбулися у бізнес-процесі:

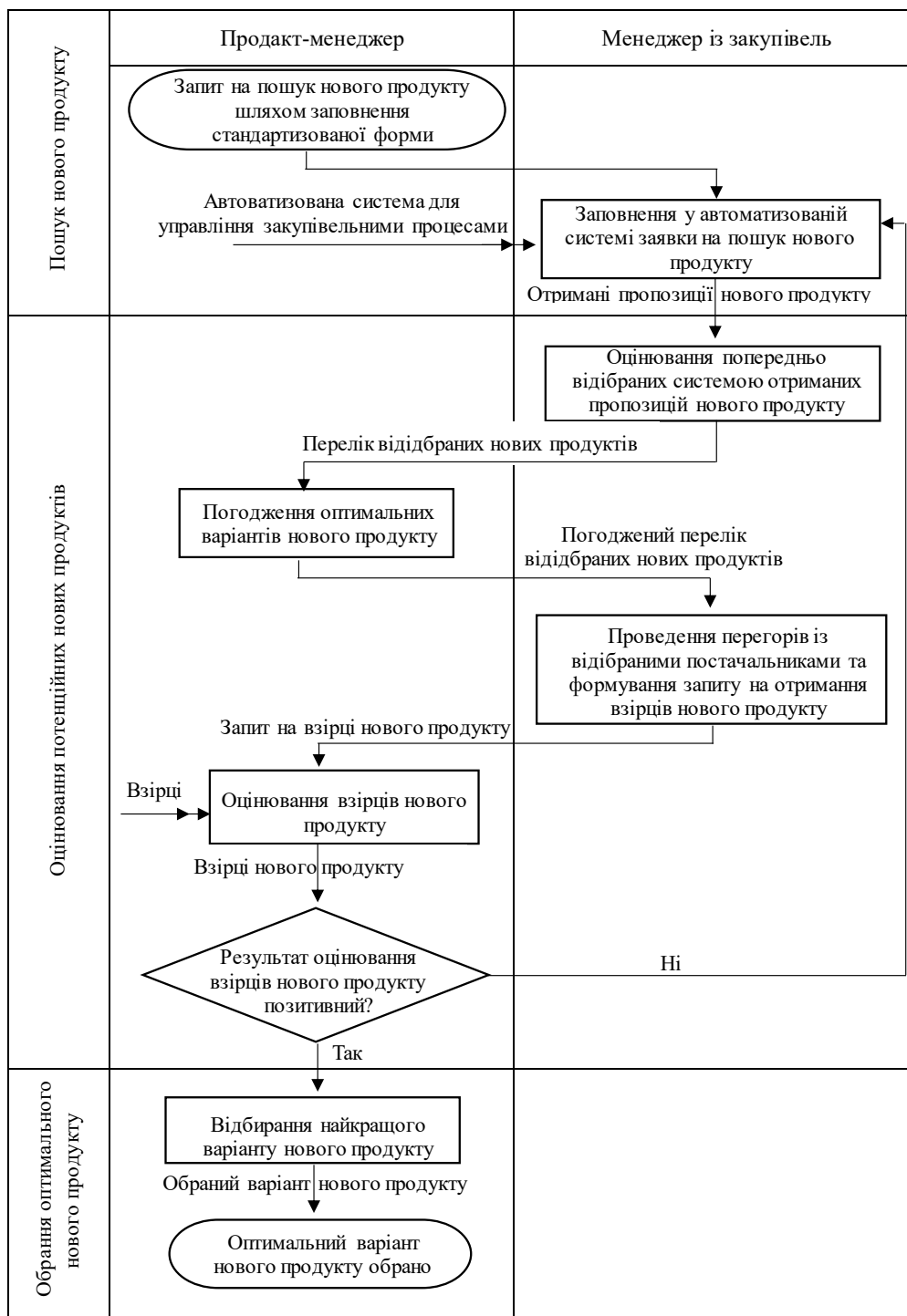


Рисунок 3.2 – Реінжиніринг бізнес-процесу «пошук нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі проведеного реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» у ТОВ «ТКАРДІС»

- Створення стандартизованої форми із зазначенням необхідних характеристик нового продукту для його подальшого пошуку;

- Впровадження автоматизованої системи для управління закупівельними процесами;
- Введення додаткового етапу погодження продакт-менеджером оптимальних варіантів нового продукту ще до отримання його взірців з метою зменшення ризиків невідповідності нового продукту вимогам ще на початкових етапах.

Реінжиніринг бізнес-процесу «тестування нового продукту» є необхідним для підвищення його ефективності, забезпечення більшої обґрунтованості прийняття рішень та мінімізації ризиків щодо виведення на ринок продуктів, які можуть не відповідати потребам кінцевих споживачів. Поточний процес тестування, що здійснюється виключно шляхом передачі взірців нового продукту безпосереднім клієнтам компанії, дозволяє отримати інформацію про готовність супермаркетів, готелів, ресторанів та інших комерційних партнерів додати новий продукт до свого асортименту.

Проте цей підхід обмежений у своїй здатності враховувати думки кінцевих споживачів, які врешті-решт формують попит на продукт. Отже, запровадження додаткового етапу тестування, що передбачає оцінку продукту кінцевими споживачами перед його надання комерційним клієнтам, дозволить значно підвищити точність прогнозів ринкового успіху та зменшити ризики негативного сприйняття нового продукту. Реінжиніринг бізнес-процесу «тестування нового продукту» зображено на рис. 3.3.

Згідно з рис. 3.3, запропоноване покращення бізнес-процесу передбачає створення фокус-груп з кінцевих споживачів, які б тестували новий продукт на першому етапі оцінювання. Учасники фокус-групи зможуть висловити свою думку про характеристики продукту, його смакові та функціональні властивості, зовнішній вигляд, упаковку та інші важливі аспекти. Отримані в ході тестування дані дозволять сформулювати більш повне розуміння того, наскільки новий продукт відповідає потребам і очікуванням кінцевих споживачів. Отримання позитивних відгуків про новий продукт від потенційних кінцевих споживачів підвищить ймовірність його успішного прийняття на ринку.

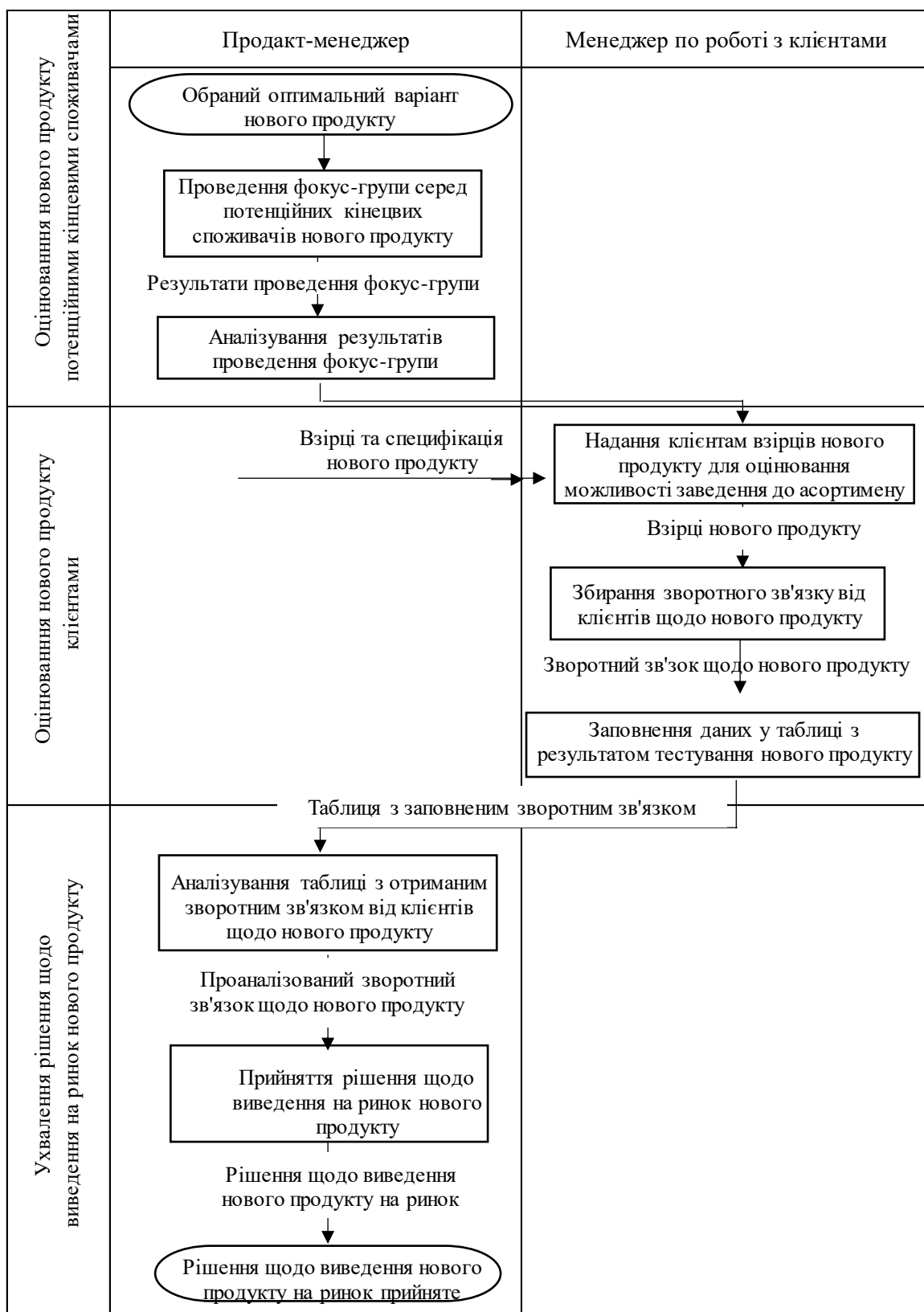


Рисунок 3.3 – Реінжиніринг бізнес-процесу «тестування нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено автором на основі проведеного реінжинірингу бізнес-процесу «тестування нового продукту» у ТОВ «ТК АРДІС»

Крім того, для поліпшення управління процесом збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, необхідно запровадити централізовану систему фіксації результатів тестування у спільній таблиці з доступом для всіх залучених у процесі співробітників. Ця таблиця повинна містити ключові параметри, які забезпечать продакт-менеджеру можливість оперативно контролювати процес тестування і своєчасно отримувати оновлену інформацію про результати роботи з кожним клієнтом. Приклад заповнення даної таблиці зображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Таблиця результатів тестування нового продукту

Клієнт	Менеджер	Дата оновлення	Статус	Зворотний зв'язок від клієнта
Новус	Шевченко	23.10.2024	Передано взірці	Очікується
Метро	Мельник	25.10.2024	Завершено	Клієнту сподобався новий продукт, особливо його смакові характеристики. Готовий заводити до свого асортименту в листопаді.
АТБ	Тарасенко	24.10.2024	Завершено	Клієнт не готовий заводити новий продукт до свого асортименту через високу ціну.

*Джерело: складено автором на основі внутрішнього проведеного дослідження ТОВ «ТК АРДІС»*

Відповідно до табл. 3.2, запропоновані параметри таблиці включатимуть інформацію про назву клієнта, менеджера по роботі з клієнтами, який відповідає за комунікацію з конкретним клієнтом, дату останнього оновлення статусу, статус пропрацювання нового продукту з клієнтом, а також детальний зворотний зв'язок, отриманий від клієнта. Це дозволить створити єдине інформаційне середовище, де можна буде зручно переглядати поточний статус тестування продукту, аналізувати ефективність взаємодії з клієнтами, оперативно виявляти проблемні моменти та своєчасно вживати заходів для їх усунення.

Ще однією рекомендацією для подолання існуючих проблем виведення на ринок нового продукту у ТОВ «ТК АРДІС» є впровадження використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління продуктами та

проектами, яке б дозволило автоматизувати процес контролю етапів виведення нового продукту на ринок. Це дозволить подолати проблеми в комунікації між співробітниками та здійснювати ефективний контроль над загальним процесом виведення на ринок нового продукту доцільно

Використання платформи, наприклад, Asana, дозволить всім учасникам процесу виведення нового продукту на ринок слідкувати за його прогресом, обмінюватися інформацією, отримувати оновлення в режимі реального часу, що сприятиме підвищенню ефективності комунікації і зменшенню ризику втрати важливих даних. Завдяки прозорості, яку забезпечить така система, кожен член команди зможе оперативно відслідковувати стадію, на якій перебуває виведення продукту на ринок, оцінювати зворотний зв'язок від кінцевих споживачів та клієнтів, що своєю чергою полегшить прийняття зважених і обґрунтованих рішень щодо виведення нового продукту на ринок.

Для подолання проблеми недостатньої мотивації співробітників, залучених до процесу виведення на ринок нового продукту, доцільно впровадити спеціальну мотиваційну програму, спрямовану на заохочення активної участі працівників у цьому процесі та підвищення їхньої особистої відповідальності за результати. Основною метою такої програми є стимулювання досягнення цілей виведення на ринок нового продукту шляхом надання матеріальних і нематеріальних заохочень, що залежатимуть від ступеня успішності запуску продукту.

Зокрема, доцільно запровадити систему бонусів для продакт-менеджерів, менеджерів із закупівель та менеджерів по роботі з клієнтами за досягнення ключових показників ефективності (КРІ), таких як своєчасність виконання завдань, рівень охоплення клієнтської бази новим продуктом, обсяг продажів нового продукту на початкових етапах. Установлення чітких і вимірюваних показників успішності дозволить працівникам відчувати власний внесок у загальний результат, що сприятиме підвищенню їхньої залученості та активності.

Крім того, варто передбачити нематеріальні мотиваційні стимули, зокрема публічне визнання досягнень окремих співробітників та команд, залучених до процесу виведення на ринок нового продукту, наприклад, через оголошення на

внутрішніх корпоративних заходах або в корпоративних інформаційних каналах. Визнання внеску працівників сприятиме створенню позитивного корпоративного клімату та мотивуватиме інших до активної участі в подібних проєктах.

### **3.2 Аналізування ефективності запропонованих бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»**

Аналіз ефективності бізнес-процесів є важливою складовою управління діяльністю компанії, оскільки дозволяє оцінити результативність реалізованих змін та підвищити конкурентоспроможність компанії. У випадку ТОВ «ТК АРДІС» реінжиніринг бізнес-процесу «пошук нового продукту» був спрямований на оптимізацію операцій, що пов'язані з ідентифікацією нових товарних позицій для розширення асортименту та задоволення запитів клієнтів. Метою цього аналізу є оцінка економічної ефективності впроваджених змін, що мають забезпечити зростання операційної ефективності та скорочення витрат часу і ресурсів.

Бізнес-процес «пошук нового продукту» має кілька ключових показників ефективності, які ми визначили в системі оцінювання: час на пошук нового продукту, відповідність знайденого продукту запиту продакт-менеджера, кількість знайдених потенційних варіантів продукту та відповідність встановленим стандартам якості. Порівняння цих показників до та після впровадження реінжинірингу дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки ефективними були запропоновані зміни.

Першим важливим показником для аналізу є час на пошук нового продукту. До впровадження реінжинірингу середній час, необхідний для пошуку нового продукту, складав 10 робочих днів. Після оптимізації бізнес-процесу даний показник вдалося зменшити до 5 робочих днів. Завдяки впровадженню автоматизованої системи для пошуку нового продукту, менеджеру із закупівель не потрібно витрачати час для того, щоб самостійно шукати потенційний варіант

нового продукту шляхом перегляду каталогів та написання запитів постачальникам. Отже, завдяки проведеному реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» час на його пошук зменшився на вдвічі – з 10 до 5 робочих днів.

Для обчислення економічного ефекту від скорочення часу на пошук нового продукту необхідно різницю часу до проведення реінжинірингу та після помножити на середню вартість години роботи менеджера із закупівель. Середня заробітна плата менеджера із закупівель складає 40000 грн. Враховуючи, що у місяці 21 робочий день, тривалістю 8 годин, отримуємо вартість години роботи менеджера із закупівель на рівні 238,1 грн/год. Відповідно, економічні вигоди від скорочення часу на пошук нового продукту складають 1190,5 грн за кожний цикл пошуку. При середній кількості 32 циклів пошуку нового продукту на рік (розраховано як середнє значення виведених на ринок нових продуктів за 2023-2024 роки згідно з рис.3.1), загальні економічні вигоди становлять 38096 грн/рік.

Не зважаючи на те, що менеджер із закупівель у ТОВ «ТК АРДІС» отримує фіксовану заробітну плату, обчислення економічного ефекту від скорочення часу на пошук нового продукту є доцільним для оцінки підвищення ефективності використання трудових ресурсів компанії. Показник економічних вигод, заснований на розрахунку вартості години роботи, дозволяє продемонструвати, як оптимізація бізнес-процесу впливає на загальну продуктивність працівників, а отже, і на результати діяльності компанії в цілому.

Фіксована ставка працівника означає, що його заробітна плата не змінюється залежно від обсягу виконаних завдань або витраченого часу. Проте, скорочення часу на виконання конкретних процесів, таких як пошук нового продукту, дозволяє вивільнити робочий час для виконання інших важливих завдань. Це підвищує загальну ефективність роботи менеджера із закупівель і дозволяє компанії раціональніше використовувати наявні трудові ресурси. Зокрема, зекономлений час може бути спрямований на інші завдання, такі як проведення переговорів із постачальниками, аналізування умов контрактів або вдосконалення ланцюга постачання.

Наступним показником є відповідність знайденого нового продукту запиту продакт-менеджера. Він оцінює, наскільки характеристики знайдених варіантів нового продукту відповідають критеріям, зазначеним у запиті продакт-менеджера (табл. 3.1). Це включає категорію продукту, його властивості, цінові орієнтири, країну походження тощо.

Високий рівень відповідності означає, що менеджер із закупівель зміг знайти продукти, які повністю відповідають запиту. Це скорочує час на додаткові узгодження або пошук інших варіантів і підвищує ефективність процесу на наступних етапах. Якщо продукти відповідають запиту з точністю у 95% (порівняно з попередніми 90%), продакт-менеджер може швидше прийняти рішення щодо подальшого тестування нового продукту.

Якщо знайдені продукти не відповідають початковим вимогам, це може призвести до необхідності повторного пошуку, що займає додатковий час та ресурси. Покращення відповідності до 95% знижує потребу в повторних пошуках, що економить час і зусилля співробітників.

Висока відповідність знайдених продуктів знижує ризик невідповідності на етапі попереднього оцінювання взірців нового продукту, а в подальшому і тестування. Це означає, що менше взірців буде відхилено через невідповідність очікуванням, а отже, скоротяться логістичні витрати на транспортування продукції, що не підходить. Середня вартість для закупівлі, доставки та зберігання однієї партії взірців нового продукту (5 ящиків) складає 8152,61 грн. Припустимо, що у половині випадків пошуку нового продукту (16 випадків) за рік були взірці, які не відповідали встановленим вимогам чи мали негативне рішення на етапі оцінювання. Таким чином, економія ресурсів за рік складає 130441,76 грн.

Кількість знайдених потенційних варіантів нового продукту також покращилась після оптимізації. До реінжинірингу мінімальною вимогою було знаходження трьох варіантів нового продукту, тоді як після реінжинірингу цей показник зріс до п'яти варіантів. Збільшення кількості потенційних варіантів сприяє кращій конкурентоспроможності та надає продакт-менеджеру можливість обрати найбільш вигідну пропозицію. Вартість кожного додаткового варіанту

оцінюється у 1000 грн з точки зору потенційного зниження витрат на закупівлі через вибір більш вигідних умов. Отже, річна економічна вигода становить 64000 грн.

Для проведення реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» необхідно врахувати різні статті витрат, які забезпечать успішну оптимізацію та впровадження запропонованих змін. Однією з ключових статей витрат є впровадження автоматизованої системи управління процесом пошуку нового продукту. Це включає витрати на підписку рівня «срібна» на програмне забезпечення SAP Ariba, що складає 31237,5 грн щорічно [75].

Наступною статтею витрат є навчання персоналу. Для забезпечення ефективного впровадження нових процедур та системи SAP Ariba необхідно провести навчальні сесії для менеджерів із закупівель, продакт-менеджерів та інших співробітників, залучених до процесу. Вартість навчального курсу з впровадження SAP Ariba до діяльності компанії складає 14000 грн [17].

Порівняємо детальніше витрати та економічні вигоди від проведення реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» в розрізі року. Вони детально зображені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ефективність впровадження реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту»

Операційний дохід		Операційні витрати	
Скорочення часу на пошук нового продукту	38096,0 грн	Підписка срібного рівня на SAP Ariba	32237,5 грн
Економія на закупівлі та доставці взірців нового продукту завдяки його відповідності встановленим вимогам для пошуку	130441,8 грн	Навчання персоналу по роботі з новим програмним забезпеченням	14000,0 грн
Економія від автоматизації пошуку нового продукту завдяки ширшому вибору	64000,0 грн		
<b>Всього операційний дохід</b>	<b>232537,81 грн</b>	<b>Всього операційні витрати</b>	<b>46237,5 грн</b>

Джерело: складено автором на основі проведеного реінжинірингу бізнес-процесу «пошук нового продукту» у ТОВ «ТК АРДІС»

Розрахунки, зображені в табл.3.3, показують, що інвестиції у реінжиніринг бізнес-процесу «пошук нового продукту» є економічно обґрунтованими, адже дельта економічного доходу складає 186,3 тис. грн. Загальний операційний дохід складає 232,5 тис. грн. Очікувані операційні витрати на закупівлю програмного забезпечення та навчання персоналу складають 46,2 тис. грн. Вони окупляться вже протягом першого року, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих змін.

Реінжиніринг бізнес-процесу **«тестування нового продукту»** сприятиме значному покращенню його ефективності, забезпечивши якісну оцінку нових продуктів та мінімізуючи ризики їх невдалого запуску. Ефективність процесу підвищується за рахунок впровадження додаткового етапу тестування серед кінцевих споживачів, а також автоматизації збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів. Оцінка результативності змін базується на порівнянні ключових показників ефективності до та після реінжинірингу, що дозволяє об'єктивно оцінити економічні вигоди для компанії.

Першим важливим показником є витрачений час на тестування продукту. До реінжинірингу середній час тестування продукту складав 10 робочих днів, включаючи передачу взірців клієнтам та отримання зворотного зв'язку. Завдяки запровадженню централізованої системи фіксації результатів тестування та оптимізації процесу обробки інформації вдалося скоротити цей показник до 7 робочих днів. Це зменшення часу дозволяє компанії швидше ухвалювати рішення щодо затвердження нового продукту, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Економічний ефект від скорочення часу на тестування можна розрахувати на основі середньої заробітної плати продакт-менеджера, який координує цей процес. При середній заробітній платі в 45000 грн на місяць, тривалості робочого місяця у 21 день та 8-годинному робочому дні вартість години роботи продакт-менеджера складає 267,9 грн. Скорочення часу на 3 дні дозволяє заощадити 803,7 грн. При виведенні на ринок 32 нових продуктів за рік, річна економія складає 25718,4 грн.

Показник «кількість клієнтів, що взяли участь у тестуванні нового продукту» є важливим індикатором, оскільки він визначає широту охоплення клієнтської бази на етапі оцінювання нового продукту перед його запуском. Підвищення цього показника дозволяє компанії отримати більш репрезентативний зворотний зв'язок від клієнтів, що сприяє точнішому розумінню їхніх потреб, очікувань та можливих бар'єрів для впровадження продукту. Чим більше клієнтів бере участь у тестуванні, тим вищою є ймовірність врахування різноманітних особливостей ринку та мінімізації ризиків невдалого запуску продукту.

Низький рівень участі клієнтів у тестуванні обмежує можливості компанії отримати достовірну інформацію щодо потенційного попиту на новий продукт. Наприклад, якщо в тестуванні бере участь лише 40% активної клієнтської бази, існує ризик, що висновки щодо продукту будуть зроблені на основі неповної або нерепрезентативної вибірки, що може призвести до неправильних управлінських рішень. Це може виявитися у тому, що продукт, який вважався перспективним на етапі тестування, не отримає достатнього попиту серед кінцевих споживачів, а отже, не буде успішно інтегрований в асортимент клієнтів. Як наслідок, це призводить до повернення продукту, низьких обсягів продажів, високого рівня списань або навіть втрат клієнтів.

Після проведення реінжинірингу бізнес-процесу, коли участь клієнтів у тестуванні підвищиться до 50%, компанія зможе залучити ширше коло клієнтів до оцінювання нового продукту. Це забезпечить отримання більш точного і багатостороннього зворотного зв'язку, що сприятиме коректнішій оцінці його перспективності на ринку. Підвищення цього показника дозволяє компанії враховувати різні сегменти ринку і значно знизити ризики невдалого впровадження.

Зниження ризиків невдалого запуску напряму впливає на зменшення втрат компанії. До реінжинірингу втрати через недостатню участь клієнтів у тестуванні оцінювалися в 70000 грн на рік, оскільки не враховувалися специфічні потреби частини клієнтів, що не брали участь у тестуванні. Після підвищення рівня участі клієнтів до 50% ці втрати скоротилися на 20%, що становить економію у 14000

грн/рік. Це обґрунтовується тим, що більша кількість клієнтів, яка бере участь у тестуванні нового продукту, допоможе зменшити кількість негативних відгуків після запуску продукту та уникнути ситуацій, коли продукт виявлявся непопулярним серед значної частини клієнтів або кінцевих споживачів.

Зниження втрат на 20% після виведення продукту на ринок завдяки підвищенню до 50% кількості клієнтів компанії, що беруть участь у тестуванні нового продукту, обумовлюється наступними факторами:

- Зменшення ризику негативного прийняття продукту ринком (коли у тестуванні бере участь лише 40% клієнтів, висновки базуються на менш репрезентативних даних, що створює ризик того, що продукт не відповідатиме потребам частини ринку. Наприклад, специфічні вимоги окремих клієнтів або сегментів можуть залишитися поза увагою. Залучення 50% клієнтів дозволяє охопити більше сегментів, що знижує ймовірність невідповідності продукту їхнім очікуванням);

- Покращення прогнозування попиту на новий продукт після виведення його на ринок (більша кількість учасників тестування забезпечує точніші дані щодо очікуваних обсягів продажів і перспектив продукту. Це зменшує ризик виникнення дефіциту чи профіциту нового продукту на складі компанії);

- Підвищення рівня довіри серед клієнтів (залучення більшої кількості клієнтів до тестування створює відчуття їхньої участі у процесі прийняття рішень. Це збільшує їхню лояльність і знижує ризик відмови від продукту);

- Зменшення кількості невдалих виведених нових продуктів на ринок (коли продукт не проходить належного тестування, це може призвести до невдалого запуску, що супроводжується втратами через низький рівень продажів, повернення товару або штрафи від клієнтів. Більша участь клієнтів дозволяє виявити слабкі сторони продукту ще до його запуску, зменшуючи такі ризики).

Запровадження додаткового етапу тестування серед кінцевих споживачів у бізнес-процесі «тестування нового продукту» є важливим кроком для підвищення його економічної ефективності. Це рішення дозволяє отримати глибше розуміння потреб ринку, краще адаптувати продукт до запитів споживачів та мінімізувати

ризика негативного сприйняття нового продукту на ринку. Економічні вигоди від цього нововведення включають зниження витрат через недостатній попит, підвищення рівня продажів та зменшення витрат, пов'язаних із поверненням продукції.

Основна економічна вигода від тестування серед кінцевих споживачів полягає у точнішому врахування потреб кінцевих споживачів. Проведення тестування нового продукту серед кінцевих споживачів підвищує ймовірність того, що новий продукт буде успішно сприйнятий на ринку. Якщо середній дохід від продажу нових продуктів складає 5000000 грн на рік, а підвищення відповідності продукту потребам кінцевих споживачів збільшує рівень продажів на 10%, то це забезпечує додатковий дохід 500000 грн/рік.

Ще однією важливою зміною є пришвидшення ухвалення рішення щодо запуску нового продукту на ринок. До реінжинірингу цей процес займав у середньому 2 робочих дні. Після впровадження централізованої таблиці результатів тестування з можливістю швидкого доступу до даних усіх клієнтів час скоротився до 1 робочого дня. Це прискорення дозволяє компанії швидше виводити продукти на ринок, знижуючи ризики втрати потенційної частки ринку через затримки. Середній дохід від кожного дня продажів нових продуктів становить 13698,6 грн, що дорівнює річній економічній вигоді від скорочення терміну ухвалення рішення щодо виведення нового продукту.

Витрати на проведення реінжинірингу бізнес-процесу «тестування нового продукту» включають як одноразові, так і постійні витрати. Однією з ключових статей витрат є організація фокус-груп для тестування нового продукту серед кінцевих споживачів. Середня вартість проведення однієї фокус-групи становить 9040 грн [37]. За умови проведення однієї фокус-групи для кожного з 32 нових продуктів за рік загальні витрати на цей етап становлять 289280 грн.

Через збільшення кількості залучених учасників до процесу тестування нового продукту, компанії необхідно збільшити витрати на закупівлю взірців нового продукту. Для проведення 1 фокус групи потрібно 5 взірців нового продукту, отже протягом року для проведення всіх фокус-груп необхідно 160

взірців нових продуктів. Підвищення на 10% рівня залученості клієнтів компанії, що беруть участь у тестуванні нового продукту, передбачає орієнтовно 16 нових клієнтів, що братимуть участь у тестуванні нового продукту. Загалом, кількість необхідних для проведення тестування взірців нового продукту збільшується на 176 штук. Вартість доставки одного взірці складає орієнтовно 90,6 грн, відповідно додаткові річні витрати на закупівлю взірців складають 15945,6 грн.

Порівняємо детальніше витрати та економічні вигоди від проведення реінжинірингу бізнес-процесу «тестування нового продукту» в розрізі року. Вони детально зображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ефективність впровадження реінжинірингу бізнес-процесу «тестування нового продукту»

Операційний дохід		Операційні витрати	
Скорочення часу на тестування нового продукту	25718,4 грн	Збільшення витрат за закупівлю взірців нового продукту	15945,6 грн
Зменшення витрат через мінімізацію ризиків невдалого виведення нового продукту на ринок	14000,0 грн	Проведення фокус-груп для тестування нового продукту серед кінцевих споживачів	289280,0 грн.
Економія за рахунок підвищення відповідності нового продукту вимогам кінцевих споживачів завдяки проведенню фокус-груп	500000,0 грн		
Економія завдяки пришвидшенню ухвалення рішення щодо запуску нового продукту на ринок	13698,6 грн		
<b>Всього операційний дохід</b>	<b>553417,0 грн</b>	<b>Всього операційні витрати</b>	<b>305225,6 грн</b>

*Джерело: складено автором на основі проведеного реінжинірингу бізнес-процесу «тестування нового продукту» у ТОВ «ТК АРДІС»*

Відповідно до розрахунків, наведених в табл. 3.4, дельта операційного доходу проведення реінжинірингу складає 248,2 тис. грн. Річна економія включає операційний дохід від зменшення витрат, підвищення доходів через точніше прогнозування попиту та пришвидшення запуску продуктів та складає 553,4 тис. грн. Операційні витрати на реінжиніринг у розмірі 305,2 тис. грн окупаються вже

протягом першого року впровадження, що підтверджує його економічну доцільність. Реалізація запропонованих змін дозволяє не лише знизити витрати, а й створює умови для підвищення операційної ефективності компанії та її конкурентоспроможності на ринку, а також збільшенню кількості введених на ринок нових продуктів, що будуть точніше відповідати потребам кінцевих споживачів.

Отже, реалізація реінжинірингу бізнес-процесів «пошук нового продукту» та «тестування нового продукту» передбачає чисту річну вигоду в 434,5 тис. грн, а також забезпечує підвищення ефективності процесів виведення нових товарів на ринок, що безпосередньо впливає на збільшення їхньої кількості та якості. Одним із ключових результатів є оптимізація часу та ресурсів, що витрачаються на ідентифікацію, оцінку та затвердження нових продуктів, а також зниження ризиків, пов'язаних із виведенням продуктів, які не відповідають потребам ринку.

У 2024 році компанія вивела на ринок 22 нових продукти. Завдяки скороченню часу на пошук нового продукту з 10 до 5 робочих днів компанія зможе проводити більше циклів пошуку за рік. Це дозволить збільшити кількість нових продуктів, введених на ринок, орієнтовно на 35%. Таким чином, наступного року компанія зможе вивести на ринок 30 нових продуктів, що на 8 більше, ніж у 2024 році. Враховуючи середній дохід від кожного нового продукту на рівні 156250 грн на рік, додаткові річні доходи ТОВ «ТК АРДІС» становитимуть 1250000 грн.

### **3.3 Напрями вдосконалення системи управління основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС»**

Система управління основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС» є ключовим фактором, що визначає успіх компанії в досягненні стратегічних цілей. Однак аналіз існуючих бізнес-процесів компанії виявив низку проблем, що негативно впливають на їхню ефективність. З огляду на це, вдосконалення системи

управління основними бізнес-процесами є важливим напрямом для підвищення загальної результативності діяльності компанії. Зокрема, доцільно зосередитися на оптимізації основних бізнес-процесів, пов'язаних із маркетинговою, виробничою та збутовою підсистемами.

Для вдосконалення бізнес-процесу «подання цінових акцій клієнтам» необхідно вирішити ключову проблему недостатньо ефективної комунікації між аналітиком локальних баз даних, продакт-менеджером та клієнтами. Відсутність злагодженої взаємодії між цими учасниками процесу ускладнює створення та погодження шаблону файлу цінових акцій, що своєю чергою призводить до затримок, низького рівня погодження акцій та зниження задоволеності клієнтів. Пропонується внести зміни у розподіл відповідальності між ключовими учасниками цього бізнес-процесу, як це зображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Зміна зон відповідальності бізнес-процесу «подання цінових акцій клієнтам»

Завдання	Виконавець	
	До вдосконалення	Після вдосконалення
Заповнення у файлі цінових акцій назв клієнтів, яким необхідно надати акції	Аналітик локальних баз даних	Продакт-менеджер
Визначення на який період подавати акцію клієнту	Продакт-менеджер	Менеджер зі збуту
Відправлення заповненого фалу на опрацювання менеджером зі збуту	Керівник відділу продуктового маркетингу	Аналітик локальних баз даних

*Джерело: складено автором на основі бізнес-процесу «подання цінових акцій клієнтам» у ТОВ «ТК АРДІС»*

Запропоновані зміни в зоні відповідальності учасників бізнес-процесу «подання цінових акцій клієнтам», що зазначені в табл.3.5, спрямовані на підвищення його ефективності, забезпечення злагодженості виконання завдань та уникнення дублювання обов'язків. Кожна зміна обґрунтована необхідністю

перерозподілу завдань між учасниками процесу відповідно до їхньої спеціалізації, компетенцій та доступу до релевантної інформації.

Перше вдосконалення стосується передачі відповідальності за заповнення у файлі цінкових акцій назв клієнтів від аналітика локальних баз даних до продакт-менеджера. Аналітик локальних баз даних не має безпосереднього контакту з клієнтами та не володіє деталями щодо асортименту чи характеристик товарів, які відповідають потребам клієнта. Продакт-менеджер, в свою чергу, має глибокі знання про асортимент компанії та його відповідність потребам клієнтів, що дозволяє йому точніше та швидше заповнити відповідну інформацію. Це зменшує ризик помилок, сприяє економії часу аналітика та дозволяє зосередитися на більш аналітичних завданнях, наприклад аналіз погоджених акцій.

Друге вдосконалення передбачає передачу завдання з визначення періодів акцій від продакт-менеджера до менеджера зі збуту. Продакт-менеджер, зазвичай, орієнтується на стратегію продуктового портфеля та характеристики продукції, проте не завжди володіє повною інформацією про планування маркетингових активностей клієнтів або їхні операційні особливості. Менеджер зі збуту, який має безпосередній контакт із клієнтами, краще розуміє їхні потреби, сезонність попиту та можливі часові обмеження. Передача цього завдання дозволить приймати більш зважені рішення щодо періодів акцій, що підвищить рівень погодження акцій клієнтами та зменшить кількість затримок у процесі.

Третя зміна стосується передачі відповідальності за відправлення заповненого файлу на опрацювання менеджерам зі збуту від керівника відділу продуктового маркетингу до аналітика локальних баз даних. Ця зміна дозволить оптимізувати робочий час керівника, звільнивши його від рутинних завдань, що можуть бути виконані іншими співробітниками. Аналітик локальних баз даних, який вже безпосередньо залучений до створення файлу, матиме повне розуміння його стану та зможе оперативніше передавати інформацію менеджерам зі збуту. Це сприятиме скороченню часу на передачу файлу та забезпечить більш ефективну координацію процесу.

Запропоновані зміни зон відповідальності також сприяють підвищенню прозорості процесу. Кожен учасник матиме чітко окреслені обов'язки, що дозволить уникнути плутанини та дублювання зусиль. Це також забезпечить більшу відповідальність кожного співробітника за результати свого етапу роботи, що позитивно вплине на якість виконання завдань. Окрім того, такі зміни дозволять створити умови для більш ефективного використання часу та ресурсів, сприятимуть підвищенню задоволеності клієнтів через своєчасне та точне подання акцій.

Іншим важливим напрямом є вдосконалення бізнес-процесу «закупівля імпортової продукції». Для зниження витрат часу на визначення обсягів і номенклатури закупівель доцільно запровадити автоматизовані системи планування та прогнозування. Використання програмного забезпечення, що базується на аналізі великих даних, дозволить зменшити залежність від людського фактора та підвищити точність розрахунків.

Наприклад, системи прогнозування можуть враховувати історичні дані про продажі, поточний попит, сезонні коливання та інші фактори, щоб забезпечити точність планування закупівель. Крім того, необхідно інтегрувати цінові акції у планування закупівель, щоб забезпечити своєчасну доставку необхідних обсягів продукції. Це дозволить уникнути ситуацій з дефіцитом чи профіцитом продукції на складі, покращити рівень обслуговування клієнтів і оптимізувати фінансові показники компанії.

У бізнес-процесі «прийняття замовлення у клієнта» особливу увагу необхідно приділити зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором. Для цього доцільно запровадити автоматизовану систему обробки замовлень, яка буде інтегрована із внутрішньою обліковою системою компанії. Така система дозволить мінімізувати помилки у фіксації залишків продукції на складі, автоматизувати перевірку наявності товару та формування накладних. Крім того, система може автоматично відправляти клієнтам підтвердження про прийняття замовлення, що підвищить рівень довіри та задоволеності клієнтів.

Прикладом автоматизованої системи, що дозволить вдосконалити бізнес-процеси «закупівля імпортової продукції» та «прийняття замовлення у клієнта» є Odoo. Вартість місячного тарифу складає 2040 грн, а разове налаштування сервера коштуватиме компанії 2000 грн [49]. Отже, річні витрати на програмне забезпечення складатимуть 26480 грн. За цю вартість компанія отримує такі можливості з автоматизації:

- Управління продажами - система дозволяє створювати централізовану базу замовлень, відстежувати статуси виконання угод та автоматично генерувати документи для оформлення продажів. Це значно скорочує час на адміністрування замовлень, знижує ймовірність помилок у даних та забезпечує прозорість процесу для менеджерів і клієнтів;

- Налаштування специфікацій - можливість детального налаштування параметрів продукції дозволяє менеджерам оперативно формувати точні технічні специфікації для постачальників;

- Формування калькуляцій - система автоматично генерує калькуляції для кожного продукту, враховуючи закупівельну вартість, витрати на логістику та націнку. Це дозволяє швидко визначати оптимальну ціну для клієнтів та підтримувати необхідний рівень рентабельності;

- Автоматичне планування завантаженості виробничих ділянок та верстатів - функція забезпечує оптимальне розподілення навантаження на обладнання для виробництва, що сприяє мінімізації простоїв, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню своєчасного виконання замовлень;

- Управління складом - Odoo дозволяє в реальному часі контролювати залишки продукції на складі, здійснювати їх резервування для клієнтських замовлень і відстежувати переміщення товарів між локаціями. Це мінімізує ризики дефіциту чи надлишку продукції, оптимізує складські витрати та покращує управління запасами;

- Маршрутизація та управління продукцією - система дозволяє створювати оптимальні маршрути переміщення товарів, що скорочує логістичні витрати;

- Автоматизація закупівель - модуль закупівель дозволяє автоматично формувати замовлення постачальникам на основі рівня залишків на складі та прогнозів продажів. Це зменшує ризик помилок при створенні замовлень і забезпечує своєчасне поповнення запасів;
- Відстеження якості та перевірка продукції - функція автоматичного контролю якості дає змогу фіксувати результати перевірок і виявляти невідповідності на етапі приймання товару. Це знижує ризик надходження неякісної продукції на склад і дозволяє оперативно вирішувати питання з постачальниками;
- Управління ланцюгами постачання - система інтегрує всі процеси в єдиний ланцюг, забезпечуючи прозорість та контроль на кожному етапі – від замовлення до доставки;
- Автоматизація обліку через штрих-коди та QR-коди - впровадження цих технологій дозволяє значно пришвидшити процеси обліку та інвентаризації, зменшити кількість помилок під час фіксації руху товарів та забезпечити точність даних у системі;
- Партійний облік і контроль за терміном придатності продукції - модуль дозволяє автоматично фіксувати терміни придатності та партії продукції, що знижує ризики списання через прострочення.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління основними бізнес-процесами ТОВ «ТК АРДІС» мають не лише організаційні, а й економічні переваги. Оптимізація процесів дозволить зменшити операційні витрати, підвищити швидкість і якість виконання завдань, а також збільшити задоволеність клієнтів. Завдяки впровадженню автоматизованих систем планування, обробки та моніторингу компанія зможе більш ефективно використовувати свої ресурси, зменшити помилки, спричинені від людським фактором та забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВКИ

Виведення на ринок нового продукту є одним із ключових елементів стратегічного розвитку компанії, що спрямований на задоволення змінних потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності. Це багатогранний процес, який охоплює різні етапи – від розробки продукту, його тестування та адаптації до ринкових умов, до створення маркетингових стратегій і забезпечення каналів збуту. Поняття «новий продукт» визначається через його інноваційність, унікальні характеристики або вдосконалення, які дозволяють йому виділятися серед аналогів і задовольняти потреби ринку більш ефективно. Сутність процесу виведення на ринок нового продукту полягає у координації всіх ресурсів, технологій і рішень, спрямованих на успішну інтеграцію продукту в ринкове середовище.

Роль виведення нового продукту на ринок не обмежується забезпеченням конкурентоспроможності компанії, а й дозволяє їй розширювати ринкові можливості, задовольняти потреби різних сегментів споживачів, посилювати репутацію як інноваційного лідера та створювати нові джерела доходу. Завдяки цьому процесу організації не лише задовольняють актуальні потреби ринку, але й формують власний шлях сталого розвитку, забезпечуючи довгострокове зростання та укріплення ринкових позицій.

Особливості процесів управління виведенням на ринок нового продукту організації визначаються багатоступеневим характером і необхідністю інтеграції різних функціональних підрозділів. Методологія Stage-Gate забезпечує покрокову реалізацію інноваційного циклу з акцентом на ухвалення рішень на кожному етапі. Методологія PMBOK орієнтована на управління ресурсами, часом та якістю проєктів, включаючи виведення нового продукту на ринок, що робить її універсальним інструментом. Підхід Ф. Котлера приділяє увагу маркетинговим стратегіям і позиціонуванню продуктів, що є критично важливим для успішної комерціалізації.

Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту охоплюють кількісні та якісні методи, що дозволяють об'єктивно оцінити результативність на кожному етапі процесу. Застосування показників, таких як кількість і якість ідей нового продукту, технічна можливість компанії виробляти новий продукт і рівень задоволеності споживачів, забезпечує комплексну оцінку, яка враховує як внутрішні можливості компанії, так і реакцію ринку на новий продукт. Методичні інструменти, такі як матриця BCG для аналізу конкурентоспроможності, технологічний аудит для оцінки готовності виробничих ресурсів, а також моделі фінансової оцінки (ROMI, рентабельність, чистий прибуток) сприяють прийняттю зважених рішень на кожному етапі виведення нового продукту на ринок.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «ТК АРДІС» встановлено, що компанія є одним із провідних учасників молочного ринку України, зосереджуючи свою діяльність на імпорті та виробництві сирів, а також розвитку сирних сервісів. Асортимент продукції компанії є ключовою складовою її діяльності, що формує конкурентну перевагу компанії. Проведений аналіз показав, що сири займають провідне місце в продуктовому портфелі, становлячи 80% загального асортименту.

Система управління ТОВ «ТК АРДІС» забезпечує координацію ключових бізнес-процесів, які охоплюють маркетингову, виробничу та збутову діяльність компанії. У роботі детально розглянуто бізнес-процеси подання цінових акцій клієнтам, закупівля імпоротної продукції та прийняття замовлення у клієнта.

Аналіз основних та допоміжних бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту у ТОВ «ТК АРДІС» продемонстрував їхню ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Основні бізнес-процеси, такі як пошук нового продукту, розроблення маркетингової стратегії, тестування нового продукту, а також його відвантаження клієнтам, формують основу для інтеграції новинок на ринок. Водночас допоміжні процеси, включаючи дослідження ринку, контрагування з виробниками, бюджетування і управління якістю, створюють необхідну підтримку для досягнення цілей. Чіткий розподіл відповідальності між

ключовими особами, оптимізація процесів і впровадження відповідних показників ефективності дозволяють забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів.

Взаємодія основних і допоміжних бізнес-процесів є критичною для ефективного виведення нового продукту на ринок. Основні процеси зосереджуються на безпосередніх діях, спрямованих на запуск продукту, тоді як допоміжні процеси забезпечують інформаційну, ресурсну та організаційну підтримку. Такий підхід дозволяє знизити ризики затримок, оптимізувати витрати та забезпечити відповідність продукту ринковим вимогам. Належна інтеграція бізнес-процесів сприяє підвищенню загальної результативності діяльності компанії, її адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгостроковому зростанню.

Ідентифіковано проблеми у бізнес-процесах, пов'язаних із виведення на ринок нових продуктів. Це включає недостатню відповідність між стратегічними цілями компанії та фактичними результатами виведення нових продуктів, слабо налагоджену комунікацію між підрозділами, відсутність стандартизованих процедур і автоматизованих систем, а також недостатню мотивацію персоналу. Ці фактори призводили до затримок у процесі запуску нових продуктів, незгодженості між командами та високих ризиків ринкових невдач нових продуктів.

У бізнес-процесі «пошук нового продукту» виявлено проблеми, пов'язані з відсутністю чітких критеріїв для оцінювання нових продуктів. Запропоновано проведення реінжинірингу, який включає створення стандартизованої форми запиту характеристик нового продукту, що спрощує комунікацію між продакт-менеджерами та менеджерами із закупівель. Важливим кроком стало впровадження автоматизованої системи, яка дозволяє швидко аналізувати пропозиції потенційних постачальників та оптимізувати процес пошуку.

Реінжиніринг бізнес-процесу «тестування нового продукту» дозволив запропонувати запровадження фокус-груп із кінцевими споживачами як першого етапу оцінювання продукту. Такий підхід підвищує обґрунтованість рішень щодо запуску нових продуктів, адже він базується на реальних відгуках потенційних

покупців. Впровадження централізованої системи фіксації результатів тестування забезпечує ефективну комунікацію між відділами, оперативний контроль за тестуванням та зменшення ризиків інформаційних втрат.

Оптимізація бізнес-процесу пошуку нового продукту скорочує час на виконання цього етапу з 10 до 5 робочих днів, що забезпечує економію часу та ресурсів, а також підвищення загальної продуктивності працівників. Зменшення витрат часу сприяє проведенню більшої кількості циклів пошуку за рік, що дозволяє збільшити кількість нових продуктів, введених на ринок. Водночас автоматизація процесу пошуку та аналізу пропозицій дає змогу підвищити відповідність знайдених продуктів запитам продакт-менеджера з 90% до 95%, що скорочує потребу у повторних пошуках і мінімізує логістичні витрати на взірці.

Оптимізація бізнес-процесу тестування нового продукту, зокрема впровадження фокус-груп серед кінцевих споживачів та автоматизація збору й аналізу зворотного зв'язку, підвищує точність оцінки перспективності нових продуктів. Це дозволяє скоротити час тестування з 10 до 7 робочих днів та зменшити ризики невдалих запусків, забезпечуючи річну економію у 553 тис. грн. Крім того, збільшення охоплення клієнтської бази на етапі тестування дозволяє врахувати ширший спектр потреб споживачів і знизити ймовірність негативного сприйняття новинок на ринку.

Загальний ефект від проведеного реінжинірингу бізнес-процесів передбачає підвищення кількості нових продуктів, введених на ринок, орієнтовно на 35%. У наступному році прогнозується збільшення кількості введених нових продуктів на ринок з 22 до 30, що принесе додатковий дохід у розмірі 1,25 млн грн.

Загалом, система управління компанією демонструє високий рівень організації бізнес-процесів, однак потребує модернізації в напрямку автоматизації, посилення комунікацій та підвищення ефективності управління. Це дозволить знизити вплив людського фактору, покращити якість виконання замовлень, зменшити затримки та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Впровадження автоматизованих систем управління бізнес-процесами може стати ключовим етапом у досягненні більш високої ефективності діяльності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 3662:2018. Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови. [На заміну ДСТУ 3662:2015; чинний від 2019-01-01]. Вид. офіц. Київ: Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», 2018. 8 с.
2. Бренд свіжих сирів Lel'. URL: <https://lel.com.ua/>. (Дата звернення: 14.10.2024).
3. Винницький, Т. І. "Бізнес-процеси дистрибуційних компаній: економічна сутність, види та структура." *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки* 77 (2024): 74-82.
4. Гіковата Н. К. Управління процесом створення нового товару: маркетинговий аспект: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. К. Гіковата. Харків, 2006. – 21 с.
5. Голубка, Я. В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції на хлібопекарських підприємствах / Я. В. Голубка, К. Ю. Мартон // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. - Карпатська вежа*, 2014. - №17 (12). - С.114-120.
6. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10 (151). С. 78–82.
7. Данилюк В., Яцишина А. Процес виведення на ринок нового продукту організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 259–264.
8. Дохід, виручка, прибуток: основні фінансові показники підприємства. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/finansovi-pokazniki-pidpriyemstva#6094>. (Дата звернення: 07.10.2024).

9. Електронний торговельний майданчик для сучасного бізнесу SAP Ariba. URL: <https://www.sap.com/ukraine/documents/2019/02/448f6ae3-387d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>. (Дата звернення: 03.11.2024).
10. Євлаш В. В., Самойленко С. О., Отрошко Н. О., Буряк І. А. Експрес-методи дослідження безпечності та якості харчових продуктів: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2016. 336 с.
11. Знос основних фондів. URL: <https://livingfo.com/znos-osnovnykh-fondiv/>. (Дата звернення: 06.10.2024).
12. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Київ : Центр учб. літ., 2009. 728 с.
13. Іващенко А. "Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства." Фінансовий простір 2 (18) (2015): 412-417.
14. Караван Н. ФІЗИЧНЕ ЗНОШУВАННЯ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ, МЕТОДИ ОЦІНКИ. Економічний аналіз. 2009. № 4. С. 204–207.
15. Коваленко Н., Манжула В. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство. 2021. № 33.
16. Конверсія продажів: що це таке, як її порахувати і збільшити. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/sales-conversion/>. (Дата звернення: 30.09.2024).
17. Консультант з впровадження SAP Business One. URL: <https://www.tgc.academy/courses/konsultant-z-vprovadzhennia-sap-business-one/>. (Дата звернення: 18.11.2024).
18. Костриченко, В., Шандалюк, І. Алгоритм аналітичного дослідження асортиментної політики торговельного підприємства. СЕКЦІЯ IV. Обліково-аналітичні процедури та аудит розвитку підприємств, 2021, 32.
19. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Баш С. О. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 10 (43). С. 125–132.

20. Критерії класифікації нових товарів на промисловому ринку / Кубишина Н.С, Боровенська М. В. // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47229788.pdf>. (Дата звернення: 26.09.2024).
21. Лисенко, О. А. "Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти." Університетські наукові записки 2 (2013): 190-197.
22. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД Університетська книга», 2008. – 615 с.
23. Місія та цінності Ardis Group. URL: <https://ardis.ua/misiia-ta-tsinnosti-ardis-group/>. (Дата звернення: 19.10.2024).
24. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
25. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>. (Дата звернення: 04.11.2024).
26. Нагорний Є. І., Березова С. М. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РИНКОВОЇ АДЕКВАТНОСТІ ІДЕЙ ТОВАРНИХ ІННОВАЦІЙ. Підприємництво та інновації. 2020. № 13. С. 49–53.
27. Настанова. "Настанова до зводу Знань з управління проєктами. 7-е видання та стандарт з управління проєктами." Вид-во Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>. (Дата звернення: 29.09.2024).
28. Нефьодов М.А. Логістика: навчальний посібник / М.А. Нефьодов, С.В. Очеретенко. – Х., ХНАДУ, 2013. – 164 с.
29. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 2 (61). С. 89–100.

- 30.Оберемчук В. Ф. Особливості планування виведення на ринок нового продукту / Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. // Бізнес Інформ. – 2020. – № 2. – С. 81–87.
31. Оборотність товару: як розрахувати і чим корисна для ритейлу? URL: <https://datawiz.io/uk/blog/inventory-turnover-ratio-how-to-calculate-it>. (Дата звернення: 07.10.2024).
32. Окландер Т. О. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНИХ РИЗИКІВ. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. С. 150–159.
33. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. Економіка і організація управління. 2017. № 3 (27). С. 51–59.
34. Павлова, М. Б. "Сучасні методи оптимізації асортименту товарів на підприємстві." Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: збірник матеріалів Х ювілейної Міжнародної науковопрактичної конференції.- Харків (2016): 69-70.
35. Петренко О. "Процесний підхід у сучасній системі управління підприємствами: його переваги." Формування системи і механізмів обліково-аудиторського та аналітичного забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств реального сектору економіки України: матеріали міжнар. (2012): 179.
36. ПРОВЕДЕННЯ ФОКУС-ГРУП. URL: <https://buromt.com.ua/fokus-hrupy/>. (Дата звернення: 19.11.2024).
37. Проведення фокус-груп. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2020-07-13-007146-c>. (Дата звернення: 19.11.2024).
- 38.Продуктові команди Ardis group. URL: <https://ardis.ua/produktovi-komandy-ardis-group/>. (Дата звернення: 17.10.2024).
39. Професія Чизмонгер. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/cheesemonger>. (Дата звернення: 19.10.2024).

40. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
41. Системи CRM для бізнесу в різних нішах. URL: <https://laba.ua/blog/3803-7-crm-sistem-dlya-biznesu-v-riznih-nishah>. (Дата звернення: 19.11.2024).
42. Складський облік. Огляд функціоналу. URL: <https://bonsens.com.ua/skladskyj-oblik-oglyad-funkczionalu/>. (Дата звернення: 19.11.2024).
43. Тема 6. Розробка та обґрунтування виробничої програми підприємства. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=376895>. (Дата звернення: 07.10.2024).
44. Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 125–128.
45. ТОВ "ТК АРДІС". URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company-details/39155626/>. (Дата звернення: 14.10.2024)
46. У чому відмінність і як розрахувати ROI та ROMI? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-rasschitat-prognoz-prodazh>. (Дата звернення: 30.09.2024).
47. Фокус-група як метод маркетингових досліджень. URL: <http://market.avianua.com/?p=4381>. (Дата звернення: 04.11.2024).
48. ФОКУС-ГРУПИ. URL: <https://4service.company/uk/blog/fokus-grupi>. (Дата звернення: 04.11.2024).
49. Ціни CRM та ERP рішень, створених на базі системи Odoo. URL: <https://bonsens.com.ua/cziny/>. (Дата звернення: 19.11.2024).
50. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник / Н.І. Чухрай. – Л.: Львівська політехніка, 2011. – 256 с.
51. Що таке чиста поточна вартість (NPV)? URL: <http://surl.li/oofujx>. (Дата звернення: 29.09.2024).

52. Як визначити ефективність реклами: 20 ключових показників. URL: <https://wizeclub.education/blog/yak-viznachiti-efektivnist-reklami-20-klyuchovih-pokaznikov/>. (Дата звернення: 07.10.2024).
53. Як виміряти впізнаваність бренду: від охоплення до впізнавання. URL: <https://www.mgid.com/uk/blog/how-to-measure-brand-awareness-from-reach-to-recognition-3>. (Дата звернення: 08.10.2024).
54. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-syly-dlya-personalu>. (Дата звернення: 04.11.2024).
55. Як розрахувати прогноз продажів. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-rasschitat-prognoz-prodazh>. (Дата звернення: 30.09.2024).
56. Ardis Group URL: <https://ardis.ua/>. (Дата звернення: 14.10.2024).
57. Ardis Group. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ardis\\_Group](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ardis_Group). (Дата звернення: 15.10.2024).
58. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing (17th Edition). Pearson, 2017. 736 p.
59. Asana. URL: <https://cloudfresh.com/ua/produkty/asana/>. (Дата звернення: 04.11.2024).
60. Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for Use in Economic Analysis / О. ГОРБ та ін. Scientific Horizons. 2022. Т. 25, № 7. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.10.15](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.10.15). (Accessed: 06.10.2024).
61. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. 227 с.
62. Cooper R. G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1990. Vol. 33, no. 3. P. 44–54.
63. Doyle P. Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester : Wiley, 2000. 370 с.
64. Kim Y.-H., Park S.-W., Sawng Y.-W. Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and*

- Entrepreneurship. 2016. Vol. 10, no. 1. P. 134–150. URL: <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2016-002>. (Accessed: 25.09.2024).
65. Kotler P. Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing, 2002. 719 c.
66. Lalit Narayan K., Mallikarjuna Rao K., Sarcar M. COMPUTER AIDED DESIGN AND MANUFACTURING. New Delhi : Rekha Printers Private Limited, 2008. 728 c.
67. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. McGraw-Hill, 1996. 692 c.
68. Pons D. Project Management for New Product Development. *Project Management Journal*. 2008. T. 39, № 2. C. 82–97. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20052/>. (Accessed: 29.09.2024).
69. ProCheese URL: <https://procheese.ua/>. (Accessed: 19.10.2024).
70. Procurement. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/spend-management/procurement.html>. (Accessed: 18.11.2024).
71. Reich B. H., Wee S. Y. Searching for Knowledge in the Pmbok® Guide. *Project Management Journal*. 2006. T. 37, № 2. C. 11–26. URL: <https://doi.org/10.1177/875697280603700203>. (Accessed: 29.09.2024).
72. Stage-Gate Methodology: Фази та ворота в управлінні проектами. URL: <http://surl.li/uiodha>. (Accessed: 28.09.2024).
73. The past, present, and future of innovation research / B. C. Lee et al. *Marketing Letters*. 2020. Vol. 31, no. 2-3. P. 187–198. URL: <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09528-6>. (Accessed: 27.09.2024).
74. Types of Classification of New Product Development. URL: <https://indiaclass.com/classification-of-new-product-development/>. (Accessed: 26.09.2024).
75. What are the Enterprise Account levels and advantages of subscription fees? URL: <https://helpcenter.ariba.com>. (Accessed: 18.11.2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

*Опитувальник для проведення інтерв'ю серед споживачів нового продукту для компанії, що працюють у сфері харчової промисловості*

1. Як часто Ви купуєте продукти цієї категорії (на яку спрямований новий продукт)?
2. Що Вас приваблює в новому продукті? Які характеристики здаються найбільш важливими (смак, текстура, вигляд, пакування тощо)?
3. Чи відповідає новий продукт Вашим очікуванням щодо якості та смакових властивостей?
4. Як Ви оцінюєте упаковку продукту? Чи зручна вона у використанні та транспортуванні?
5. Чи відрізняється цей продукт від інших, які Ви зазвичай купуєте? Якщо так, чим саме?
6. Як Ви оцінюєте співвідношення ціна-якість для цього продукту?
7. Чи є щось, що Ви хотіли б змінити у цьому продукті (склад, смак, зовнішній вигляд тощо)?
8. Як би Ви охарактеризували конкурентні переваги цього продукту на ринку?
9. Наскільки ймовірно, що Ви купите цей продукт у майбутньому?
10. Як би Ви оцінили загальний рівень задоволеності від продукту?
11. Чи є якісь особливі аспекти, на які Ви б звернули увагу при його купівлі (наприклад, органічність, походження інгредієнтів, безпечність)?
12. Чи бачите Ви потенціал цього продукту на ринку? Що, на вашу думку, може сприяти його успіху або заважати?
13. Чи порекомендували б Ви цей продукт іншим споживачам? Чому так або чому ні?

14. Як би Ви оцінили загальний досвід споживання цього продукту?
15. Чи є інші продукти на ринку, які можна порівняти з цим? Якщо так, чим вони схожі або відрізняються?
16. Чи є у Вас додаткові коментарі або пропозиції щодо вдосконалення цього продукту?

## Додаток Б

### *Показники для оцінювання ефективності бізнес-процесів на етапі виробництва та виведення на ринок нового продукту організації*

Ефективність бізнес-процесів на етапі виробництва та виведення на ринок нового продукту організації вимірюють за показниками, що характеризують виробничу підсистему підприємства. До неї належать: обсяг виробництва продукції, товарна продукція, валова продукція, валовий оборот підприємства, величина незавершеного виробництва.

Обсяг виробництва продукції розраховується за формулою (Б.1):

$$OB = OP - Z_{п} + Z_{к} \quad , \quad (Б.1)$$

де  $OB$  – обсяг виробництва продукції;

$OP$  – обсяг поставок;

$Z_{п}$  – запаси продукції на складі на початок планового року;

$Z_{к}$  – запаси продукції на складі на кінець планового року [11, с. 509].

Найважливішим показником виробничої програми є товарна продукція [див. формулу (Б.2)]. Вона включає всю виготовлену в плановому або попередньому періодах продукцію, що відповідає стандартам, технічним умовам, упакована і підготовлена до реалізації.

$$ТП = ГП + Н + П_{п.х} + T_{н.с} + P_{к.б} + П_{д.г} + P_{с.к} \quad , \quad (Б.2)$$

де  $ТП$  - товарна продукція;

$ГП$  - готова продукція;

$Н$  - напівфабрикати, які поставляються на сторону;

$П_{п.х}$  - послуги промислового характеру;

$T_{н.с}$  - товари народного споживання;

$P_{к.б}$  - роботи з капітального будівництва, які виконуються власниками;

*П<sub>д.з</sub>*- продукція допоміжних господарств, призначена для реалізації "на сторону";

*Р<sub>с.к</sub>*- середні та капітальні ремонти, що виконуються власними силами [11, с. 509].

Наступним показником виробничої програми є валова продукція [див. формулу (Б.3)], що включає до свого складу всю продукцію у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності.

$$ВП = ТП - (НЗВ_{п} - НЗВ_{к}) - (I_{п} - I_{к}) \quad , \quad (Б.3)$$

де *ВП* - валова продукція;

*НЗВ<sub>п</sub>* - вартість залишків незавершеного виробництва на початок планового періоду;

*НЗВ<sub>к</sub>* - вартість залишків незавершеного виробництва на кінець планового періоду;

*I<sub>п</sub>* - вартість інструменту для власних потреб на початок планового періоду;

*I<sub>к</sub>* - вартість інструменту для власних потреб на кінець планового періоду [11, с. 510].

Валовий оборот підприємства - це обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана: чи в межах підприємства, чи поза ним [11, с. 510].

Важливе значення для аналізу виробничої програми має показник незавершеного виробництва у вартісному виразі, що розраховується за формулою (Б.4):

$$НЗВ = \frac{K_{в} * C * T_{ц} * K_{н.в}}{Д} \quad , \quad (Б.4)$$

де *НЗВ* - величина незавершеного виробництва;

*K<sub>в</sub>* - кількість виробів;

*C* - собівартість одного виробу;

*T<sub>ц</sub>* - тривалість циклу виготовлення одного виробу;

*K<sub>н.в</sub>* - коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу;

*Д* - кількість робочих днів у розрахунковому періоді [11, с. 511].

## Аналіз фінансової звітності ТОВ «ТК АРДІС»

Таблиця В.1 - Балансова вартість активів ТОВ «ТК АРДІС» станом на 31 грудня 2021, 2022 та 2023 років

Актив	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023 р.	Зміни 2022/2021рр.	Зміни 2023/2022рр.
<b>Необоротні активи (тис. грн)</b>					
Нематеріальні активи	272,3	104,4	96,6	-62%	-7%
Первісна вартість	391,4	409,4	179,4	5%	-56%
Накопичена амортизація	119,1	305,0	82,8	156%	-73%
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	-	-
Основні засоби	414,7	245	118,4	-41%	-52%
Усього	687,0	393,4	215	-43%	-45%
<b>Оборотні активи (тис. грн)</b>					
Запаси	10278,0	40803,8	53965,3	297%	32%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	72608,5	64468,1	81445,2	-11%	26%
Дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	33,0	0	1238,6	-100%	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	66226,3	63157,5	54977,6	-5%	-13%
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	-	-
Гроші та їх еквіваленти	11513,8	1319,8	2028,7	-89%	54%
Витрати майбутніх періодів	4,1	28,9	235,6	605%	715%
Інші оборотні активи	1659,5	4351,4	4322	162%	-1%
<b>Усього</b>	<b>162323,4</b>	<b>174129,5</b>	<b>198213</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТК АРДІС»

Таблиця В.2 - Балансова вартість пасивів ТОВ «ТК АРДІС» станом на 31 грудня 2021, 2022 та 2023 років

Пасив (тис. грн)	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023 р.	Зміни 2022/2021рр.	Зміни 2023/2022рр.
Зареєстрований (пайовий) капітал	5000,0	5000,0	5000,0	0%	0%
Додатковий капітал	1025,5	1025,5	1025,5	0%	0%
Резервний капітал	0	0	0	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12397,3	14092,3	19551,5	14%	39%
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	25225,5	14853,8	44860,2	-41%	202%
Короткострокові кредити банків	5500,0	6000,0	12000,0	9%	100%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	-	-
товари, роботи та послуги	106743,4	130238,6	112336,6	22%	-14%
розрахунки з бюджетом	1320,7	495	908,4	-63%	84%
у тому числі з податку на прибуток	1061,1	256,9	589,7	-76%	130%
розрахунки зі страхування	48,2	45,0	52,8	-7%	17%
розрахунки з оплати праці	239,6	239,9	282,9	0%	18%
Інші поточні зобов'язання	5510,2	2488,8	2410,1	-55%	-3%
<b>Усього</b>	<b>119362,1</b>	<b>139507,3</b>	<b>127990,8</b>	<b>17%</b>	<b>-8%</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТК АРДІС»

Таблиця В.3 - Фінансові результати ТОВ «ТК АРДІС» за 2021, 2022 та 2023 роки

Стаття (тис. грн)	2021	2022	2023	Зміни 2022/2021рр.	Зміни 2023/2022рр.
Разом доходи	595513,6	456872,9	734556,1	-23%	61%
Разом витрати	583385,5	454787,3	727754,8	-22%	60%
Фінансовий результат до оподаткування	12128,1	2085,6	6801,3	-83%	226%
Податок на прибуток	2194,9	390,6	1342,1	-82%	244%
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>9933,2</b>	<b>1695,0</b>	<b>5459,2</b>	<b>-83%</b>	<b>222%</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТК АРДІС»

Діаграма Ішикави «Зменшення кількості введених на ринок нових продуктів ТОВ «ТК АРДІС» на 46% у 2024 році»



Рисунок Г.1 – Діаграма Ішикави «Зменшення кількості введених на ринок нових продуктів ТОВ «ТК АРДІС» на 46% у 2024 році»

Джерело: складено автором на основі внутрішнього проведеного дослідження ТОВ «ТК АРДІС»



## Звіт подібності

### метадані

Заголовок

Яцишина

Автор

Анастасія ЯЦИШИНА

Науковий керівник / Експерт

В"ячеслав ДАНИЛЮК

підрозділ

кафедра менеджменту

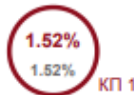
### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



**25**  
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



**21651**  
Кількість слів



**168558**  
Кількість символів

## ***Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником***

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Анастасія ЯЦИШИНА

**Назва роботи:** «Управління бізнес-процесами виведення на ринок нового продукту організації»

**Науковий керівник:** В'ячеслав ДАНИЛЮК

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності:** 1 – 1,52%; коефіцієнт подібності 2 – 0,00%.

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: виявлені запозичення є загальноживаними фразами і не мають ознак плагіату.

12 грудня 2024 р.



В'ячеслав ДАНИЛЮК



ISSN 2307-5740  
DOI 10.31691/2307-5740

6.2024

# ВІСНИК

Хмельницького  
національного  
університету

науковий  
журнал



ЕКОНОМІЧНІ  
НАУКИ



## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Аліна ОЛІЙНИК, Тимур ІЩЕЙКІН, Ростислав КАРТАШОВ, Михайло НЕВКРИТИЙ (Автор)

234-238



## ЩОДО РОЛІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

Людмила СЛЮСАРЕВА, Роман МАТВІЙЧУК (Автор)

239-246



## ПОСЛАБЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ДЕРЖАВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ НЕЗАЛЕЖНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Зоя КАЛІНІЧЕНКО (Автор)

247-252



## ТОВАРОЗНАВЧІ ЗНАННЯ В ПРОЦЕДУРАХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТОВАРІВ У МИТНИХ ЦІЛЯХ

Ольга ГИРКА, Дмитро СЛПОЖНИК (Автор)

253-258



## ПРОЦЕС ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВОГО ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В'ячеслав ДАНИЛЮК, Анастасія ЯЦИШИНА (Автор)

259-264



## ТОВАРОЗНАВЧІ ТА МИТНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ЖИВИХ КВІТІВ

Інна ДОНЦОВА, Віра ЛЕБЕДИНЕЦЬ, Дмитро СЛПОЖНИК (Автор)

265-268



## ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТА ЛОГІСТИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ

Тетяна БІЛОКОНЬ, Ірина ШВАРЦ, Анастасія ГАЙДАЙ (Автор)

269-273



## СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Вікторія БОКОВЕЦЬ, Ірина ШВАРЦ, Оксана БЕЗСМЕРТНА, Павло ВЕРЬОВКІН (Автор)

274-278



## ГЕНЕЗИС ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ «РОБОТА»

Андрій ГРИЦЕНКО, Тарас ЧАТЧЕНКО (Автор)

279-284



## ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА, Роман ЛОПАТИНСЬКИЙ, Марина БУЦІНА, Ростислав ЧЕРЕДНІЧЕНКО (Автор)

285-289



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-41>

УДК 658:339.1

ДАНИЛЮК В'ячеслав

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-7788-9029>

e-mail: [danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua](mailto:danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua)

ЯЦІШИНА Анастасія

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: [Accika28@gmail.com](mailto:Accika28@gmail.com)

## ПРОЦЕС ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВОГО ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції, інноваційна діяльність стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Одним із найважливіших аспектів цієї діяльності є виведення на ринок нових продуктів, які здатні задовольнити змінювані потреби споживачів та забезпечити стійке зростання організації. Визначення поняття «новий продукт» є важливим кроком у розумінні цього процесу та його ролі в загальній стратегії розвитку організації. Новий продукт може мати різні форми та характеристики, залежно від галузі, в якій він створюється, та специфіки ринку, на який він виводиться. Це можуть бути як абсолютно нові продукти або послуги, так і вдосконалені версії існуючих продуктів, які пропонують споживачам нові функціональні можливості або покращений дизайн. Важливо розуміти, що новизна продукту може бути відносною і залежати від сприйняття споживачів та конкурентного середовища. Виведення нового продукту на ринок — це не лише важливий стратегічний крок для організації, але й складний процес, що включає численні управлінські аспекти. Цей процес потребує ретельного планування, координації та інтеграції різних функціональних підрозділів організації. Успішне управління впровадженням нового продукту визначається здатністю організації забезпечити гармонійну взаємодію між розробкою, маркетингом, виробництвом, а також постійним моніторингом ринкових умов та споживчих очікувань.*

*Ключові слова: новий продукт, процес, бізнес-процес, ринок, управління, організація.*

DANYLIUK Viacheslav, YATSYSHYNA Anastasiia

Kyiv national economic university named after Vadym Hetman

## THE PROCESS OF INTRODUCING THE ORGANIZATION'S NEW PRODUCT TO THE MARKET

*In today's conditions of dynamic development of market relations and growing competition, innovative activity becomes a key success factor for any organization. One of the most important aspects of this activity is bringing new products to the market that can meet the changing needs of consumers and ensure sustainable growth of the organization. Defining the concept of "new product" is an important step in understanding this process and its role in the overall strategy of the organization's development. A new product can have different forms and characteristics, depending on the industry in which it is created and the specifics of the market to which it is introduced. These can be both completely new products or services, and improved versions of existing products that offer consumers new functionality or improved design. It is important to understand that the novelty of a product can be relative and depend on consumer perception and the competitive environment. Bringing a new product to market is not only an important strategic step for an organization, but also a complex process involving numerous managerial aspects. This process requires careful planning, coordination and integration of various functional units of the organization. Successful management of the introduction of a new product is determined by the organization's ability to ensure harmonious interaction between development, marketing, production, as well as constant monitoring of market conditions and consumer expectations. The introduction of a new product to the market is considered by the global organization management system as the main business process. This includes not only the development of a new product, but also the adaptation of existing processes, structure and resources. A change to one of the warehouse processes, for example, to the owner of process, can lead to significant transformations that will affect the entire organization.*

*Keywords: new product, process, business process, market, management, organization.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Виведення на ринок нового продукту, як один з найважливіших процесів функціонування інноваційно-спрямованої організації часто здійснюється з використання функціонального підходу, що є традиційним для багатьох українських організацій. Проте, сучасні підходи і методи в управлінні вимагають переходу від функціонального управління і традиційних структур організації до застосування процесного підходу і поділу загального процесу управління на основні і допоміжні процеси. У межах виокремлених процесів мають бути чітко визначені власники, виконавці, входи, виходи, технологія, ресурси і система показників, за якими здійснюється постійний моніторинг і коригувальні дії. У цьому контексті важливим практичним завданням є перехід в межах організації від управління в межах функціональних підрозділів до управління в межах окремих основних і допоміжних процесів, зокрема, процесу виведення на ринок нового продукту.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблемних аспектів інноваційної діяльності присвячені роботи, зокрема, Ф. Котлер [1], відносно визначення процесу виведення на ринок нового продукту організації, С. Ілляшенко [2] відносно визначення ключового фактору новизни продукту, Н. Гіковата [3] відносно виявлення особливостей нового продукту, Н. Чухрай [4] відносно характеристик нового продукту, Р. Ірвін [5] відносно маркетингу нового продукту, Р. Купер [6] відносно етапів виведення нового продукту на ринок, Д. Понс [8] відносно управління проектом розвитку нового продукту. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням виведення на ринок нового продукту організації, варто зазначити, що недостатньо висвітленими залишаються питання застосування процесного підходу в управлінні виведенням нового продукту організації на ринок, що зумовлює актуальність та необхідність даної статті.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів процесу виведення на ринок нового продукту організації та виокремлення окремих етапів цього процесу на прикладі ТОВ «ТК АРДІС».

### ВІКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Різні науковці та дослідники пропонують свої визначення поняття «новий продукт», що відображають різні підходи до його розуміння та оцінювання. Для того, щоб систематизувати різні підходи до визначення поняття «новий продукт», доцільно провести порівняльний аналіз визначень, запропонованих провідними науковцями та дослідниками. У табл. 1 представлено порівняння визначень поняття «новий продукт» за різними авторами.

Отже, систематизуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що визначення нового продукту охоплюють різноманітні аспекти, від інноваційних характеристик і змін технічних властивостей до здатності продукту задовольняти нові або покращені потреби споживачів. Спільною рисою всіх визначень є акцент на відмінності нового продукту від існуючих аналогів. Це можуть бути як функціональні зміни, що покращують ефективність використання продукту, так і зовнішні модифікації, які стосуються дизайну або технологій виробництва. Також важливою є роль сприйняття новизни продукту, що підкреслює його динамічність - продукт вважається новим лише доти, доки його сприймають як новий споживачі та ринок.

Таблиця 1

Критичне співставлення поняття «новий продукт»

Автор	Визначення «нового продукту»	Авторський коментар
Ф. Котлер [1; с. 178]	Будь-який продукт, який значно відрізняється від попередніх або вже існуючих на ринку продуктів за своїми властивостями, дизайном, технологією чи призначенням.	Це визначення охоплює всі аспекти інноваційних продуктів, які можуть відрізнятися не лише за технічними характеристиками, але й за їх зовнішнім виглядом чи призначенням.
С. М. Ілляшенко [2; с. 57]	Відповідає новим потребам споживачів або більш ефективно задовольняє вже існуючі потреби. Ключову роль у визначенні новизни відіграє фактор часу: продукт вважається новим доти, доки сприймається як такий з точки зору споживачів і ринку.	Дане визначення надає особливу увагу сприйняттю споживачів і зміні їхніх потреб, що є важливим аспектом для компаній, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Новизна продукту тут залежить не лише від його характеристик, але й від ринкової оцінки, яка з часом може змінюватися. Таким чином, це визначення підкреслює динамічний аспект новизни.
Н. К. Гіковата [3; с. 7]	Відрізняється наявністю значущих особливостей, які раніше не зустрічалися в аналогічних продуктах.	Це визначення фокусується на інноваціях, що пропонують нові функціональні можливості або властивості, раніше не присутні у продуктах на ринку. Воно підкреслює важливість унікальних рис, які відрізняють продукт від конкурентів, що може стати ключовою перевагою при його виведенні на ринок.
Н. І. Чухрай [4; с. 46]	Вийшов на ринок та відрізняється від наявних аналогів зміненими споживчими або технічними характеристиками.	Визначення підкреслює різницю між новим продуктом і його аналогами через покращені технічні чи споживчі характеристики. Важливим є те, що зміни можуть бути як технологічними, так і орієнтованими на споживача, що відкриває можливості для кращої диференціації продукту.
Річард Д. Ірвін [5; с. 136]	Продукт, для якого компанії потрібен новий маркетинг і в якому передаються суттєві зміни, але виключаються будь-які зміни, які можуть вимагати простого просування.	Визначення акцентує увагу на необхідності створення нової маркетингової стратегії для нових продуктів. Воно підкреслює, що не всі нові продукти вимагають радикальних змін у маркетингових підходах, але суттєві зміни в продуктах потребують глибоких маркетингових досліджень для їх просування на ринку.

Незважаючи на різні акценти розглянутих вище підходів, між ними існує низка спільних характеристик, таких як: необхідність детального планування виведення нового продукту на ринок, тестування новинки та контролювання за ринковим впровадженням. Однак кожен підхід має і відмінності, які зумовлені фокусом на певних управлінських аспектах або специфікою ринкових умов. Нижче наведено

порівняльну табл. 2, яка відображає спільні та відмінні риси етапів виведення нового продукту на ринок за трьома підходами: Р. Купера, Ф. Котлера та РМВОК.

Таблиця 2

**Спільні та відмінні сторони процесів виведення на ринок нового продукту організації**

Підходи	Спільні сторони	Відмінні сторони
За Р. Купером	Як і за Ф. Котлером, окремо виділяються етапи: - Генерування ідей нового продукту; - Попереднє відбирання ідей нового продукту; - Розроблення прототипу нового продукту; - Тестування нового продукту; - Виведення на ринок нового продукту.	Немає окремого етапу, присвяченого повному плануванню ресурсу та бюджету, як у РМВОК. Має «ворота» між етапами для прийняття рішень щодо продовження. Окремим етапом виокремлюється пост-імплементційне аналізування результатів виведення нового продукту на ринок.
За РМВОК	Спільно двома іншими підходами окремо виділяється етап розроблення прототипу нового продукту.	Немає конкретного етапу комерціалізації продукту як окремого завершального кроку. Даний підхід більше націлений на управління ресурсами і часом проекту.
За Ф. Котлером	Спільно з Р. Купером виокремлення таких етапів: - 1.Генерування ідей нового продукту; - 2.Попереднє відбирання ідей нового продукту; - 3.Розроблення прототипу нового продукту; - 4.Тестування нового продукту; - 5.Виведення на ринок нового продукту.	Більший акцент на маркетинговій стратегії (два окремих етапи: її розроблення, а потім - аналізування), ніж на технічних аспектах розробки і впровадження.

Джерело: складено авторами на основі [6, 7, 8, 9]

Бізнес-процеси виведення на ринок нового імпортованого продукту у ТОВ «ТК АРДІС» можна поділити на основні та допоміжні. Основні бізнес-процеси зосереджені на безпосередніх діях, спрямованих на успішне інтегрування нового продукту в ринок, тоді як допоміжні бізнес-процеси забезпечують підтримку і створюють умови для ефективного виконання основних функцій. До **основних бізнес-процесів** виведення на ринок нового імпортованого продукту у ТОВ «ТК АРДІС» можна віднести наступні: пошук нового продукту, розроблення маркетингової стратегії нового продукту, тестування та затвердження нового продукту, відвантаження клієнтам нового продукту. **Допоміжними бізнес-процесами** у виведенні на ринок нового імпортованого продукту ТОВ «ТК АРДІС» є дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту, контрагування з виробником нового продукту, бюджетування виведення нового продукту на ринок, управління якістю нового продукту. У табл. 3 представлено основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту у ТОВ «ТК АРДІС», а також розподіл відповідальності між ключовими особами, задіяними в управлінні цими бізнес-процесами.

Відповідно до табл. 3, основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС» розподілені між відповідальними особами з урахуванням їхніх ключових компетенцій. Основні процеси забезпечують безпосередню реалізацію діяльності, спрямованої на запуск нового продукту, тоді як допоміжні процеси підтримують і доповнюють основні етапи, сприяючи їх ефективному виконанню.

Таблиця 3

**Розподіл відповідальності між ключовими особами, задіяними в бізнес-процесах виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»**

Основні бізнес-процеси			
№	Бізнес-процес	Власник	Виконавець
1	Пошук нового продукту	Продакт-менеджер	Менеджер із закупівель
2	Розроблення маркетингової стратегії нового продукту	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер
3	Тестування нового продукту	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер Менеджер по роботі з клієнтами Менеджер із закупівель
4	Відвантаження клієнтам нового продукту	Менеджер по роботі з клієнтами	Менеджер по роботі з замовленнями, працівники складу та працівники логістики
Допоміжні бізнес-процеси			
5	Дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту	Продакт-менеджер	Аналітик департаменту маркетингу
6	Контрагування з виробником нового продукту	Керівник відділу закупівель	Менеджер із закупівель Юристи
7	Бюджетування виведення нового продукту на ринок	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер
8	Управління якістю нового продукту	Менеджер із закупівель	Менеджер з якості

Джерело: складено авторами на основі внутрішнього проведеного дослідження ТОВ «ТК АРДІС»

Розглянемо складові елементи процесу контрагування з виробником нового продукту, як одного з бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації на прикладі ТОВ «ТК АРДІС». **Власником**

бізнес-процесу є керівник відділу закупівель, який несе відповідальність за управління процесом, моніторинг його ефективності, а також за остаточне затвердження договору про співпрацю з виробником нового продукту. **Виконавцями** бізнес-процесу є, насамперед, менеджер із закупівель, який займається безпосереднім веденням переговорів з виробником, підготовкою контракту, узгодженням умов, а також юридичний відділ, який забезпечує правову відповідність документації.

**Входом** у бізнес-процес є запит на контрагування від продакт-менеджера. **Результатом** процесу є підписаний договір про співпрацю з виробником нового продукту, який визначає всі ключові аспекти співробітництва, відповідальність сторін, умови розірвання договору та інші істотні умови, що забезпечують юридичну та операційну основу для початку співпраці.

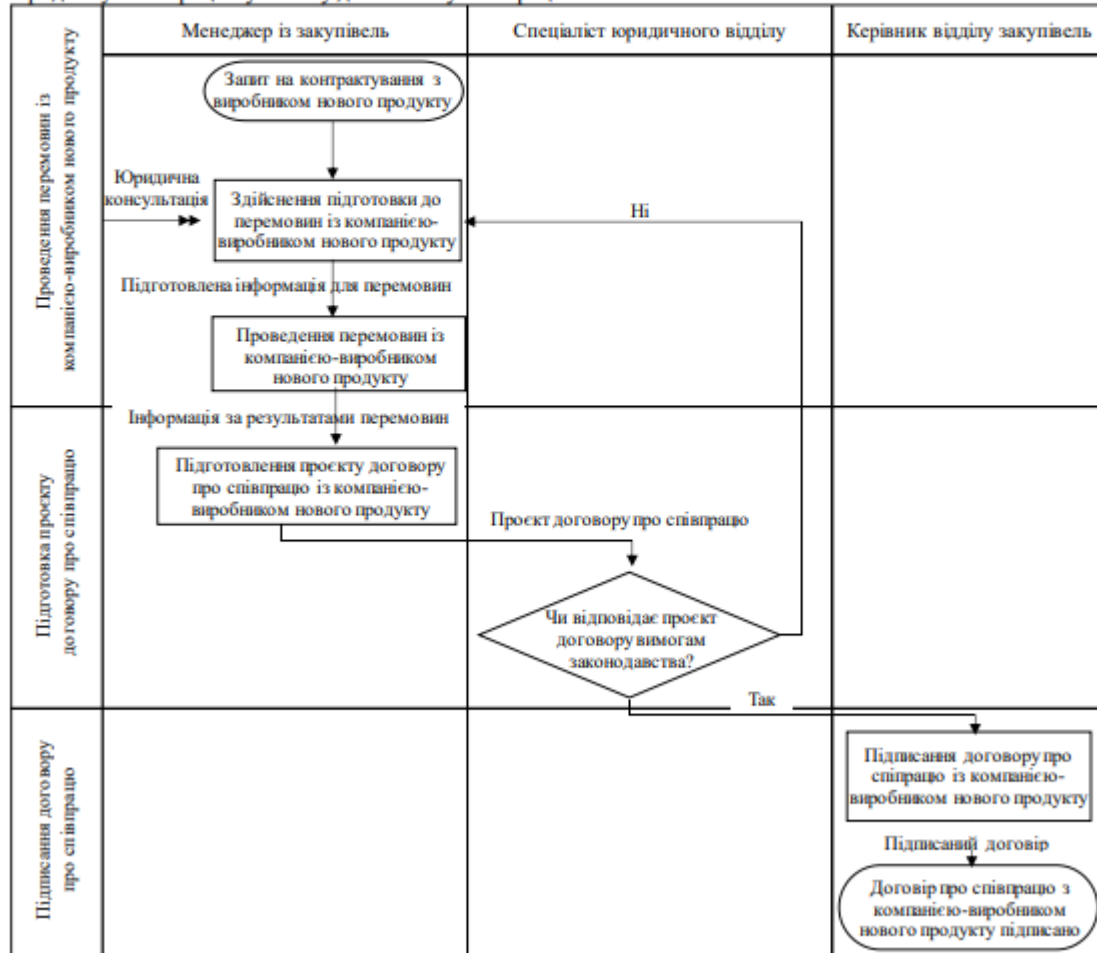


Рис. 1. Бізнес-процес «контрагування з виробником нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено авторами на основі опису бізнес-процесу «контрагування з виробником нового продукту» у ТОВ «ТК АРДС»

Бізнес-процес «контрагування з виробником нового продукту» графічно змодельований на рис. 1 за нотацією «процедура». Відповідно до рис. 1, **технологія** бізнес-процесу «контрагування з виробником нового продукту» є наступною:

✓ Спочатку відбувається підготовка до переговорів. На цьому етапі також можуть бути залучені юристи, які надають консультації щодо специфічних правових аспектів або ризиків, які можуть виникнути в процесі контрагування з даним виробником;

✓ Далі відбувається проведення переговорів із представниками компанії-виробника нового продукту. Менеджер із закупівель обговорює з виробником основні умови співпраці, включаючи обсяги поставок, мінімально гарантовані терміни продукції, цінову політику, логістичні умови, стандарти якості, а також процедури контролю якості та відповідальність сторін за невиконання умов договору. На цьому етапі також обговорюються питання форс-мажору та умови розірвання договору. Якщо під час переговорів виникають правові питання або потреба у додаткових погодженнях, залучається юридичний відділ;

✓ На основі проведених переговорів менеджер із закупівель готує проєкт договору, який включає всі узгоджені умови. Проєкт договору передається на розгляд керівнику відділу закупівель;

✓ Проєкт договору перевіряється юридичним відділом на предмет відповідності вимогам законодавства та внутрішнім стандартам компанії. Якщо виникають зауваження або потреба у коригуванні умов, відповідальні виконавці вносять необхідні правки, погоджуючи їх із представниками компанії-виробника нового продукту;

✓ Після фінального узгодження всіх умов договір передається на підпис керівнику відділу закупівель та уповноваженому представнику компанії-виробника. Підписаний договір про співпрацю є обов'язковим документом, який визначає основні умови співпраці між компанією та виробником.

**Ресурси** процесу включають: людські ресурси - менеджерів із закупівель та юристів; матеріальні ресурси - інформаційні системи та бази даних, де зберігається документація, результати переговорів та дані щодо постачальника; інформаційні ресурси - нормативна база, шаблони договорів та інші документи, необхідні для забезпечення правової відповідності договору законодавству.

**Система показників** бізнес-процесу включає такі метрики:

✓ Тривалість процесу контракування (час від отримання запиту про необхідність контракування до підписання договору повинен не перевищувати 10 робочих днів);

✓ Кількість узгоджених договорів із першої спроби (не менше 50%);

✓ Кількість ризиків, що були успішно мінімізовані або усунені.

Власник процесу, керівник відділу закупівель, здійснює **управління бізнес-процесом** через встановлення ключових показників ефективності, контроль етапів узгодження умов договору, моніторинг процесу переговорів із компанією-виробником нового продукту. Він також відповідає за координацію взаємодії між менеджером із закупівель та іншими підрозділами, своєчасне усунення будь-яких перешкод у процесі контракування та ухвалення фінального рішення щодо підписання договору.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виведення на ринок нового продукту у загальній системі управління організацією розглядається як основний бізнес-процес. Це включає в себе не лише розробку нового продукту, але й адаптацію існуючих процесів, структури та ресурсів. Зміна хоча б однієї зі складових процесу, наприклад власника процесу, може призвести до суттєвих трансформацій, які вплинуть на всю організацію. Ефективне управління виведенням нового продукту на ринок передбачає формування спеціалізованої команди, що відповідатиме за реалізацію цього процесу, а також визначення власника процесу, що забезпечить координацію дій усіх учасників. Виведення нового продукту на ринок також вимагає ретельної підготовки методології процесу, що включає в себе документування всіх етапів та завдань. Це документування не лише описує послідовність дій, але й графічно ілюструє взаємозв'язки між учасниками та етапами, що сприяє кращому розумінню й контролю над процесом. Саме тому виведення на ринок нового продукту стає не лише процедурою, але й важливим інструментом управління змінами в організації. Зважаючи на динамічність ринкового середовища, ефективне управління цим процесом стає запорукою конкурентоспроможності компанії та її здатності адаптуватися до нових умов.

Отже, роль виведення на ринок нового продукту організації не можна переоцінити, оскільки це є катализатором змін, що впливають на всі аспекти функціонування підприємства. Здійснюючи виведення нового продукту на ринок, компанії не лише реагують на потреби ринку, але й формують власні бізнес-процеси, що, в свою чергу, відкриває нові можливості для зростання та розвитку.

Процеси управління виведення на ринок нового продукту організації взаємодіють між собою через координацію та інтеграцію різних функціональних підрозділів. На початковому етапі, коли генеруються ідеї нового продукту та відбираються концепції, маркетинговий відділ співпрацює з відділом досліджень і розробок для визначення інноваційних можливостей, що відповідають потребам ринку. Це забезпечує створення новинки з конкурентними перевагами. Узгодженість бізнес-процесів є важливим фактором успішного виведення нового продукту на ринок, оскільки забезпечує гармонійну взаємодію між різними елементами організації. Основні бізнес-процеси є ключовими етапами, які визначають ефективність інтеграції нового продукту в ринкове середовище, проте без належної підтримки допоміжних бізнес-процесів досягнення поставлених цілей стає вкрай складним та навіть неможливим. Належне узгодження основних і допоміжних бізнес-процесів дозволяє досягти високого рівня синергії між усіма елементами організації, що, в свою чергу, сприяє зниженню ризиків, оптимізації витрат і покращенню результатів виведення нового продукту на ринок. Ефективна інтеграція та реалізація всіх бізнес-процесів є важливою умовою забезпечення стабільного росту компанії та її стійкості у конкурентному середовищі. Подальші перспективи дослідження пов'язані з удосконаленням процесу виведення на ринок нового продукту з урахуванням особливостей процесного підходу до управління та з формуванням заходів щодо оптимізації використання ресурсів організації під час цього процесу.

**Література**

1. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing (17th Edition). Pearson, 2017. 736 p.
2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія /За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД Університетська книга», 2008. – 615 с.
3. Гіковата Н. К. Управління процесом створення нового товару: маркетинговий аспект: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. К. Гіковата. — Харків, 2006. – 21 с.
4. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник / Н.І. Чухрай. – Л.: Львівська політехніка, 2011. – 256 с.
5. Kim Y.-H., Park S.-W., Sawng Y.-W. Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2016. Vol. 10, no. 1. P. 134–150. URL: <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2016-002> (Дата звернення: 25.09.2024).
6. Cooper R. G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1990. Vol. 33, no. 3. P. 44–54.
7. PMBOK, Настанова. "Настанова до зводу Знань з управління проектами. 7-е видання та стандарт з управління проектами." Вид-во Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Дата звернення: 29.09.2024).
8. Pons D. Project Management for New Product Development. *Project Management Journal*. 2008. T. 39, № 2. С. 82–97. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20052> (Дата звернення: 29.09.2024).
9. Kotler P. Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing, 2002. 719 с.

**References**

1. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing (17th Edition). Pearson, 2017. 736 p.
2. Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: Monohrafiia /Za red. d.e.n., profesora S.M. Illiashenka. - Sumy: VTD Universytetska knyha», 2008. – 615 s.
3. Hikovata N. K. Upravlinnia protsesom stvorennia novoho tovaru: marketynhovyi aspekt: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / N. K. Hikovata. — Kharkiv, 2006. – 21 s.
4. Chukhrai N.I. Marketynh innovatsii: pidruchnyk / N.I. Chukhrai. – L.: Lvivska politekhnik, 2011. – 256 s.
5. Kim Y.-H., Park S.-W., Sawng Y.-W. Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2016. Vol. 10, no. 1. P. 134–150. URL: <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2016-002> (Дата звернення: 25.09.2024).
6. Cooper R. G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1990. Vol. 33, no. 3. P. 44–54.
7. PMBOK, Nastanova. "Nastanova do zvodu Znan z upravlinnia proiektamy. 7-e vydannia ta standart z upravlinnia proiektamy." Vyd-vo Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Data zvernennia: 29.09.2024).
8. Pons D. Project Management for New Product Development. *Project Management Journal*. 2008. T. 39, № 2. С. 82–97. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20052> (Дата звернення: 29.09.2024).
9. Kotler P. Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing, 2002. 719 с.