МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Управління інноваційними проєктами підприємства харчової промисловості»
за матеріалами ПрАТ «IDS Ukraine»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ПТМ – 22-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності» _____ Нестерчук Марія Дмитрівна

Науковий керівник _____ Слюсарева Людмила
Валеріївна,
д.е.н., професор
(підпис керівника) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Гарант освітньо-професійної
програми ел. цифр. підпис Гурочкіна В.В., д.е.н., професор
(підпис керівника програми) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри економіки підприємства
протокол від «22» 12 2023 № 3

Завідувач
кафедри _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис завідувача) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 31 25.01.2024

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 85 (4В)

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: Фінюк Т.М.

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

ел. цифр. підпис Лазебник Л.М.

(підпис) (ініціали, прізвище)

ел. цифр. підпис Гурочкіна В.В.

(підпис) (ініціали, прізвище)

Камар Т.М.

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ Д	**ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ**			
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		Сенсарова Л.В.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	4		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	40		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10			
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	4	B	02.02.24р.	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проєктами в підприємницькій діяльності»

Затверджую
Завідувач кафедри Л.В.Слюсарева

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Нестерчук Марії Дмитрівни

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи **«Управління інноваційними проєктами підприємства харчової промисловості»**
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості соціально-відповідального маркетингу для підвищення ефективності діяльності підприємства
Мета роботи: дослідження теоретичних та практичних аспектів управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.
Об'єкт дослідження: управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.
Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.
База дослідження: ПрАТ «IDS Ukraine».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2020 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 17 таблиць, 4 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційними проєктами, 1.1.Поняття управління інноваційними проєктами, 1.2. Етапи управління інноваційними проєктами, 1.3.Методи управління інноваційними проєктами, 1.4.Інструменти управління інноваційними проєктами; Розділ 2. Практика управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine, 2.1.Історія IDS Ukraine, 2.2.Стратегія інноваційної діяльності IDS Ukraine, 2.3.Практика управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine; Розділ 3. Удосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine, 3.1.Обґрунтування необхідності вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine, 3.2.Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine, 3.3.Розробка нового товару та напрямків вдосконалення товарної стратегії компанії.

7. Календарний план виконання робот

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	02.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Слюсарева Людмила Валеріївна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми _____ Гурочкіна Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Нестерчук Марія Дмитрівна

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:19:29 17.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Нестерчук М._ПТМ 22-1.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.7 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Диплом_Нестерчук М._ПТМ 22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.9 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
П.І.Б.: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2955406129
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:19:23 17.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000172CEB005C6E9E04
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:15:32 17.02.2024

Назва файлу з підписом: диплом_Нестерчук.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.7 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: диплом_Нестерчук.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.8 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:15:32 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

ВІДГУК
наукового керівника на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
«Управління інноваційними проєктами підприємства харчової промисловості (за матеріалами ПрАТ «IDSUkraine»)»
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ПТМ – 22-1
Нестерчук Марії Дмитрівни

Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформовані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі автором розглянуто теоретичні основи управління інноваційними проєктами. У другому розділі узагальнено практики управління інноваційними проєктами на досліджуваному підприємстві. Третій розділ відображає пропозиції автора щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDSUkraine. Ознайомлення зі змістом випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи дає можливість стверджувати, що сформульовані в роботі завдання розкриті на належному рівні і визначена мета досягнута.

До недоліків вроботі слід віднести:

1. У другому розділі дипломної роботи (підрозділ2.1) доцільно було б відобразити інформацію щодо основних економічних показників діяльності підприємства за досліджуваний період та дані щодо динаміки трудових ресурсів на підприємстві.

2. Зустрічаються недоліки в оформленні таблиць та рисунків, що розміщені по тексту випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Вказані недоліки не впливають на якість роботи в цілому.

Наукова і практична значимість роботи. Окремі розробки та пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути застосовані у практичній діяльності досліджуваного у роботі підприємства.

Рівень підготовки студентки дав їй можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обгрунтовані висновки.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи. Робота виконана послідовно і логічно; завдання, які були поставлені в ній, Нестерчук М.Д. виконала у повному обсязі. Відсоток оригінальності дипломної роботи становить – **99,01 %.** За своїм змістом та структурою випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає встановленим вимогам щодо її написання, заслуговує позитивної оцінки і може бути допущена до захисту в ЕК, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації магістр з підприємництва та торгівлі.

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи _____ Л.В. Слюсарева, д.е.н., професор

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

здобувача вищої освіти Державного податкового університету

НЕСТЕРЧУК МАРІЇ ДМИТРІВНИ

на тему: «Управління інноваційними проєктами підприємства харчової промисловості»

(за матеріалами ПрАТ «IDS Ukraine»)

Актуальність теми. Нестерчук М.Д. здійснила дослідження актуальної в сучасних умовах теми, пов'язаної з управлінням інноваційними проєктами підприємства харчової промисловості.

Наукова новизна полягає у розробці нового товару та напрямків удосконалення товарної стратегії компанії.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу.

Структурно дипломна робота складається із вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, які безпосередньо присвячених темі дослідження, висновків, переліку опрацьованих літературних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління інноваційними проєктами. Тут авторкою наведено поняття, етапи, методи та інструменти управління інноваційними проєктами.

У другому розділі дипломної роботи наведено загальну характеристику діяльності підприємства та описано стратегію його інноваційної діяльності. Крім того, здобувачка провела узагальнення щодо практики управління інноваційними проєктами на досліджуваному підприємстві.

Третій розділ відображає пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, органів ДПС України.

Висновки є логічним підсумком всієї роботи. Матеріал, викладений в роботі, базується на сучасних методиках економічних досліджень і має достатню ступінь достовірності, аргументації та обґрунтування.

Наявність недоліків Робота написана досить грамотно, значних редакційних зауважень не містить. Водночас, недоліком дипломної роботи є те, що наприкінці розділу дипломної роботи доцільно було б навести висновок за отриманими результатами дослідження. Це підсилило б дипломну роботу. Є окремі зауваження до оформлення списку використаних джерел.

Але ці зауваження не зменшують цінності роботи, що рецензується, яка є науковим дослідженням і представляє практичний інтерес для підприємства.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому роботу можна вважати такою, що відповідає встановленим вимогам, вона заслуговує позитивної оцінки, а її автор – Нестерчук М.Д. присвоєння кваліфікації магістр з підприємництва та торгівлі.

Рецензент доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет

(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

_____ *Наталія МАКАРЕНКО*

(підпис, М.П.) (ініціали, прізвище)

«____»_____2024 р.

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ ПРОВІДНИЙ ФАХІВЕЦЬ

ВІДДІЛ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП **11**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ **14**

1.1. Поняття управління інноваційними проєктами **14**

1.2. Етапи управління інноваційними проєктами **21**

1.3. Методи управління інноваційними проєктами **25**

1.4. Інструменти управління інноваційними проєктами **27**

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА IDS UKRAINE ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

2.1. Історія IDS Ukraine ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

2.2. Стратегія інноваційної діяльності IDS UkraineОшибка! Закладка не определена.

2.3. Практика управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine Ошибка! Закладка не определена.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА IDS UKRAINE 64

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine 64

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine 65

3.3. Розробка нового товару та напрямків вдосконалення товарної стратегії компанії 67

ВИСНОВКИ 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .. **Ошибка! Закладка не определена.**

ДОДАТКИ 80

ВСТУП

Харчова промисловість є основою економіки будь-якої країни. Вона забезпечує населення продуктами харчування, які є важливими для здоров'я та добробуту. Однак, у сучасних умовах харчова промисловість стикається з низкою викликів, які необхідно вирішити для того, щоб забезпечити стале функціонування галузі.

У сучасних умовах харчові підприємства повинні постійно впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати вимогам споживачів. Інновації дозволяють підвищити ефективність виробництва, розробити нові продукти та послуги, які будуть затребувані споживачами.

Для успішної реалізації інноваційних проєктів підприємствам харчової промисловості необхідно ефективно їх управляти. Ефективне управління дозволяє підвищити ймовірність успіху проєктів і досягти поставлених цілей.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена наступними факторами:

- Важливість інноваційної діяльності для підприємств харчової промисловості. Інновації дозволяють підприємствам харчової промисловості підвищувати свою конкурентоспроможність, відповідати вимогам споживачів та забезпечувати сталий розвиток.
- Необхідність підвищення ефективності управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості. Ефективне управління інноваційними проєктами дозволяє підвищити їхню успішність, а також забезпечити досягнення поставлених цілей.
- Недостатня розробленість теоретичних та методичних основ управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості. Не існує єдиної загальноприйнятої методології управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- Проаналізувати теоретичні основи управління інноваційними проєктами.
- Охарактеризувати особливості управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.
- Дослідити досвід управління інноваційними проєктами на підприємствах харчової промисловості.
- Провести аналіз управління інноваційними проєктами на підприємстві IDS Ukraine.
- Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційними проєктами на підприємстві IDS Ukraine.

Методи дослідження, які будуть використовуватися в даній роботі:

- Аналіз наукової літератури;
- Опрацювання статистичної інформації;
- Структурно-логічний аналіз;
- Метод порівняльного аналізу;
- Метод експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Поняття управління інноваційними проєктами

Основою концепції управління проєктами є погляд на проєкт як на зміну будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і ресурсів, а процес змін, що здійснюється за розробленими правилами і процедурами, є основою управління інноваційними проєктами.

Управління інноваційними проєктами - це процес планування, організації, мотивації та контролю за виконанням інноваційних проєктів з метою досягнення їхніх цілей.

Поняття «інновація» розглянуто в роботах багатьох закордонних і вітчизняних авторів. Попри величезну кількість робіт, залишається ряд питань, які потребують подальших досліджень. Австрійський економіст Й. Шумпетер у роботі «Теорія економічного розвитку» вперше вводить термін «нововведення», тим самим він вперше описує концепцію інновацій як економічної категорії [1].

Під інновацією він розумів нововведення, завжди пов'язане з ризиком, яке застосовують у процесі виробництва, щоб знизити витрати в розрахунку на одиницю продукції, або нововведення в управлінні, організації підприємства. Шумпетер Й. наголошував, що у ході процесу заміни старих технологій на інновації виступають двигуном економічного розвитку [2].

Оскільки поняття інноваційного проєкту є ключовим для цієї статті, важливо розглянути його різні тлумачення, щоб визначити, яке з них відповідає найважливішим критеріям. Деякі з цих визначень наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.1

Систематизація тлумачень поняття «інноваційний проєкт» різними науковцями та законодавчими актами

Джерело	Визначення
Лозвоський О.	комплекс взаємообумовлених і взаємозв'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення інноваційних цілей.
Черленяк І.	намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і приурочений до певного часу комплекс робіт та заходів щодо створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів із зазначенням виконавців, використовуваних ресурсів і їх джерел.
Федишин І.	складна система взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на створення або впровадження окремого інноваційного продукту. Важливою особливістю інноваційного технологічного проєкту є те, що в число його робіт можуть входити НДДКР.
Мельниченко В.	система взаємопов’язаних завдань, що є комплексом науково-дослідних,

	дослідно-конструкторських, виробничих, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проєктної документації з кошторисними розрахунками та розрахунками ефективності, які забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми) інноваційного характеру упродовж певного часу.
Молодоженя М.	сукупність обґрунтованих, взаємозв'язаних, цілеспрямованих рішень і дій щодо залучення та використання обмеженої кількості трудових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних і фінансових ресурсів у межах інноваційної діяльності підприємства, які забезпечують досягнення нових цілей розвитку, спрямованих на якісну зміну підприємства як системи загалом, на отримання корисного ефекту і забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Бабінська С.	комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, організаційних,

	виробничих, фінансових та інших заходів, пов'язаних з ресурсами, термінів і виконавцям, оформлених комплектом проєктної документації і призводять до інновацій.

Джерело: складено авторами на основі [3,4,5,6,7]

У Законі України «Про інноваційну діяльність» вказано наступне визначення поняття «Інноваційний проєкт» – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [3].

На основі вищевикладеного, можна дати наступне узагальнене визначення поняттю «інноваційний проєкт»: Інноваційний проєкт - це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових продуктів, послуг, технологій або процесів.

Інноваційні проєкти є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, яке прагне до інноваційного розвитку. Ефективне управління інноваційними проєктами дозволяє підвищити їхні шанси на успіх і досягти поставлених цілей.

Внаслідок різноманітності видів інноваційної діяльності інноваційні проєкти можна класифікувати таким чином (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація видів інноваційних проєктів

Комерційні організації найчастіше реалізують три типи проєктів: промислові, дослідницькі та організаційні.

Промислові проєкти спрямовані на випуск і продаж нових продуктів. Вони можуть включати будівництво нових заводів, впровадження нових технологій або розширення присутності на ринку [9].

Проєкти дослідження і розвитку – це проєкти, які спрямовані на створення майбутніх продуктів і технологій. Вони можуть включати роботу над новими матеріалами, конструкціями або програмним забезпеченням. Над такими проєктами працюють науковці та інженери, які мають високу кваліфікацію та досвід.

Організаційні проєкти – це проєкти, які спрямовані на вдосконалення організації. Вони можуть включати реформування системи управління, створення нового підрозділу, проведення заходів тощо. Організаційні проєкти зазвичай не потребують великих коштів і фінансуються самими підприємствами. [8].

Зазвичай підприємства реалізують промислові проєкти, які охоплюють весь життєвий цикл інновацій або лише деякі його стадії, пов'язані з використанням інновацій.

Інноваційні проєкти можна класифікувати на повні та неповні, залежно від того, наскільки широко вони охоплюють етапи інноваційного процесу. Повний інноваційний проєкт включає в себе всі етапи від фундаментальних досліджень до випуску інноваційного продукту на ринок.

Повні інноваційні проєкти є складними та вимагають значних ресурсів. Вони можуть бути реалізовані лише великими організаціями або міжнародними консорціумами. Неповні інноваційні проєкти, навпаки, можуть бути реалізовані меншими організаціями. Вони можуть включати лише частину етапів інноваційного процесу, наприклад, фундаментальні дослідження або комерціалізацію. [9].

З огляду на таке неповні проєкти поділяють на:

- неповний інноваційний проєкт першого типу (охоплює перші етапи інноваційного процесу: від проведення фундаментальних досліджень до створення новинки);
- неповний інноваційний проєкт другого типу (охоплює завершальні етапи інноваційного процесу: промислове використання інноваційного продукту, наприклад, через придбання ліцензії у його власника).

Залежно від масштабності вирішуваних завдань інноваційні проєкти поділяють на: монопроєкти; мультипроєкти; мегапроєкти [8].

Монопроєкти – це окремі проєти, які реалізуються однією організацією або підрозділом. Вони мають конкретні цілі, наприклад, створення нового продукту або технології. Монопроєкти мають жорсткі часові та фінансові рамки, які необхідно дотримуватися.

Мультипроєкти – це комплекси проєктів, які спрямовані на досягнення однієї складної цілі. Вони об'єднують велику кількість монопроєктів, які можуть виконуватися різними організаціями. Мультипроєкти вимагають координації та управління з боку спеціального підрозділу.

Мегапроєкти – це масштабні комплексні програми, які потребують централізованого фінансування та керівництва. Вони можуть включати в себе як монопроєкти, так і мультипроєкти. Мегапроєкти спрямовані на вирішення важливих завдань, наприклад, технічне переозброєння галузей, підвищення конкурентоспроможності продукції та технологій.

За періодом реалізації проєкту: короткострокові (1-2 роки), середньострокові (до 5 років) і довгострокові (понад 5 років).

За характером цілей проєкту: кінцеві і проміжні.

За видом потреб, що задовольняються: орієнтовані на задоволення існуючих потреб або на створення нових потреб.

За рівнем прийнятих рішень можуть мати міжнародний, національний, регіональний, галузевий і внутрішньо-організаційний характер [7].

Основні характеристики інноваційного проєкту незалежно від типу показано на рис. 1.2



Рис. 1.2. Основні характеристики інноваційного проєкту

Інноваційні проєкти – це різновид інвестиційних проєктів, але вони мають свої особливості, пов'язані з інноваційною діяльністю. Ці особливості можна розділити на дві групи:

• організаційні особливості – передінвестиційний етап проєкту повинен передбачати розробку альтернативних варіантів реалізації проєкту та додаткове обґрунтування учасників реалізації проєкту. Кількість учасників проєкту може змінюватися в залежності від динаміки зовнішнього середовища;

• фінансово-економічні особливості – фінансування інноваційних проєктів часто здійснюється за рахунок не традиційних джерел, таких як венчурні фонди, позабюджетні фонди та бізнес-ангели. Це пов'язано з тим, що інноваційні проєкти мають більш високий ризик, але також і більш високу потенційну рентабельність;

• ризик і невизначеність реалізації інноваційного проєкту – інноваційні проєкти є більш ризикованими, ніж традиційні інвестиційні проєкти. Це пов'язано з тим, що вони пов'язані з новими технологіями та продуктами, які не мають гарантованого попиту на ринку;

• особливості оцінювання ефективності: окрім фінансової ефективності інноваційних проєктів, необхідним вважається оцінювання принципової новизни, що визначає його життєвий цикл, показників патентної чистоти, ліцензійного захисту, відповідності інновацій пріоритетним напрямам розвитку країни, конкурентоспроможності впроваджуваного нововведення. Розраховуючи ефективність, слід враховувати технічну здійсненність інновації, соціальну доцільність інновації, виробничі та ресурсні можливості організації, що реалізує проєкт;

• інформаційні особливості: інформація про затребуваність нововведення на ринку часто є неадекватною та неточною, особливо на початкових етапах його життєвого циклу. Це ускладнює оцінку ефективності інноваційних проєктів. [8].

Основні розділи інноваційного проєкту показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні розділи інноваційного проєкту

Отже, інноваційний проєкт – це сукупність дій, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, технологій, послуг або процесів. Він має чіткі цілі та завдання, які повинні бути досягнуті в певні терміни з використанням певних ресурсів.

1.2. Етапи управління інноваційними проєктами

Інноваційний проєкт – це план, який визначає послідовність дій, необхідних для створення та впровадження нового продукту, технології, послуги або процесу. Він складається з кількох етапів, включаючи дослідження, розробку, виробництво та маркетинг. Проєкт повинен бути добре продуманий і мати чіткі цілі та завдання [7].

Три основних аспекти цього поняття подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Три основні аспекти поняття "інноваційний проєкт"

Інноваційний проєкт – це складна тема, яка вимагає глибоких знань у галузі проєктного менеджменту. У цьому матеріалі ми розглянемо лише основні принципи інноваційного проєктування. Інноваційний проєкт має такі обов'язкові структурні елементи:

— цілі і задачі;

— функціонально-виконавчу структуру (комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій);

— техніко-економічне і ресурсне обґрунтування (показники витрат, термінів і ефекту);

— організаційно-економічну структуру (права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавив і приймання робіт, санкції, премії).

Інноваційні проєкти можна поділити на дві основні групи залежно від їх масштабу, рівня взаємодії підрозділів та значущості результатів:

— проєкти, у виконанні яких бере участь група підрозділів, результати виконання наведено у бізнес-плані організації, а обсяг витрат потребує виділення значних ресурсів, які підлягають централізованому контролю;

— локалізовані проєкти, у виконанні яких беруть участь тільки один-два взаємодіючих підрозділи чи цільовий тимчасовий колектив [9].

Прикладами інноваційних проєктів першого типу можуть бути:

— реконструкція (розширення) виробничих підрозділів;

— заміна у великих масштабах технологічного устаткування на принципово нове;

— перехід на використання нових матеріалів;

— розробка і впровадження (чи тільки впровадження) комплексів технологічних інновацій під час освоєння нової продукції [8].

Локальні інноваційні проєкти спрямовані на вирішення конкретних завдань, пов'язаних з впровадженням нових технологій, продуктів або процесів. До таких завдань можна віднести: впровадження окремих технологічних інновацій, часткову заміну устаткування, забезпечення підвищення якості окремого виду продукції.

Проєктна діяльність може бути спрямована на вирішення таких основних завдань:

- Створення конкурентоспроможної продукції – це завдання, яке спрямоване на розробку та виробництво продукції, яка відповідатиме потребам споживачів і матиме переваги над продукцією конкурентів.
- Скорочення термінів розробки та освоєння нової продукції – це завдання, яке спрямоване на зменшення часу, необхідного для створення та запуску в виробництво нової продукції.

- Вихід на нові ринки – це завдання, яке спрямоване на розширення присутності підприємства на існуючих ринках або на входження на нові ринки.
- Забезпечення прихильності споживачів – це завдання, яке спрямоване на створення позитивного ставлення споживачів до продукції підприємства [7].

Складний інноваційний проєкт – це комплексний проєкт, спрямований на вирішення науково-технічних проблем. Він має чітко визначені цілі, які можна виміряти. Для його реалізації необхідні оптимальні ресурси, які повинні бути збалансовані. Безперервне управління та координація процесами реалізації проєкту дозволяють вибрати найефективніші шляхи та засоби досягнення цілей проєкту, а також реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та всередині проєкту. Керівникам і менеджерам, які залучаються до виконання проєкту, необхідно пройти спеціальні курси з проєктного менеджменту, де вивчаються такі питання, як управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, інформаційним зв'язком, ризиком тощо.

Етапи інноваційного проєкту:

1. Передінвестиційна стадія:
   — генерування і конкретизація інноваційної ідеї;
   — опрацювання ідеї, розробка можливих варіантів;
   — вибір оптимального варіанта.
2. Інвестиційна стадія:
   — оформлення контрактної документації;
   — реалізація проєкту;
   — контроль і оперативне регулювання виконання календарних планів і витрат ресурсів;
   — подання результатів проєкту замовнику і його завершення [10].

Отже, для успішного управління інноваційним проєктом необхідно провести такі основні етапи:

1. Підготовка проєкту: обґрунтування необхідності та визначення мети проєкту, дослідження ринку та технології.
2. Планування проєкту: визначення термінів, ресурсів і бюджету.
3. Реалізація проєкту: виконання робіт за планом, моніторинг і оцінка прогресу.
4. Завершення проєкту: прийняття рішення про продовження або припинення проєкту.

1.3. Методи управління інноваційними проєктами

Методи управління інноваційними проєктами - це сукупність прийомів і способів, які застосовуються для досягнення цілей управління інноваційними проєктами [11].

Методи управління інноваційними проєктами можна класифікувати за такими ознаками:

- Залежно від етапу життєвого циклу проєкту:
    - Методи розробки концепції проєкту: експертні оцінки, моделювання, сценарний аналіз, мозковий штурм.
    - Методи планування проєкту: структурно-логічний аналіз, ресурсне планування, мережеве планування, календарне планування.
    - Методи реалізації проєкту: менеджмент якості, менеджмент ризиків, управління змінами.
    - Методи контролю та закриття проєкту: моніторинг, оцінка, аудит.
- Залежно від сфери застосування:
    - Методи управління проєктами в цілому: проєктний менеджмент, управління портфелем проєктів, управління програмами проєктів.
    - Методи управління інноваційними проєктами зокрема: управління технологічними проєктами, управління маркетинговими проєктами, управління інноваційними проєктами в сфері досліджень і розробок.
- Залежно від типу проєкту:

- Методи управління проєктами з розробкою нових продуктів: управління створенням нового продукту, управління життєвим циклом продукту.
- Методи управління проєктами з впровадженням нових технологій: управління впровадженням технології, управління технологічним переходом.
- Методи управління проєктами з організаційними змінами: управління змінами, управління адаптацією персоналу до змін.

Основні методи управління інноваційними проєктами:

- Менеджмент якості - це сукупність методів і засобів, які застосовуються для забезпечення відповідності проєкту встановленим стандартам якості.
- Менеджмент ризиків - це сукупність методів і засобів, які застосовуються для виявлення, оцінки та управління ризиками проєкту.
- Управління змінами - це сукупність методів і засобів, які застосовуються для управління змінами в проєкті [8].

Якість інноваційного проєкту є ключовою умовою його успіху. Тому важливо використовувати ефективні методи управління якістю, які допоможуть забезпечити відповідність проєкту встановленим стандартам.

Управління ризиками є важливим інструментом для забезпечення успіху інноваційних проєктів. Інноваційні проєкти, як правило, мають високу ступінь невизначеності, тому важливо бути готовим до непередбачуваних обставин. Управління ризиками допомагає виявити та оцінити потенційні ризики, а також розробити плани щодо їхнього зменшення.

Управління змінами є важливим інструментом для успішної реалізації інноваційних проєктів. Інноваційні проєкти, як правило, мають високу ступінь невизначеності, тому важливо бути готовим до змін. Управління змінами допомагає ефективно управляти змінами, щоб вони не призвели до зриву проєкту.

Окрім цих основних методів, при управлінні інноваційними проєктами можуть застосовуватися й інші методи, такі як:

- Структурно-логічний аналіз - це метод, який дозволяє чітко визначити структуру проєкту та взаємозв'язок між його етапами та завданнями.
- Ресурсне планування - це метод, який дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації проєкту.
- Мережеве планування - це метод, який дозволяє визначити послідовність виконання етапів проєкту та їхній взаємозв'язок.
- Календарне планування - це метод, який дозволяє визначити терміни виконання етапів проєкту.

Вибір методів управління інноваційними проєктами залежить від таких факторів, як:

- Характеристика проєкту: розмір проєкту, складність проєкту, рівень ризику проєкту.
- Сфера застосування проєкту: тип проєкту, сфера діяльності підприємства.
- Фінансові ресурси, які виділяються на реалізацію проєкту.

Для успішної реалізації інноваційних проєктів важливо використовувати різні методи управління, які будуть найбільш підходящими для конкретного проєкту [10].

1.4. Інструменти управління інноваційними проєктами

Інструменти управління інноваційними проєктами - це засоби, які допомагають реалізувати методи управління інноваційними проєктами.

Інструменти управління інноваційними проєктами можна класифікувати за такими ознаками:

- Залежно від етапу життєвого циклу проєкту:
    - Інструменти розробки концепції проєкту: інструменти аналізу та оцінки, інструменти моделювання, інструменти сценарного аналізу, інструменти мозкового штурму.

- Інструменти планування проєкту: інструменти структурно-логічного аналізу, інструменти ресурсного планування, інструменти мережевого планування, інструменти календарного планування.
- Інструменти реалізації проєкту: інструменти менеджменту якості, інструменти менеджменту ризиків, інструменти управління змінами.
- Інструменти контролю та закриття проєкту: інструменти моніторингу, інструменти оцінки, інструменти аудиту [12].

- Залежно від сфери застосування:
  - Інструменти управління проєктами в цілому: інструменти проєктного менеджменту, інструменти управління портфелем проєктів, інструменти управління програмами проєктів.
  - Інструменти управління інноваційними проєктами зокрема: інструменти управління технологічними проєктами, інструменти управління маркетинговими проєктами, інструменти управління інноваційними проєктами в сфері досліджень і розробок [12].
- Залежно від типу проєкту:
  - Інструменти управління проєктами з розробкою нових продуктів: інструменти управління створенням нового продукту, інструменти управління життєвим циклом продукту.
  - Інструменти управління проєктами з впровадженням нових технологій: інструменти управління впровадженням технології, інструменти управління технологічним переходом.
  - Інструменти управління проєктами з організаційними змінами: інструменти управління змінами, інструменти управління адаптацією персоналу до змін [12].

Основними інструментами управління інноваційними проєктами є:

- Системи управління проєктами (СУП) - це програмні продукти, які автоматизують процеси управління проєктами. СУП дозволяють значно підвищити ефективність управління проєктами, оскільки вони забезпечують:

- Автоматизацію рутинних завдань управління проєктами.
- Збір та аналіз інформації про проєкт.
- Контроль за виконанням проєкту.
- Оцінку ефективності проєкту.

- Методики управління проєктами - це набори методів та інструментів, які застосовуються для управління проєктами. Методики управління проєктами дозволяють стандартизувати процеси управління проєктами, що значно підвищує їхню ефективність та надійність.
- Нормативні документи - це документи, які встановлюють правила та вимоги до управління проєктами. Нормативні документи дозволяють забезпечити уніфікацію та стандартизацію процесів управління проєктами [12].

Окрім цих основних інструментів, при управлінні інноваційними проєктами можуть застосовуватися й інші інструменти, наприклад:

- Методичні рекомендації - це документи, які містять рекомендації щодо застосування методів та інструментів управління проєктами.
- Статистичні методи - це методи, які застосовуються для аналізу даних та інформації про проєкт.
- Інформаційні системи - це системи, які забезпечують зберігання та обробку інформації про проєкт [10].

Вибір інструментів управління інноваційними проєктами залежить від факторів, таких як:

- Характеристика проєкту: розмір проєкту, складність проєкту, рівень ризику проєкту.
- Сфера застосування проєкту: тип проєкту, сфера діяльності підприємства.
- Фінансові ресурси, які виділяються на реалізацію проєкту [7].

Успішна реалізація інноваційних проєктів вимагає використання широкого спектру інструментів, які дозволяють враховувати всі аспекти проєкту. Інноваційні проєкти часто є складними та багатогранними, тому важливо

використовувати комплекс інструментів, щоб не упустити жодного важливого моменту.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА IDS UKRAINE

2.1. Історія IDS Ukraine

IDS Україна є однією з відомих компаній з виробництва харчових продуктів в Україні, починаючи з 1995 року, коли вона була створена як дочірня компанія міжнародного конгломерату IDS Group [13].

Заснування компанії (1995-1996):

У 1995 році IDS Україна була створена як спільне підприємство українського підприємця Івана Сабадаша та польської компанії IDS Group. Засновники підприємства поставили собі за мету створити сучасне підприємство з виробництва та дистрибуції продуктів харчування в Україні. Першим продуктом, представленим IDS Ukraine, стала мінеральна вода «Моршинська». Мінеральна вода «Моршинська», отримана з міста Моршин, що на заході України, має унікальні властивості та користується популярністю як у країні, так і за кордоном. У 1996 році IDS Україна розпочала місцеве виробництво мінеральної води «Моршинська» в Україні. Цей крок дозволив компанії розширити виробничі потужності та експортувати продукцію в інші країни [15].

Диверсифікація асортименту (2000-2020):

У 2000 році IDS Україна розширила портфель виробництва фруктовими соками та нектарами. Продукція IDS Україна виробляється з натуральних фруктів і овочів з дотриманням суворих стандартів якості та безпеки харчових продуктів. У 2005 році IDS Україна запровадила виробництво фруктових напоїв. Ці фруктові напої є освіжаючими та виготовлені з натуральних фруктів та овочів. У 2010 році IDS Україна розпочала виробництво традиційного українського напою з натуральних інгредієнтів – квасу. У 2015 році IDS Україна розширила свої виробничі потужності, включивши в них хлібобулочні вироби. Їх хлібобулочні вироби виготовляються за традиційними рецептами з використанням натуральних інгредієнтів [14].

У 2020 році IDS Ukraine запустила виробництво шоколадних виробів. Шоколадні вироби IDS Ukraine виготовляються з високоякісної сировини та відповідають найвищим стандартам якості.

На сьогодні, IDS Ukraine є одним з найбільших виробників харчової продукції в Україні. Підприємство має потужну виробничу базу, висококваліфікований персонал та сучасні технології. IDS Ukraine дотримується високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів [17].

В групі компаній працює більше 2000 працівників, ще майже 1400 працівників обслуговують діяльність групи компаній через дистриб'юторів.

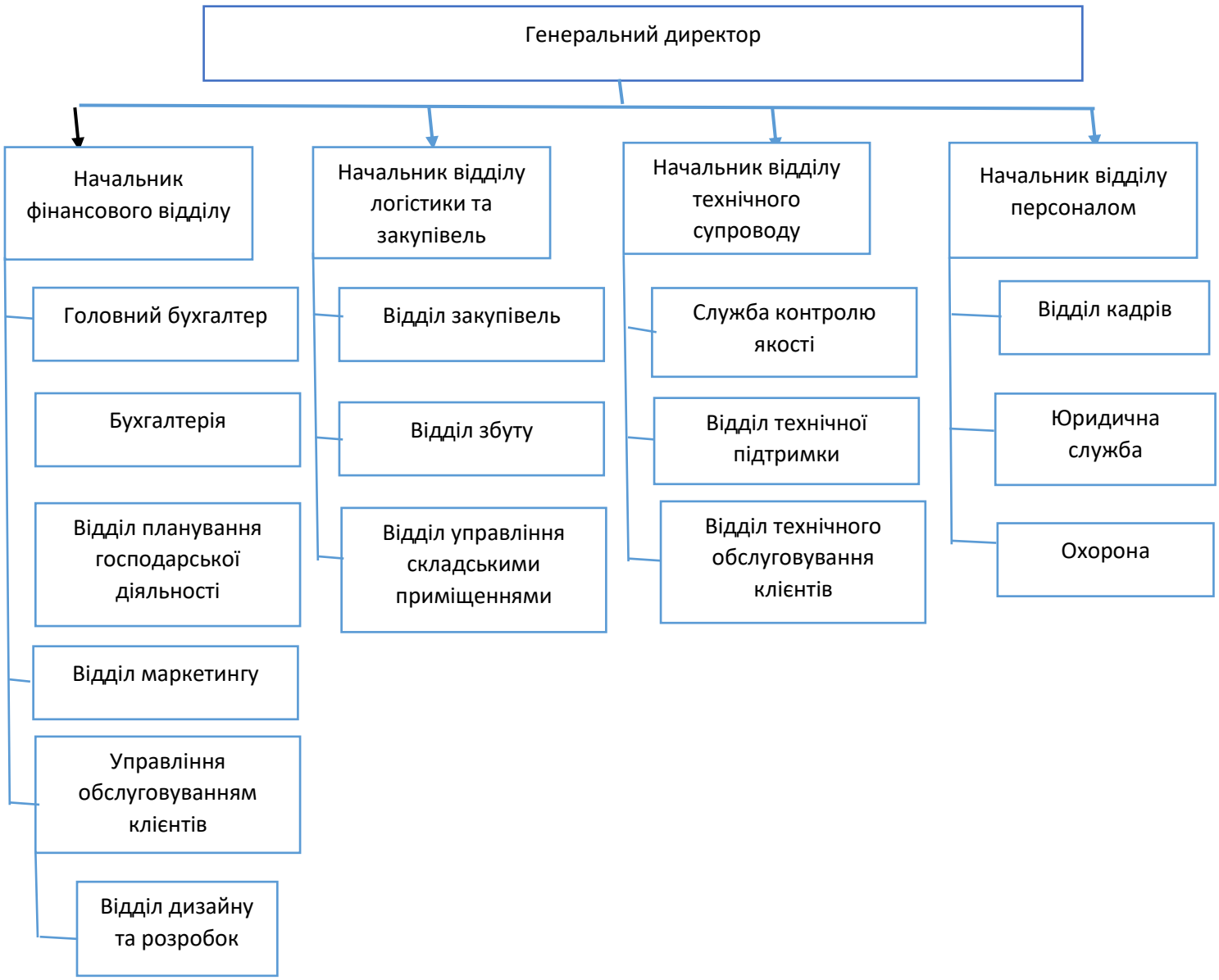


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «ІДС» [16].

За даними рейтингу Фаворити Успіху, який визначає динаміку громадських уподобань та довіру до бренду з боку споживачів, три головні бренди IDS Group (Моршинська, Миргородська та Боржомі), щонайменше з 2005, щороку стабільно посідають три перші місця в рейтингу категорії «Мінеральна вода року» [15].

IDS Ukraine є соціально відповідальним підприємством. Підприємство бере участь у благодійних проєктах, спрямованих на підтримку здоров'я та освіти дітей, а також захисту навколишнього середовища.

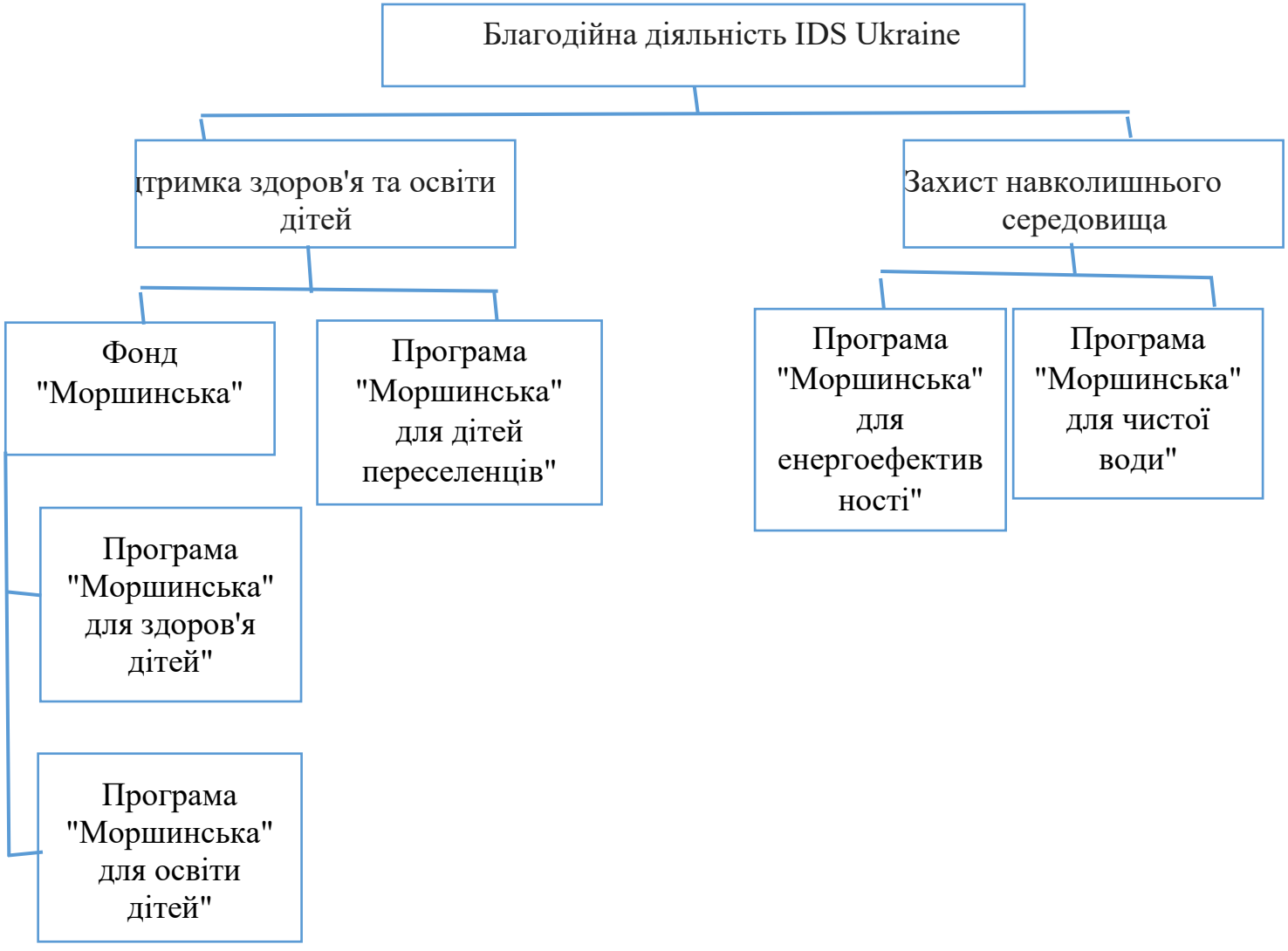


Рис. 2.2. Схема благодійної діяльності IDS Ukraine

IDS Україна стає провідним лідером харчової промисловості України. Підприємство виношує амбітні сподівання щодо свого майбутнього зі

стратегічним наміром увічнити траєкторію зростання та розширити асортимент свого продукту.

Історичний наратив IDS Ukraine є свідченням процвітаючого розвитку українського підприємства. Його генезис розгортався серед складних економічних умов; незважаючи на це, вона швидко еволюціонувала, щоб утвердити свою позицію як одна з провідних компаній харчової промисловості України.

Досягнення IDS Ukraine можна пояснити такими детермінантами:

1. Виважений вибір перспективного сектору бізнесу: IDS Україна спеціалізується на виробництві продуктів харчування, які користуються високим споживчим попитом.

2. Залучення кваліфікованого персоналу: IDS Україна може похвалитися кадрами висококваліфікованих професіоналів, які сприяють ефективній роботі підприємства.

3. Інноваційний підхід до бізнесу: IDS Україна послідовно впроваджує новітні технології та є піонерами у розробці нових продуктів відповідно до потреб споживачів [19].

IDS Україна ставить перед собою амбітні цілі на майбутнє. Компанія передбачає продовження траєкторії зростання, що супроводжується розширенням асортименту продуктів. Крім того, IDS Україна має намір досліджувати нові ринки та інновувати нові продукти, які задовольняють мінливі уподобання споживачів.

IDS Україна – це процвітаюча компанія, готова до подальшого розвитку та розширення. Компанія має потужну виробничу інфраструктуру, висококваліфіковану робочу силу та доступ до найсучасніших технологій, що є запорукою її майбутнього розвитку та зростання [21] .

2.2. Стратегія інноваційної діяльності IDS Ukraine

IDS Ukraine є одним з найбільших виробників харчової продукції в Україні. Підприємство має амбітні плани на майбутнє і планує продовжувати розвиватися та розширювати свій асортимент продукції. Для досягнення цих цілей IDS Ukraine робить ставку на інновації.

IDS Group встановила стратегічні партнерські відносини з трьома виробниками мінеральних вод, а саме Моршинським заводом мінеральних вод "Оскар", Миргородським заводом мінеральних вод та Трускавецьким заводом мінеральних вод, а також співпрацює з дистриб'юторською компанією IDS і компанією "Нова", яка займається доставкою води до будинків і офісів. Ця стратегічна співпраця була дійсною в період з 2015 по 2019 роки [23].

Протягом цього періоду IDS Group вдалося досягти високої ефективності в експлуатації, не дивлячись на той факт, що ринок продуктів харчування та напоїв мав низьку рентабельність. Незважаючи на зростаючі витрати на сировинні матеріали, компанія змогла знизити витрати на виробництво завдяки оптимізації виробничих процесів. Однак варто зазначити, що компанія витрачала значні кошти на маркетинг, що призвело до низького чистого прибутку. За цей період IDS Group витратила приблизно 30% від цільового доходу на маркетингові заходи [22].

За попереднім аналізом, можна стверджувати, що довгострокова перспектива і стратегічне бачення допомогли компанії завоювати частку ринку і здобути позитивне сприйняття від споживачів.

Таблиця 2.1

Фінансові показники IDS Group за 2020-2022

тис.грн, (% від виручки) %

Фінансові показники, тис.грн. (% від виручки)	**2022**	**Зростання, 2021-2022, %**	**2021**	**Зростання, 2020-2021, %**	**2020**
Виручка від реалізації товарної продукції	2 976 000	24%	2 401 000	10%	2 177 000
Собівартість реалізованої товарної продукції	1 747 000 (59%)	15%	1 520 000 (63%)	14%	1 333 000 (61%)
Валовий дохід	1 229 000 (41%)	39%	881 000 (37%)	4%	844 000 (39%)
Витрати на збут	897 000 (30%)	26%	713 000 (30%)	12%	634 000 (29%)
Інші витрати	217 000 (7%)	48%	147 000 (6%)	20%	123 000 (6%)
Фінансовий результат від операційної діяльності	115 000 (4%)	455%	21 000 (1%)	-76%	87 000 (4%)

Джерело: [16]

Таблиця 2.2

ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод", 2018-2022

Тис. грн, %

Фінансові показники	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**
Активи	420 000	290 000	300 000	280 000	250 000
Зобов'язання	92 000	25 000	81 000	22 000	12 000
Виручка	510 000	450 000	370 000	350 000	330 000
з цього експорт	30 000	400	700	1 500	1 500
Середньорічні темпи зростання продажів	9%				
Заборгованість	22%				

Джерело: [18]

Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" був створений з метою виробництва мінеральної води "Моршинська" у 1995 році. Ця компанія веде свою діяльність на базі трьох ліній розливу, які сумарно можуть досягти продуктивності на рівні 900 тисяч літрів на годину. Завод розташований в стратегічній локації, неподалік від джерела мінеральної води, що дозволяє здійснювати розлив напою безпосередньо з джерела в пляшку, уникнувши проміжних процесів. Процес очищення води обмежується виключно механічними методами, забезпечуючи при цьому збереження початкового мінерального складу [18].

Таблиця 2.3

Відхилення показників з 2018-2022 роки

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Активи (Абс. відх., тис. грн)	-30000	-20000	10000	-130000	0
Активи (Відс. відх., %)	-10.71%	-6.67%	3.45%	-30.95%	0.00%
Зобов'язання (Абс. відх., тис. грн)	-10000	-59000	56000	-67000	0
Зобов'язання (Відс. відх., %)	-45.45%	-72.84%	224.00%	-72.83%	0.00%
Виручка (Абс. відх., тис. грн)	-20000	-20000	-80000	-60000	0
Виручка (Відс. відх., %)	-5.71%	-5.41%	-17.78%	-11.76%	0.00%
Експорт (Абс. відх., тис. грн)	0	800	300	-29600	0
Експорт (Відс. відх., %)	0.00%	114.29%	75.00%	-98.67%	0.00%

Таблиця 2.4

Фінансові показники Приватне Акціонерне Товариство "Моршинський завод мінеральних вод "ОСКАР", 2018-2022

Тис. грн

Фінансові показники, тис.грн.	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**
Активи	890 000	600 000	590 000	560 000	480 000
Зобов'язання	260 000	120 000	180 000	140 000	33 000
Виручка	1 600 000	1 300 000	850 000	740 000	670 000
з цього експорт	25 000	45 000	20 000	25 000	8 500

Середньорічні темпи зростання продажів	19%
Заборгованість	29%

Джерело: [19]

Трускавецький завод мінеральних вод, незважаючи на свою нафоршувану назву, спеціалізується на виробництві столової води з мінімальним та нестійким вмістом мінералів. Завод складається з двох виробничих підрозділів, розташованих у неподалік один від одного. У кінці 2000-х років завод уклав партнерську угоду з IDS Group і виробляє воду під торговою маркою "Truskavecka" [19].

За останні роки Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" виробляв в середньому у 3,5 рази більше бутильованої води, ніж Миргородський завод мінеральних вод, натомість Трускавецький завод мінеральних вод здійснює незначну частку загального виробництва. Обсяги продажів відповідають різниці у виробництві, що свідчить про подібну середньозважену ціну на асортимент продукції на обох заводах. Обидві компанії демонструють високі номінальні темпи зростання, але Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" показав особливо вражаючий ріст протягом останніх 5 років. Ураховуючи інфляцію в українській гривні, Миргородському заводу мінеральних вод вдалося зберегти стабільність з реальним приростом приблизно на рівні 0%, в той час як Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" продемонстрував середньозважений ріст продажів на рівні 9%. Експортна діяльність обох заводів є незначною, тому можна зробити висновок, що основним ринком збуту продукції є внутрішній ринок. Жодна з компаній не має значущої заборгованості, що значно нижче середнього рівня відповідного сектору, що становить приблизно 40-45%. Це свідчить про те, що обидві компанії ще мають можливість використовувати додаткові ресурси для підтримки виробництва

і маркетингової діяльності, особливо враховуючи стабільне зростання продажів без суттєвих флуктуацій. Щодо Трускавецького заводу мінеральних вод, його фінансові показники не доступні для аналізу за останні роки [23].

Враховуючи вищезазначений аналіз, цікаво провести докладну оцінку маркетингової стратегії торгових марок, що виробляються Моршинським заводом мінеральних вод "Оскар" і Миргородським заводом мінеральних вод, яка сприяла їх успішності протягом останніх 5 років.

Зрозуміння середовища, в якому функціонує компанія, має велике значення для корекції управлінських стратегій і методів. Крім того, необхідно докладно вивчити фактори, які впливають на результати компанії, які можуть бути визначені як управлінськими рішеннями, так і зовнішніми макроекономічними чинниками

Аналіз макросередовища дозволяє зробити висновок, що на ринок суттєвий вплив має переважно позитивні чинники, а негативний вплив є менш значущим. Покращення відносин з Європейським Союзом та поліпшення умов для бізнесу можуть сприяти розширенню присутності компанії на ринку, особливо коли внутрішній ріст стає обмеженим. Економічні та політичні умови також покращуються, забезпечуючи більш безпечне середовище для функціонування компаній. В цілому, компанія працює в умовах, що сприяють досягненню її цілей. Проте, не виявлено значущих відмінностей у впливі на галузь і саму компанію, що робить IDS Group подібним до інших гравців на ринку [17].

Для того, щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії і визначити можливі сценарії розвитку, запропоновано провести SWOT-аналіз. Для формування повної картини, що описує діяльність підприємства, необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори

IDS Group проявляє значну кількість конкурентних переваг, які мають вагому вплив і вельми важливе значення для забезпечення їхнього подальшого успіху на ринку. Щодо аспектів, які потребують удосконалення, компанія повинна

розглянути можливість модернізації обладнання та розглянути можливості встановлення штучних бар'єрів для обмеження доступу нових учасників на ринок. У підсумку можна сказати, що IDS Group вже укріпила свою позицію на ринку завдяки стратегії вдосконалення та інноваційному підходу до маркетингу та розробці продуктів, що дозволяє їй залишатися в лідируючих позиціях на тривалий період часу [20].

Стратегія інноваційної діяльності IDS Ukraine базується на таких принципах:

- Стратегічне планування. IDS Ukraine розробляє стратегію інноваційної діяльності на середньо- та довгострокову перспективу. Ця стратегія визначає основні напрямки інноваційної діяльності підприємства, а також цілі та завдання, які необхідно досягти.
- Інтеграція інновацій у загальну стратегію розвитку підприємства. IDS Ukraine розглядає інновації як важливий інструмент, який дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Інновації впроваджуються в усі сфери діяльності підприємства, починаючи від виробництва та закінчуючи маркетингом та продажами.
- Співпраця з науковими установами та інноваційними центрами. IDS Ukraine співпрацює з науковими установами та інноваційними центрами в Україні та за кордоном. Це дозволяє підприємству отримувати доступ до передових технологій та знань.
- Розвиток інноваційного потенціалу персоналу. IDS Ukraine проводить навчання та підвищення кваліфікації персоналу в сфері інновацій. Це дозволяє персоналу усвідомлювати важливість інновацій та брати активну участь у їх реалізації [17].

Основні напрямки інноваційної діяльності IDS Ukraine

IDS Ukraine реалізує інноваційні проєкти в таких напрямках:

- Розробка нових продуктів. IDS Ukraine постійно розробляє нові продукти, які відповідають потребам споживачів. Наприклад, у 2020 році підприємство запустило виробництво шоколадних виробів.

- Впровадження нових технологій. IDS Ukraine впроваджує нові технології в усі сфери діяльності підприємства. Наприклад, у 2021 році підприємство запустило автоматизовану лінію з виробництва мінеральної води.
- Покращення якості продукції. IDS Ukraine постійно працює над покращенням якості своєї продукції. Наприклад, у 2022 році підприємство запустило програму з сертифікації своєї продукції за міжнародними стандартами [19].

Очікувані результати від реалізації стратегії інноваційної діяльності IDS Ukraine

Реалізація стратегії інноваційної діяльності IDS Ukraine дозволить підприємству досягти таких результатів:

- Покращення конкурентоспроможності підприємства. Інновації дозволять підприємству виводити на ринок нові продукти, які відповідають потребам споживачів. Це дозволить підприємству збільшити обсяги продажів та покращити свою позицію на ринку.
- Збільшення прибутку підприємства. Інновації дозволять підприємству підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Це дозволить підприємству збільшити прибуток.
- Створення нових робочих місць. Інноваційні проєкти потребують залучення кваліфікованого персоналу. Це дозволить підприємству створити нові робочі місця та сприяти розвитку економіки країни.

Стратегія інноваційної діяльності IDS Ukraine є важливим елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Інновації дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, збільшувати прибуток та створювати нові робочі місця [15].

2.3. Практика управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine

Управління компанією покладено на раду директорів. Власником 100% акцій IDS Ukraine є компанія "ІНТЕРНЕШНЛ ДІСТРІБ'ЮШН СІСТЕМЗ ЛІМІТЕД" (резидент Республіки Кіпр). IDS Ukraine не має визначеного остаточного бенефіціарного власника.

Зміни в структурі акціонерного капіталу компанії відбулися 13 червня 2022 року. Мажоритарний акціонер передав безоплатно 7,73% акцій компанії уряду Грузії та втратив контроль над нею. Уряд Грузії тепер представлений одним своїм представником в раді директорів, який обійняв посаду голови ради та має право впливати на остаточні рішення компанії [13].

На сьогоднішній день 34% акцій належать сім'ї Патаркацишвілі, уряд Грузії володіє 7,73% акцій, а міноритарні акціонери володіють близько 10%. Таким чином, частка уряду Грузії разом із пакетами інших міноритарних акціонерів перевищує 50%.

Решта акцій належать акціонерам, які, включаючи Михайла Фрідмана та інших, мають подвійне громадянство, включаючи російське громадянство [14].

Таблиця 2.5

Структура асортименту виробництва та реалізації продукції IDS Ukraine на 2022 рік

Млн.грн

Вид продукції	Обсяг виробництва		Обсяг реалізації	
	од	млн. грн.	од	млн. грн.
Моршинська 1,5 л газована	113696010	247,04	113513221	383,40
Моршинська 1,5 л негазована	54297457	120,79	54184562	183,82

Моршинська 6 л	7718514	58,79	7714751	92,71

Джерело: [22]

У 2022 році IDS Ukraine зареєструвала виручку у розмірі 2,5 мільярда гривень, що свідчить про зростання на 10% порівняно з попереднім роком. Цей позитивний зворотний зв'язок важкою вимірювальною величиною був обумовлений підвищенням обсягів продажів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Чистий прибуток IDS Ukraine у 2022 році склав 500 мільйонів гривень, що представляє зростання на 20% в порівнянні з попереднім роком. Цей позитивний динамічний розвиток чистого прибутку був обумовлений підвищенням цін на продукцію IDS Ukraine та оптимізацією виробничих витрат.

Понад 50% продукції IDS Ukraine експортується до понад 20 країн світу. Основні ринки збуту для IDS Ukraine включають країни Європи, Азії та Африки.

Загальна кількість персоналу IDS Ukraine становить понад 2000 працівників, що свідчить про збільшення на 10% порівняно з попереднім роком. Розширення чисельності персоналу було обумовлено розширенням виробництва та запуском нових проєктів у компанії [16].

IDS Ukraine має власні заводи у трьох країнах: Україні, Польщі та Румунії. Основні виробничі потужності IDS Ukraine розташовані в Україні, зокрема в містах Моршин, Трускавець, Східниця, Миргород, Київ та Запоріжжя.

На основі статистичних даних IDS Ukraine за 2022 рік, вирішивши підсумувати, можна сказати, що підприємство вдалося збільшити свою виручку на 10%. Ця динаміка була зумовлена зростанням обсягів продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [18].

Збільшення обсягів продажів на внутрішньому ринку пояснюється такими чинниками:

• Збільшення попиту на мінеральну воду в Україні, обумовлене підвищенням рівня доходів населення та підвищеним свідомістю щодо важливості здорового способу життя.

• Розширення асортименту продукції IDS Ukraine, включаючи запуск нових продуктів, таких як шоколадні вироби.

Зростання обсягів продажів на зовнішньому ринку було спричинене наступними чинниками:

• Розширення мережі дистрибуції IDS Ukraine в країнах Європи, Азії та Африки.

• Ефективна маркетингова кампанія IDS Ukraine, спрямована на просування продукції підприємства на міжнародних ринках.

Зростання чистого прибутку IDS Ukraine у 2022 році на 20% було обумовлено такими факторами:

- Підвищенням цін на продукцію IDS Ukraine.
- Зниженням витрат на виробництво [14].

З 2014 року до травня 2022 року українською групою компаній було сплачено до бюджетів усіх рівнів податків та зборів на загальну суму понад 3,3 мільярда гривень, а рівень інвестицій склав понад 2,9 мільярда гривень.

З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну компанія активно надає соціальну та благодійну допомогу. Зокрема, забезпечує водою населення та українських військових у гарячих точках у партнерстві з волонтерськими організаціями, а також з обласними держадміністраціями, ЗСУ та ТРО. Загалом за період від початку березня IDS Ukraine передали понад 4,5 млн літрів води на потреби суспільства, що оцінюється в 30 мільйонів гривень. Ще 15 мільйонів гривень було спрямовано на допомогу українській армії, волонтерським організаціям і працівникам компанії, які пішли служити до ЗСУ [20].

Здійснивши розрахунки можемо зробити висновок про погіршення показників ділової активності, що на нашу думку є наслідком зниження ефективності використання складових маркетингового потенціалу, зокрема 40 оборотних фондів та фондів обігу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» у 2020 році.

Розкриємо більш детально зміни, що відбулися. Перш за все звернемо увагу на зниження розміру показника оборотності активів за поточний рік майже на третину, що природньо призвело до збільшення терміну оборотності активів на 90,4%, тобто майже у двічі. Доречно відмітити, що оборотність запасів у 2020 році у порівняні з попереднім періодом також знизився на 26,89%. Негативним моментом. за нашим дослідженням, виявився факт збільшення розміру кредиторської заборгованості на 188,4% і гальмування швидкості її повернення на 68,86%. При цьому відмітимо покращення роботи фінансового відділу щодо інкасації дебіторської заборгованості. Здійснюючи розрахунки визначили, що спостерігається скорочення періоду повернення дебіторської заборгованості на 19,6%. Окрім цього наголосимо, що і період окупності власного капіталу збільшився на 104%, що також говорить про погіршення ефективності використання ресурсів підприємства [21].

Портфель продуктів IDS Group відзначається ідеальним взаємодоповненням, спрямованим на задоволення потреб різних груп споживачів. Так, бренд "Боржомі" представляє мінеральну воду вищої якості, імпортовану з Грузії, призначену для споживачів із вищим рівнем доходу та вибагливими смаками. З іншого боку, "Моршинська" та "Миргородська" орієнтовані на споживачів із більш обмеженими доходами. "Моршинська" пропонує різноманітні варіанти мінеральної та столової води, а також функціональні та ароматизовані продукти, призначені для більш конкретних груп споживачів. У свою чергу, "Миргородська" зберігає низький ціновий профіль, що визначається обмеженою комунікацією, менш високим вмістом мінеральних речовин, близьким до столової води, та обмеженими варіантами продукції, обрано лише декілька бестселерів замість розширеного товарного асортименту (Додаток В).

У процесі розробки продуктів IDS Group використовуються інноваційні методи маркетингу, які визначають особливості їх асортименту. Наприклад, Моршинська та Боржомі пропонують різноманітні варіанти розливу, що відрізняються матеріалом і об'ємом упаковки. Кожен з цих варіантів

спрямований на конкретну цільову аудиторію. Наприклад, функціональна вода «Моршинська спорт» доступна у пляшках об'ємом 0,75 літра, що відповідає потребам відвідувачів спортзалів. При цьому обсяг води було обрано оптимальним для споживання після однієї години тренувань [22].

Крім різних видів упаковки, компанія розробила три основні торгові марки, які охоплюють широкий спектр бутильованої води. Цей асортимент включає в себе мінеральну воду високої якості, мінеральну воду середньої цінової категорії, аналог джерельної води та столову воду з мінімальним вмістом мінеральних речовин за доступною ціною. Розділення води на ці три основні торгові марки було стратегічно важливим кроком для уникнення сплутування споживачів та збереження їх чіткого уявлення про продукт.

Найбільшим виробником експортером українських мінеральних вод на вітчизняному ринку є "BonAqua" (7%), виробники Закарпаття (5%), "Моршинський завод мінеральних вод" (3%), корпорація "Українські мінеральні води" (0,8%). Невеликі показники експорту пояснюються недовірою західних споживачів до українського виробника мінеральних вод, існують питання сертифікації вітчизняної продукції Попри поступове зростання обсягів експорту мінеральної води в 2014—2015 рр., 2017—2018 рр., зберігається загальна тенденція зниження обсягу експорту мінеральної води. У 2019 році спостерігається падіння показників експорту мінеральної води, який склав 200 тис. дол США [19].

Досить значний потенціал експорту країни майже не використовується. Середнє споживання мінеральної води на одного мешканця в ЄС у 3—4 рази більше показника України. Для поширення продукції українського виробника в Європі, вітчизняним виробникам не$ обхідно мати відповідний сертифікат. Впродовж останніх років ринок мінеральної води характеризується повною або частковою втратою традиційних ринків, що доводить необхідність пошуку ефективних рішень для розвитку експорту української продукції.

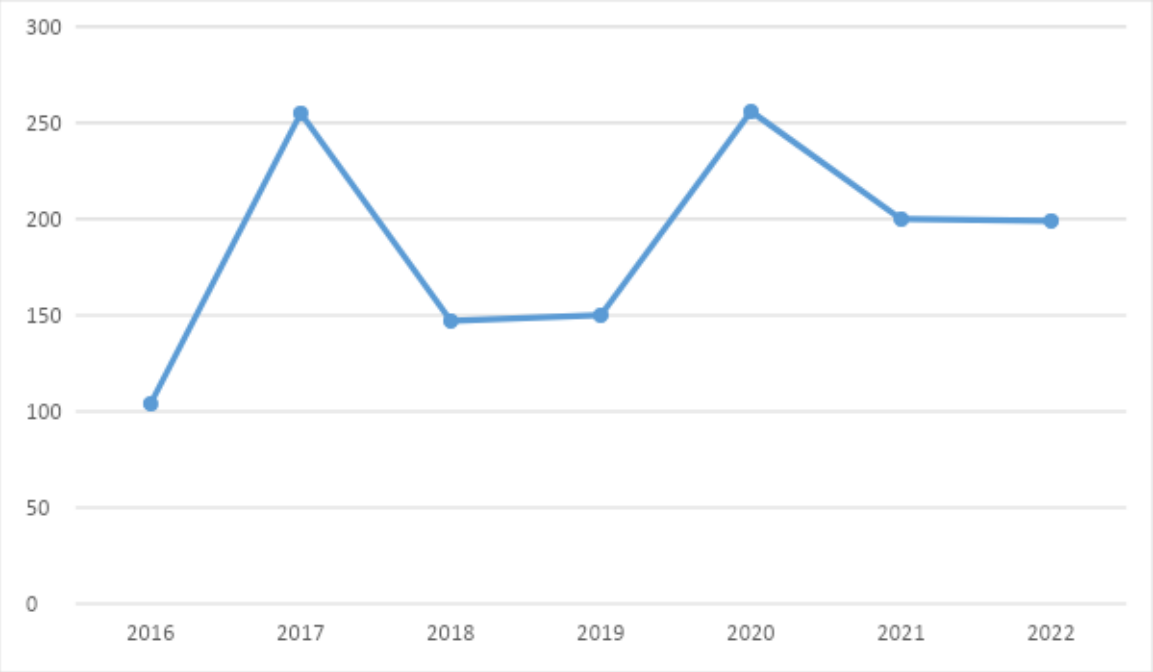


Рис. 2.3 Експорт мінеральної води, тис. дол. США в 2016—2022 рр [17].

Головними завданнями стратегії розвитку експорту української продукції є:

- затвердження та оновлення експортної стратегії в частині визначення пріоритетних ринків та секторів збуту;
- для просування вітчизняного виробника на обраних ринках забезпечення необхідних секторальних програм, для реалізації стратегічних ініціатив — забезпечення необхідної нормативно правової бази;
- затвердження крос секторальних та секторальних стратегій з підтримки вітчизняних експортерів; забезпечення позитивного іміджу українського виробника (поширення інформації про успішні практики виходу на міжнародні ринки, використання єдиного бренду Trade with Ukraine, створення інформаційно аналітичних матеріалів для торговельних партнерів за кордоном);
- інтернаціоналізація українського бізнесу (введення до навчальних програм в школах практичних проєктів, навчальних курсів з підприємництва, для інформування підприємств експортерів про зовнішні ринки створення

аналітичного центру для аналізу та збору інформації про зовнішні ринки, єдиного експортного веб порталу);

- реалізація та розробка для експорт орієнтованих підприємств пілотних проєктів із створення бізнес акселераторів та бізнес інкубаторів;
- надання потенційним експортерам фінансової підтримки (інституційна підтримка експорту) [20].

На сьогоднішній день лідерами ринку мінеральної води в Україні є компанія IDS Group Ukraine, яка утримує 30% ринкової частки. IDS Group Ukraine включає провідні бренди, такі як "Borjomi", "Миргородська" і "Моршинська". Іншим гравцем на ринку є іноземне підприємство "Coca Cola Beverages Ukraine Limited", відоме під торговою маркою "BonAqua", чия продукція складає 16% ринкової частки, і ПРАТ "Оболонь" ("Оболонська", "Прозора"), який утримує 6% ринкової частки.

З початком пандемії коронавірусу (COVID-19) експортери стали стикатися з численними викликами, такими як втрата конкурентоспроможності української продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, відсутність належного захисту національних торговельних і економічних інтересів, а також зосередження на потребах спільнот, для яких працюють ці компанії [15].

Умови поширення COVID-19 примусили компанію IDS Borjomi Ukraine впровадити додаткові заходи для забезпечення безпеки на всіх етапах виробництва. Головними пріоритетами компанії залишаються безпека споживачів, запобігання подальшого поширення хвороби, незавершена поставка води по всій країні в умовах кризи і висока якість виробництва власної продукції. Компанія також пропонує споживачам можливість безготівкового розрахунку та запроваджує безконтактну доставку до дверей.

Одним із пріоритетних напрямків соціальної діяльності компанії є надання допомоги містам Моршин та Миргород, у вигляді спонсорської допомоги в розмірі 100 тис. гривень лікарням міст та напрямлення цих коштів на боротьбу з поширенням інфекції та потреби медичних закладів. Компанія також інвестувала

1 мільйон гривень у придбання апаратів штучної вентиляції легень для Стрийської центральної районної лікарні [17].

Компанія "CocaCola Beverages Ukraine Limited" відзначилася в період пандемії, призупинивши комерційну рекламу своїх брендів і використовуючи ресурси на підтримку і захист суспільства і співробітників. Вони виділили 120 мільйонів доларів США на гранти недержавним організаціям, які борються з COVID-19. Також надано гранти для 6 ключових лікарень у різних регіонах України на закупівлю життєво важливого медичного обладнання, включаючи монітори стану пацієнтів, аналізатори крові та апарати штучної вентиляції легень. Компанія також забезпечила напоями 15 тисяч донорів крові у 35 обласних центрах крові по всій Україні. У своєму Звіті зі сталого розвитку компанія "CocaCola Beverages Ukraine Limited" продемонструвала транспарентність, відкритість та соціальну відповідальність бізнесу [19].

ПАТ "Оболонь" під час світової пандемії COVID-19 вживає заходів для забезпечення балансу у виробництві різноманітної продукції, оптимізації своєї діяльності та реагування на ринкові зміни та споживчі настрої. Компанія визначає високий пріоритет правильної організації управлінських та виробничих процесів з урахуванням всіх обмежень, здійснює оптимізацію фінансових витрат та удосконалює систему логістики. У зв'язку зі зниженням обсягів продажів, компанія "Оболонь" активно працює над диверсифікацією свого бізнесу та розробкою суміжних напрямків виробництва, що дозволяє зменшити економічні ризики та розбудувати незалежні джерела доходу. Цей підхід сприяє динамічному розвитку ПАТ "Оболонь", збільшенню обсягів виробництва та експорту її продукції.

У результаті пандемії (COVID-19) та введених карантинних обмежень, експорт з України протягом перших 9 місяців 2020 року зменшився на 12% порівняно з показниками 2019 року, при цьому експорт мінеральної води зменшився на 0,1% [13].

Згідно з дослідженням компанії Research.ua, станом на 20 грудня 2020 року споживання мінеральної води в Україні значно не зросло, але спостерігається

перерозподіл між брендами. У випадку загострення ситуації з карантином, споживання мінеральної води для профілактичних цілей та запобігання захворювання може збільшитися [14].

Аналіз сприйняття та емоцій, пов'язаних із брендами, свідчить про те, що бренди IDS мають більш сприятливе позиціонування на ринку, оскільки споживачі ставляться до них більш позитивно, ніж до конкурентів. Понад половина респондентів відзначила переваги торгової марки "Моршинська", розглядаючи її як найбільш інноваційну, динамічну та близьку до споживачів. Цей бренд також відзначається хорошим співвідношенням ціни та якості, відмінністю від конкурентів.

Крім того, марки "Моршинська" та " Боржомі" асоціюються з позитивними емоціями у споживачів, що робить їх більш привабливими порівняно з продукцією конкурентів. Відзначено, що споживачі сприймають ці бренди як оригінальні, сучасні, надійні, безпечні, лідерські та відкриті [16].

Таблиця 2.6

Різниця у сприйнятті бренду для IDS Group та її ключових конкурентів

%

Частка респондентів, які погодились із твердженням	**Боржомі**	**Моршинська**	**Миргородська**	**Аква Мінерале**	**БонАква**
Хороша цінність за витрачені кошти	43	73	39	27	26
Добре підходить для всієї родини	7	74	38	24	25

Приваблive пакування	51	61	22	26	4
Відрізняється від конкурентів	46	57	8	5	9
Гарна близкість до покупця	40	62	48	0	43
Здорова вода	67	55	28	16	14
Гарний смак	30	63	40	28	14
Інноваційність	47	52	17	10	4
Сучасний бренд	61	68	39	14	13
Позитивне сприйняття бренду	50	71	37	24	19
Якість вища, ніж в інших брендах	52	52	0	2	0
Приваблює більше, ніж інші бренди	26	59	3	2	3
Пропонує щось, чого інші бренди не мають	32	48	5	1	2
Гарно ставлюсь до бренду	37	66	33	38	28

Джерело: [18]

Використання цих емоцій шляхом формування стійкої корпоративної ідентичності, що відтілює вказані цінності, може визначити успіх для

наростаючих брендів на ринку. Компанії мають створити бренд, який інсинує в споживачів відчуття безпеки, а партнерські відносини з ними будуть надійними і вигідними для обох сторін. Важливо, щоб споживачі відчували, що, взаємодіючи з брендом, вони мають справу з експертом у відповідній галузі. Якщо компанія досягає успіху в цьому процесі, то споживачі не будуть байдужими до бренду, і їхнє відношення до нього не буде відсутнім або безперечним [18].

Таблиця 2.8

Різниця у сприйнятті почуттів щодо бренду IDS Group та його конкурентів

%

Частка респондентів, які погодились із твердженням, %	**Боржомі**	**Моршинська**	**Миргородська**	**Аква Мінерале**	**БонАква**
Сімейний	22	75	45	31	39
Справжній	24	30	30	18	10
Оригінальний	38	51	31	6	4
Трендовий	39	64	21	3	5
Захоплюючий	17	17	22	25	10
Мрійливий	14	6	13	37	28
Надійний	48	64	39	30	23
Безпечний	45	50	42	30	25
Лідер	40	67	19	1	8

Гарно виглядає	49	44	27	34	14
Чарівний	4	7	6	18	14
Ніжний	10	7	10	31	42
Відкритий	12	51	29	12	11
Західний	26	11	5	3	2
Важкий	1	2	0	2	1
Нічого з вище описаного	9	0	10	17	25

Джерело: [23]

Побудова бренд-архітектури є фундаментальним інструментом інноваційного маркетингу підприємства. Брендинг функціонує як важливий канал взаємодії з клієнтом, тому розробка ефективної стратегії є незаперечною передумовою для досягнення успіху компанії.

Брендування повинно бути тісно взаємопов'язаним з цільовою аудиторією продукту, спрямовуючись на їхні потреби, емоційний стан, слабкі сторони та побажання. Це має зацікавити їх і підтримати їхню готовність до взаємодії з продуктом. У кінцевому підсумку, брендування має дати їм впевненість у правильності їхнього вибору. Брендинговий механізм також повинен допомогти компанії перетворити продукт в унікальний досвід для споживачів. Крім того, ефективний бренд сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів, що покращує довгострокову ефективність діяльності компанії. Цей факт було добре видно під час аналізу балів Net Promoter Score (NPS) для розглянутих брендів IDS Group [17].

Таблиця 2.9

Аналіз оцінки нетто-промоутера (NPS) для брендів IDS

Бренд	**NPS**	**Мінімум**	**Середній**	**Максимум**	**Стандартне відхилення**
Моршинська	+60%	4	8.76	10	1.58
Borjomi	+49%	2	8.34	10	1.64
Миргородська	-14%	0	6.72	10	2.37

Джерело: [21]

Не дивно, що спостерігається високий рівень оцінок промоутерів для брендів "Моршинська" та "Боржомі". Це свідчить про постійну активну рекламу продукції шляхом особистих рекомендацій. Ефективне управління брендом дозволило компанії досягти високого рівня задоволеності і лояльності споживачів. Як показник повторних покупок, Net Promoter Score (NPS) свідчить про ймовірність позитивних та стійких показників в майбутньому [18].

Цікаво відзначити, що спостерігається менший обсяг відгуків на бренд "Моршинська" порівняно з іншими брендами, що вказує на успішну комунікацію між групами споживачів і формування високого рівня задоволення серед них.

Іншим методом оцінки лояльності споживачів є аналіз їхнього наміру залишитися вірними бренду при наступних покупках. Можна відзначити, що бренди IDS Group "Моршинська" та "Боржомі" виявляють надзвичайно високий рівень лояльності серед клієнтів [23].

Таблиця 2.10

Клієнти, які мають намір залишатися з брендом

Бренд	**Лояльні респонденти**	**Частка лояльних респондентів, %**
Моршинська	261	73
Карпатська Джерельна	8	2
Аква Мінерале	25	7
Bonaqua	11	3
Миргородська	25	7
Borjomi	79	22

Джерело: [19]

Для посилення експортного потенціалу ринку мінеральної води необхідними стратегічними пріоритетами є:

- забезпечення доступності та прозорості ринку, що дозволить збільшити надходження внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- за рахунок розвитку високих технологій та інноваційних підходів забезпечення ефективного функціонування ринку мінеральної води;
- для виробництва продукції з високою доданою вартістю створення надійного базису, який дозволить задовольнити потреби української економіки;
- забезпечення гармонізації розвитку ринку з навколишнім середовищем [21].

Серед інших брендів, представлених в групі IDS, "Миргородська" демонструє найменшу активність в інноваційній маркетинговій діяльності, що може призвести до потенційної втрати ринкової позиції та можливостей для отримання фінансових переваг на ринку. Таким чином, рекомендується розробити комплексну стратегію

бренду та скласти план маркетингових заходів, який охоплюватиме різноманітні канали, методи маркетингу та підходи для приваблення та залучення споживачів.

Для оцінки потенційного економічного вигоди від зміни маркетингової та комунікаційної стратегії спершу необхідно оцінити зміну попиту. У поточній ситуації обсяги продажів "Миргородської" майже нульові. Очікується, що за нової стратегії обсяги продажів будуть зростати і будуть збільшуватися між рівнями продажів "Моршинської" та "Боржомі". Останні доступні дані датуються 2022 роком, отже, оцінки виконані на припущенні, що зміни були впроваджені в 2022 році [20].

Таблиця 2.11

Обсяг продажів бутильованої води в Україні

%

Обсяг продажу в тис. літрів	**2020**	**2021**	**2022**	**Середнє зростання**
Borjomi	28 264	38 918	49 819	32,8%
Моршинська	235 572	253 793	298 380	12,5%
Миргородська	84 598	83 994	84 180	-0,2%

Джерело: [22]

Прогнозується, що обсяги продажів збільшяться протягом найближчих 5 років, спочатку з використанням початкових темпів зростання, а потім застосовуючи темпи зростання, у разі впровадження нової стратегії. Різниця між цими двома прогнозами обчислюється для визначення додаткового доходу, який може бути отриманий при реалізації нової стратегії. Середня ціна за літр "Миргородської" становить 10 гривень і вважається стабільною. У межах групи IDS середні витрати на виробництво товару становлять 62%,

отже, валовий прибуток розраховується на основі цього припущення. Додатковий валовий прибуток дисконтується з використанням коефіцієнта знижки 10%, який вважається найбільш підходящим у даній галузі та враховує ринкові умови [19].

Таблиця 2.12

Прогноз фінансових результатів для торгової марки «Мирогородська» на 2017-2022 роки

Тис.грн

Обсяг продажу в тис. літрів	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Прогноз за звичайною стратегією	84 180	83 972	83 764	83 557	83 350	83 144
Прогноз за оновленою стратегією	84 180	103 250	126 641	155 330	190 519	233 679
Додатковий обсяг	0	19 278	42 877	71 773	107 169	150 535
Додатковий дохід, тис. грн	0	192 780	428 770	717 730	1 071 690	1 505 350
Додатковий валовий прибуток, тис. грн	0	75 024	166 860	279 314	417 061	585 827

Джерело: [16]

Для завершення аналізу економічних намірів щодо реалізації стратегії інноваційного маркетингу важливо оцінити інвестиції, пов'язані з проєктом. Вважається, що проєкт повинен складатися з 3 ключових елементів: розробка брендингу, встановлення комунікаційної стратегії та швидка участь у заходах у перші роки [16].

Таблиця 2.13

Очікувані інвестиції, пов'язані із впровадженням нової стратегії

Супутні витрати / інвестиції	Орієнтовна фінансова потреба, тис. грн
Розробка брендингу	2 900
Формування комунікаційної стратегії	2 175
Участь у заходах у перший рік	14 500
ВСЬОГО	19 575

Джерело: [15]

Для розрахунку чистого поточного сукупного операційного доходу після інвестицій необхідно враховувати додаткові прибутки та витрати. Вважається, що впровадження стратегії обійдеться компанії приблизно в 15 мільйонів гривень щорічно, в той час як загальні витрати та витрати на розподіл становлять 35% від доходу. З урахуванням усіх припущень в даній моделі можна очікувати, що впровадження нової стратегії призведе до збільшення операційного доходу на приблизно 16 мільйонів гривень [15].

Таблиця 2.14

Оцінка сукупного операційного доходу, 2017-2022

тис. грн	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Інвестиції	-19 575					
Додатковий дохід	0	192 780	428 770	717 730	1 071 690	1 505 350
Щорічні додаткові витрати	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Додатковий операційний дохід	-15 000	-7 450	1 792	13 109	26 971	43 954
Знижений додатковий операційний дохід	-15 000	-6 773	1 481	9 849	18 421	27 292
NPV	15 695					

Джерело: [20]

Глобальний економічний ефект від впровадження інноваційної маркетингової стратегії є позитивним, тому має сенс реалізовуватися з урахуванням відсутності ефекту канібалізації в межах Групи між брендами. З огляду на більш широкі функціональні оцінки діяльності можна зробити наступний висновок:

Таблиця 2.15

Ключовий вплив на показники ефективності

Показник	**Вплив**
Витрати на одиницю продукції	Збільшився
Рентабельність марки	Збільшився
Коефіцієнт оборотності	Збільшився
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшився
Критерій конкурентоспроможності товару	Збільшився
Коефіцієнт ринкової сили	Збільшився

Маркетингові інновації в сегменті бутильованої води активно застосовуються кількома торговими марками, включаючи Боржомі та Моршинську, які видаються найуспішнішими у цій сфері. Вони успішно застосовують комплексний підхід до інноваційного виробництва, створюючи різноманітні варіації продукту за типом води, основними характеристиками і методами розливу. Широкий асортимент товарів, що представлений під цими брендами, взаємодоповнюється, створюючи власний унікальний портфель продуктів [19].

Успіх цих компаній також може бути пояснений вигідними ринковими умовами та значним обсягом ринку у порівнянні з іншими гравцями. Проте варто зазначити, що інноваційний маркетинг відіграв значну роль у досягненні цього успіху.

Боржомі та Моршинська впроваджували ряд інноваційних маркетингових підходів, таких як нові канали зв'язку зі споживачами, створення тенденцій, стратегія співпраці та партнерства. Ці підходи можуть бути важливими для інших компаній, які прагнуть досягти подібних успіхів.

Бренди із групи IDS продемонстрували відмінний підхід до створення архітектури брендингу, що дозволяє їм передавати послідовну історію своїм споживачам. Ця ідентичність бренду включає в себе цінності, ключові повідомлення, основні атрибути та емоційний зв'язок, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності споживачів [14].

Порівнюючи бренд «Мирогородська» з іншими брендами групи IDS, можна відзначити його відсталість у маркетинговому плануванні, що може призвести до потенційних втрат на ринку та фінансових можливостей, що можна було б витягнути з ринку. Тому рекомендується розробити комплексну стратегію брендингу та розробити маркетинговий план, охоплюючи різні канали, методи та підходи для привернення та залучення споживачів.

Для оцінки потенційного економічного ефекту від зміни маркетингової та комунікаційної стратегії важливо враховувати зміну попиту на продукцію. Наразі обсяги продажів бренду "Мирогородська" практично нульові. Очікується, що за нової стратегії обсяги продажів будуть зростати та збільшувати конкурентоспроможність в порівнянні з брендами Моршинська та Боржомі. Важливо враховувати, що останні дані про продажі датуються 2017 роком, тож оцінки базуються на припущенні про зміни, введені у 2017 році [16].

Результати аналізу ринку мінеральної води в Україні дозволяють прогнозувати в середньостроковій перспективі подальше збільшення його обсягу. Ключовими фактором розвитку будуть: зростання купівельної спроможності населення; сертифікація вітчизняної продукції відповідно до європейських стандартів, поширення ідей здорового харчування. Освоєння експортних напрямів поставок є перспективним вектором розвитку для українських виробників. Реалізація та досягнення стратегічних цілей дозволить мінімізувати залежність України від імпортних поставок сировини та експорту сировини, збільшити кількість експорт орієнтованих проєктів, зовнішні та внутрішні товарні продажі, підвищити рівень внутрішнього споживання продукції промисловості та національну конкурентоспроможність країни загалом [18].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА IDS UKRAINE

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine

IDS Ukraine - це один з найбільших виробників харчової продукції в Україні. Підприємство має значний досвід у реалізації інноваційних проєктів, зокрема, в таких напрямках, як:

- Розробка нових продуктів.
- Впровадження нових технологій.
- Організаційні зміни.

Однак, аналіз практики управління інноваційними проєктами на підприємстві показує, що існує ряд проблем, які перешкоджають ефективному впровадженню інновацій.

Основними проблемами є:

- Недостатня методологія управління інноваційними проєктами. На підприємстві відсутня єдина методологія управління інноваційними проєктами, яка б враховувала специфіку діяльності підприємства та галузі. Це призводить до того, що інноваційні проєкти реалізуються за різними методиками, що ускладнює їхній контроль та управління.
- Нестача кваліфікованих кадрів у сфері управління інноваційними проєктами. Підприємство не має достатньої кількості кваліфікованих кадрів у сфері управління інноваційними проєктами. Це ускладнює реалізацію інноваційних проєктів, оскільки вимагає значних зусиль та часу для навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Недостатнє фінансування інноваційних проєктів. Підприємство не виділяє достатньо коштів на реалізацію інноваційних проєктів. Це ускладнює реалізацію масштабних інноваційних проєктів, які вимагають значних інвестицій.

Вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine дозволить:

- Підвищення ефективності реалізації інноваційних проєктів. Впровадження єдиної методології управління інноваційними проєктами, підвищення кваліфікації кадрів у сфері управління інноваційними проєктами та збільшення фінансування інноваційних проєктів дозволить підвищити ефективність їхньої реалізації.
- Збільшення обсягу інноваційної продукції. Впровадження ефективного управління інноваційними проєктами дозволить підприємству збільшити обсяг інноваційної продукції, що виготовляється.
- Покращення конкурентоспроможності підприємства. Збільшення обсягу інноваційної продукції дозволить підприємству покращити свою конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на IDS Ukraine

1. Розробка єдиної методології управління інноваційними проєктами

Мета цієї рекомендації - впровадження єдиної методології управління інноваційними проєктами, яка б враховувала специфіку діяльності підприємства та галузі. Методологія повинна містити такі розділи, як:

- Цілі та завдання управління інноваційними проєктами. Методологія повинна визначати цілі та завдання управління інноваційними проєктами, а також їхню взаємозв'язок із стратегічними цілями підприємства.
- Етапи управління інноваційними проєктами. Методологія повинна визначати етапи управління інноваційними проєктами, а також їхній зміст та взаємозв'язок.
- Методи та інструменти управління інноваційними проєктами. Методологія повинна визначати методи та інструменти управління інноваційними проєктами, які будуть використовуватися на підприємстві.

Розробка єдиної методології управління інноваційними проєктами дозволить:

- Покращити узгодженість та ефективність управління інноваційними проєктами. Єдина методологія дозволить забезпечити узгодженість дій різних підрозділів підприємства, які беруть участь у реалізації інноваційних проєктів.

Це дозволить підвищити ефективність управління інноваційними проєктами та зменшити ризик їхнього провалу.

- Спростити навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління інноваційними проєктами. Єдина методологія дозволить розробити єдиний курс навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління інноваційними проєктами. Це дозволить зекономити час та ресурси підприємства.

2. Проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління інноваційними проєктами

Мета цієї рекомендації - підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління інноваційними проєктами. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу має бути спрямоване на такі аспекти, як:

- Знання методології управління інноваційними проєктами. Персонал повинен знати основні принципи та підходи до управління інноваційними проєктами, а також порядок розробки та реалізації інноваційних проєктів.
- Навички застосування методів та інструментів управління інноваційними проєктами. Персонал повинен знати, як застосовувати методи та інструменти управління інноваційними проєктами на практиці.

Проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління інноваційними проєктами дозволить:

- Підвищення ефективності управління інноваційними проєктами. Кваліфікований персонал зможе ефективніше керувати інноваційними проєктами, що призведе до підвищення їхньої успішності.
- Зменшення ризику провалу інноваційних проєктів. Кваліфікований персонал зможе краще оцінити ризики інноваційних проєктів та розробити заходи щодо їхнього зниження.

3. Збільшення фінансування інноваційних проєктів

Мета цієї рекомендації - збільшення фінансування інноваційних проєктів. Збільшення фінансування інноваційних проєктів дозволить підприємству реалізувати масштабні інноваційні проєкти, які вимагають значних інвестицій.

Збільшення фінансування інноваційних проєктів дозволить:

- Розширення спектру інноваційної продукції. Збільшення фінансування інноваційних проєктів дозволить підприємству розробити та вивести на ринок нові інноваційні продукти, що зробить його пропозицію більш конкурентоспроможною.
- Покращення конкурентоспроможності підприємства. Збільшення фінансування інноваційних проєктів дозволить підприємству покращити свою конкурентоспроможність на ринку, оскільки дозволить йому вийти на нові ринки та завоювати нових клієнтів.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству підвищити ефективність управління інноваційними проєктами та досягти поставлених цілей.

3.3. Розробка нового товару та напрямків вдосконалення товарної стратегії компанії

Серед решти брендів групи IDS Ukraine є найменш помітною у своїй інноваційній маркетинговій діяльності, що призводить до потенційної втрати ринку та фінансових можливостей, які можна витягнути з ринку. Таким чином, рекомендується у рамках не конкретно товарів, а іміджу підприємства в цілому, для ПАТ «IDS Ukraine» дотримуватись позиції здорового способу життя та пропонуємо випуск нового товару – мінеральна негазована вода з фруктовими добавками. У сучасному ритмі життя великих міст люди все частіше шукають способи відновити сили та бадьорість. Кава та енергетичні напої є популярними варіантами, але вони мають низку недоліків. Кава може негативно впливати на шлунок, а енергетичні напої містять велику кількість кофеїну та цукру, що може призвести до проблем зі здоров'ям.

IDS Ukraine пропонує випустити на ринок новий продукт - мінеральну воду з фруктовими добавками. Цей продукт буде відповідати потребам споживачів, які шукають здоровий і смачний спосіб відновити сили. Такий продукт буде мати такі особливості:

- Смак: мінеральна вода з фруктовими добавками буде мати смак фруктів, який буде доповнювати смак мінеральної води.
- Користь: мінеральна вода з фруктовими добавками буде містити всі корисні властивості мінеральної води, а також вітаміни та мінерали, які містяться у фруктах.
- Зручність: мінеральна вода з фруктовими добавками буде бути зручною у використанні, оскільки її можна буде пити як звичайну мінеральну воду.

Він може стати конкурентоспроможним на ринку, оскільки його особливості будуть відрізнятися від конкурентних продуктів. Наприклад, на ринку вже існують мінеральні води з фруктовими добавками, але вони, як правило, мають низький вміст мінералів. Мінеральна вода з фруктовими добавками від IDS Ukraine може мати високий вміст мінералів, що буде її конкурентною перевагою.

Пляшка буде виготовлена з прозорого ПЕТу, матиме об'єм 0,5 літра та темно-синю основу з хвилеподібними лініями, відбиваючими світло. Цей дизайн буде нагадувати покупцям про природній кругообіг води та виділяти пляшку на полицях магазинів.

Етикетка буде покривати 70% поверхні пляшки. Зверху на лицьовій частині етикетки зліва буде намальована крапля води з кількістю міліграм кофеїну (для 45 мг - жовтий колір, 90 - червоний, 125 - зелений). Нижче з права буде напис білим кольором "100% natural", посередині пляшки білими шрифтом буде написана назва продукту, а під нею у хвилястій лінії відповідного (до вмісту кофеїну) кольору напис "мінеральна вода з фруктовими добавками".

Щоб споживачам було візуально зрозуміліше, необхідно намалювати в кольоровому кружку, скільки чашок кави заміняє пляшка води. Наприклад, для пляшки з вмістом кофеїну 45 мг можна намалювати 1/2 чашки кави, для пляшки з вмістом кофеїну 90 мг - 1 чашку кави, для пляшки з вмістом кофеїну 125 мг - 1,5 чашки кави.

IDS Ukraine пропонує використовувати стратегію «зняття вершків» для запуску нового продукту - мінеральної води з фруктовими добавками різної концентрації кофеїну. Ця стратегія передбачає встановлення високої початкової ціни, щоб привернути увагу новаторів і цінителів якісних продуктів. Потім протягом року ціна поступово знижується до середнього рівня, щоб досягти більшої кількості споживачів.

Рекомендована початкова ціна для пляшки мінеральної води з фруктовими добавками різної концентрації кофеїну становить 25 гривень. Ця ціна є достатньо високою, щоб привернути увагу новаторів, але не настільки високою, щоб відштовхнути потенційних споживачів.

IDS Ukraine планує продавати новий продукт в магазинах міст України, а також в мережевих спортивних клубах типу SportLife. Ці канали збуту дозволять компанії досягти наступних цільових ринків:

- Люди з активним та здоровим способом життя. Цей продукт є хорошим джерелом енергії для людей, які займаються спортом, ведуть активний спосіб життя або працюють в нічні зміни.
- Студенти. Цей продукт є доступною альтернативою кави для студентів, які часто відчувають потребу в додатковій енергії.

IDS Ukraine очікує, що новий продукт швидко знайде своїх споживачів серед цих цільових ринків. Компанія планує досягти наступних результатів протягом першого року після запуску продукту:

- Завоювати 10% частку ринку мінеральної води з фруктовими добавками.
- Збільшити обсяг продажів на 100%.

IDS Ukraine може розглянути можливість використання таких додаткових елементів у своїй ціновій стратегії:

- Пропозиції та знижки для постійних клієнтів. Це допоможе компанії заохотити споживачів до повторних покупок.
- Впровадження програми лояльності. Це допоможе компанії утримати існуючих споживачів і залучити нових.

Ці елементи можуть зробити цінову стратегію компанії більш ефективною.

Складемо перелік витрат. В загальному баченні, проєкт передбачає всього наступні основні витрати: – витрати на придбання обладнання (100 000 грн.); – витрати на проведення маркетингових заходів і реалізації комунікаційного плану. Витрати на маркетинг включатимуть в себе витрати на підготовку бренда до виведення на ринок і витрати на проведення масової рекламної кампанії на старті (200 000 грн.) + капітальні витрати (10 000 грн.). Для визначення поточних витрат на виробництво нової продукції розглянемо планову калькуляцію вартості нового продукту (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Калькуляція вартості для нового продукту (грн/0,5л)

№ п/п	Найменування статей витрат	Мінеральна питна вода з кофеїном
1	Сировина та основні матеріали	
	- мінеральна питна вода	0,74
	- кофеїн	0,77
	- пляшка	0,55
	- етикетка	0,53
	- ковпачок	0,33
2	Комунальні витрати	0,31
3	Оплата праці виробничого персоналу	0,41
4	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	0,15
5	Загальногосподарські витрати	0,34
6	Невиробничі витрати	2,13
	Всього витрат	6,26
7	Прибуток	10,41
	РАЗОМ	
	ПДВ	3,33
8	Відпускна ціна	20,00

Джерело: складено авторами на основі [21,19]

Усі перераховані витрати будуть здійснені в 0-ий рік проєкту – 2024 р.

Термін експлуатації обладнання становить – 5 років. Амортизація нараховується рівномірно. Ставка дисконтування встановлюється на рівні 10%, оскільки компанія має власні кошти на реалізацію проєкту. Далі розрахуємо доцільність інвестицій при місячному обсязі в 100 тис. пляшок, з урахуванням, що маркетингові витрати будуть наступні: 1 місяць – 300 тис., 2 місяць – 150 тис.,

3 місяць – 200 тис., 4 місяць – 100 тис., 5 місяць – 50 тис., 6-8 місяць – 20 тис., і далі по 10 тис. кожного місяця на маркетингові та збутові витрати.(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Доцільність інвестицій

Період	Витрати	Дохід	Чистий дохід
1	300 000	0	-300 000
2	150 000	0	-450 000
3	200 000	0	-650 000
4	100 000	0	-750 000
5	50 000	0	-800 000
6-8	20 000	0	-820 000
9-12	10 000	500 000	490 000

Джерело: складено авторами на основі [18,23]

Обсяг інвестицій

- Витрати на придбання обладнання: 100 000 гривень
- Витрати на маркетинг та збут: 670 000 гривень

Загальний обсяг інвестицій: 770 000 гривень

Чистий дохід за період експлуатації обладнання: 2 450 000 гривень

Час окупності проєкту: 2450000 / 770000 = 3,1 року

Окупність проєкту з урахуванням дисконтування:

CFt = (CF0 / (1 + r)^t)

де:

- CFt - чистий дохід у періоді t
- CF0 - початковий чистий дохід
- r - ставка дисконтування

CFt = 2450000 / (1 + 0,1)^t

CFt = 2227272,72 / (1,1)^t

Окупність проєкту: (770000 / 2227272,72) / (1,1)^3,1

Окупність проєкту: 2,9 року

За даними розрахунків, проєкт окупиться протягом 3,1-2,9 року з урахуванням дисконтування. Це означає, що компанія може отримати прибуток від реалізації нового продукту протягом 1-2 років після запуску проєкту.

За даними розрахунків, компанія може продавати 100 000 пляшок мінеральної води з фруктовими добавками щомісяця. Вартість однієї пляшки становить 25 гривень, а собівартість - 14 гривень. Таким чином, компанія буде отримувати чистий дохід у розмірі 11 гривень за одну пляшку, або 1 100 000 гривень на місяць.

За рік компанія може реалізувати 12 * 100 000 = 1 200 000 пляшок. Таким чином, її валовий дохід становитиме 1 200 000 * 25 = 30 000 000 гривень. А чистий дохід - 1 200 000 * 11 = 13 200 000 гривень.

Таким чином, прибуток від реалізації нового продукту становитиме 13 200 000 - 770 000 = 12 430 000 гривень на рік.

Побудуємо графік окупності проєкту щодо випуску нового товару для IDS Group (рис. 3.1).

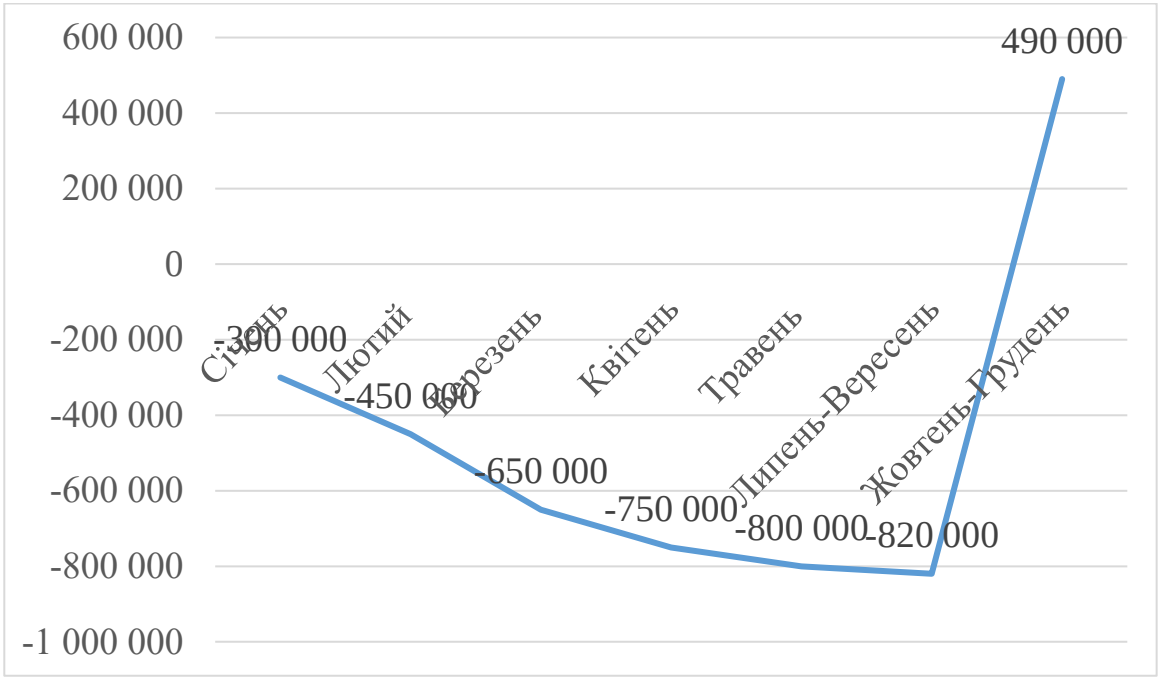


Рис. 3.1. Графік окупності проєкту щодо нового товару

Отже, можна зробити висновок, що проєкт з випуску мінеральна негазована вода з фруктовими добавками – це дуже вдале інноваційне рішення, оскільки він окупиться і почне приносити прибутки вже через 1-2 роки після

реалізації. Щодо товарної стратегії, необхідно використовувати стратегію диференціації товару, так і стратегію диверсифікації.

Стратегія диференціації товару передбачає створення продукту, який відрізняється від продуктів конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок таких факторів, як:

- Якість: продукт повинен бути вищої якості, ніж продукти конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок використання якісніших матеріалів, більш сучасних технологій або кращої збірки.
- Функціональність: продукт повинен мати додаткові функції або можливості, які відсутні у продуктів конкурентів. Це може зробити продукт більш привабливим для споживачів.
- Дизайн: продукт повинен мати привабливий дизайн, який буде виділятися на полиці магазину.
- Бренд: бренд продукту повинен бути сильним і добре відомим споживачам. Це допоможе залучити нових клієнтів і підвищити цінність продукту.

У випадку з мінеральною водою з фруктовими добавками, компанія може диференціювати свій продукт за такими факторами:

- Якість: компанія може використовувати високоякісну мінеральну воду та натуральні фруктові добавки. Це допоможе забезпечити високий рівень якості продукту та його відмінність від продуктів конкурентів, які часто використовують низькоякісну мінеральну воду або штучні ароматизатори.
- Функціональність: компанія може додати до продукту додаткові функції, такі як покращений смак, підвищена вміст мінералів або антиоксидантів. Це може зробити продукт більш привабливим для споживачів, які шукають продукти з додатковими перевагами для здоров'я.
- Дизайн: компанія може розробити привабливий дизайн упаковки продукту, який буде виділятися на полиці магазину. Це допоможе залучити нових клієнтів і підвищити цінність продукту.

- Бренд: компанія може створити сильний бренд для свого продукту, який буде асоціюватися з високою якістю та натуральністю. Це допоможе залучити нових клієнтів і підвищити цінність продукту.

Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту продукції компанії. Це може бути досягнуто за рахунок випуску нових продуктів, які не пов'язані з існуючим асортиментом компанії.

У випадку з мінеральною водою з фруктовими добавками, компанія може диверсифікувати свій асортимент за такими напрямками:

- Розширення асортименту мінеральної води з фруктовими добавками: компанія може випустити нові продукти з різними фруктовими смаками, різним вмістом мінералів або антиоксидантів. Це допоможе задовольнити різні потреби споживачів і підвищити продажі.
- Випуск інших напоїв: компанія може випустити інші напої, такі як cokovi, соки, морси тощо. Це допоможе компанії розширити свою аудиторію та збільшити продажі.

Стратегія диференціації товару та стратегія диверсифікації можуть бути успішно реалізовані в рамках одного проєкту. Наприклад, компанія може розробити новий продукт мінеральної води з фруктовими добавками, який відрізнятиметься від продуктів конкурентів за якістю, функціональністю, дизайном та брендом. Крім того, компанія може випустити нові продукти мінеральної води з фруктовими добавками з різними фруктовими смаками. Це дозволить компанії задовольнити різні потреби споживачів і підвищити продажі.

Така стратегія дозволить компанії отримати конкурентні переваги та збільшити свою частку ринку.

Постійне спілкування зі споживачами є ключовою технікою компаній, щоб утримувати клієнтів у послідовності продажів і стимулювати постійні продажі. На ринку бутильованої води комунікація робить різницю і змушує бренди виділятися серед конкурентів на полицях. Комунікація може відрізнятися використанням інноваційних каналів, інноваційних механізмів або інноваційним

дизайном (візуальне представлення). Бренди групи IDS досягли успіху в розробці комплексної стратегії, яка охоплює всі ці конкретні підходи.

Компанія «Боржомі» нещодавно запустила спеціальну кампанію з просування продукту на неключових ринках. Кампанія отримала назву «Душевний стан Боржомі». Вона орієнтована на любителів мистецтва, пристрасних мандрівників та любителів активного способу життя. Кампанія пропагує цінності активності, допитливості, відкритості та відчуття.

Комунікаційна стратегія кампанії включала поширення рекламних матеріалів через соціальні мережі, бампери та цільові сторінки. Метою кампанії було залучення певних груп споживачів до спілкування з брендом, що повинно підвищити обізнаність про бренд та створити емоційний зв’язок з ним.

«Боржомі» також успішно реалізує маркетингові кампанії, які спрямовані на молодшу аудиторію.

Одна з таких кампаній називається «Характер Боржомі». Вона закликає цільову аудиторію бути собою і не боятися оригінальності. Кампанія реалізується за допомогою відеокліпів, рекламних щитів і соцмереж.

Завдяки цій кампанії «Боржомі» вдалося змінити свій образ з традиційного на молодий і динамічний.

Крім того, «Боржомі» бере участь у різноманітних культурних та спортивних заходах. Наприклад, під час однієї з найбільших подій у портфелі бренду, «Боржомі» розробив обмежену версію продукту, яка поширювалася як усередині заходу, так і через роздрібні канали.

Під час заходу «Боржомі» також влаштував окрему сцену, названу на честь бренду, з інтерактивними заходами та розмовами. Таким чином, бренд звертається як до молодіжної аудиторії, так і до людей з різними інтересами.

Ще один приклад успішної маркетингової кампанії «Боржомі» – торговий автомат у формі фортепіано, який роздавав пляшки з водою всім, хто грав на ньому. Цей підхід є ще одним прикладом розважальної та захоплюючої кампанії, яка створює позитивні емоції та інтерес споживачів до бренду.

Нарешті, «Боржомі» активно взаємодіє з громадськістю в соціальних мережах. Наприклад, компанія запустила хештег #Боржомити, який закликав користувачів публікувати фотографії у святковому вбранні. Цей хештег дозволив компанії залучити нову аудиторію та асоціюватися з позитивними емоціями та щасливим стилем життя.

«Моршинська» також реалізує цікаві маркетингові кампанії, які спрямовані на різні цільові аудиторії.

Одна з таких кампаній – партнерство з художницею Лілією Пістувіт. Разом вони розробили обмежену серію преміальної лінії бутильованої води. Кампанія була спрямована на підтримку місцевих дизайнерів та залучення аудиторії індустрії моди.

У 2019 році «Моршинська» запустила спеціальний веб-сайт, який дозволяє споживачам прослуховувати запис водяного шуму, що проходить через гори, поки він не досягає пляшки. Цей веб-сайт спрямований на аудиторію, яка хоче отримати більше, ніж просто продукт, а й досвід споживання.

Нарешті, «Моршинська» нещодавно випустила оновлений дизайн верхівки пляшок, який сприяє використанню пляшок з водою, що підлягають вторинній переробці. Клієнтам пропонується утилізувати пляшки після використання відповідно до вимог щодо сортування. Верх пляшки також зменшився в розмірі, щоб зменшити використання пластику у виробництві. Ця кампанія є частиною постійних зусиль компанії щодо корпоративної соціальної відповідальності.

Компанії, які хочуть успішно конкурувати на ринку, повинні бути креативними та інноваційними у своєму підході до спілкування зі споживачами. Вони можуть використовувати різні стратегії, такі як:

- Багатоканальна комунікація – використання різних каналів для спілкування зі споживачами, таких як веб-сайт, соціальні медіа, телебачення та радіо. Це дозволяє компаніям охопити широку аудиторію та досягти своїх цілей.
- Інтерактивний підхід – залучення споживачів до спілкування з брендом. Це може бути досягнуто за допомогою конкурсів, опитувань, онлайн-

спільнот тощо. Такий підхід допомагає компаніям краще зрозуміти потреби споживачів та створити з ними міцніші зв'язки.

- Корпоративна соціальна відповідальність – реалізація програм, які відповідають інтересам суспільства. Це допомагає компаніям підвищити свою репутацію та залучити нових споживачів.

Крім того, компанії повинні:

- Партнерство та співпраця – співпрацювати з іншими компаніями та організаціями для досягнення спільних цілей. Це дозволяє компаніям отримати доступ до нових ресурсів і можливостей.
- Сучасний, актуальний, розважальний та цікавий контент – створювати контент, який відповідає потребам споживачів і відповідає їхнім смакам.
- Експерименти – не боятися експериментувати з новими ідеями та підходами. Це може допомогти компаніям виділитися серед конкурентів.

Підтвердженням успіху інноваційних комунікаційних методів є відповіді споживачів. 95% з них згадали бренди групи IDS як такі, що спостерігаються останнім часом у рекламних місцях. Це означає, що компанії IDS досягли своєї мети – здивувати та утримати споживачів у своїх брендах.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання підприємства харчової промисловості повинні постійно інноваційно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Управління інноваційними проєктами є одним із найважливіших напрямків діяльності таких підприємств.

Метою даної дипломної роботи було дослідження управління інноваційними проєктами підприємства харчової промисловості на прикладі IDS Ukraine. У роботі були розглянуті теоретичні основи управління інноваційними проєктами, а також практика IDS Ukraine у цій сфері.

У результаті дослідження було виявлено, що IDS Ukraine має добре налагоджену систему управління інноваційними проєктами. Вона включає такі основні етапи:

- Ідентифікація та оцінка інноваційних можливостей. На цьому етапі здійснюється аналіз потреб ринку, технологічних можливостей підприємства та інших факторів, які можуть вплинути на успіх інноваційного проєкту.
- Розробка інноваційного проєкту. На цьому етапі розробляється детальний план реалізації проєкту, який включає такі елементи, як цілі, завдання, бюджет, ресурси, терміни виконання тощо.
- Реалізація інноваційного проєкту. На цьому етапі здійснюється практичне виконання плану реалізації проєкту.
- Оцінка ефективності інноваційного проєкту. На цьому етапі оцінюється результативність проєкту та його вплив на діяльність підприємства.

IDS Ukraine використовує для управління інноваційними проєктами такі інструменти та методи, як:

- Методи управління проєктами, такі як планування, контроль, управління ризиками тощо.
- Методи оцінки інноваційних проєктів, такі як розрахунки чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми прибутку тощо.

- Методи управління інноваційними процесами, такі як управління ідеями, управління технологіями тощо.

IDS Ukraine має успішний досвід реалізації інноваційних проєктів. Наприклад, у 2022 році компанія запустила виробництво нової лінійки мінеральної води з фруктовими добавками. Цей проєкт дозволив компанії розширити свою продуктову лінійку та залучити нових споживачів.

На основі дослідження можна зробити такі висновки:

- Управління інноваційними проєктами є важливим фактором успіху підприємства харчової промисловості.
- IDS Ukraine має добре налагоджену систему управління інноваційними проєктами.
- IDS Ukraine використовує для управління інноваційними проєктами сучасні інструменти та методи.
- IDS Ukraine має успішний досвід реалізації інноваційних проєктів.

Запропоновані в роботі рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві харчової промисловості можуть бути використані для підвищення ефективності цього процесу.

Ось деякі конкретні рекомендації, які можна запропонувати IDS Ukraine:

- Удосконалити систему оцінки інноваційних проєктів. Це дозволить компанії приймати більш обґрунтовані рішення про реалізацію таких проєктів.
- Розробити систему управління інноваційними процесами. Це дозволить компанії більш ефективно впроваджувати інновації в свою діяльність.
- Співпрацювати з іншими компаніями та організаціями у сфері інновацій. Це дозволить компанії отримувати доступ до нових ідей і ресурсів.

Реалізація цих рекомендацій може допомогти IDS Ukraine ще більше підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз макросередовища, що впливає на групу IDS та ринок

Фактор	**Деталізація**	**Вплив на ринок**	**Вплив на IDS Group**
Політичні фактори			
Політична стабільність	Політична нестабільність внаслідок локальних конфліктів із сусідніми країнами та реструктуризації уряду	Слабкий несприятливий вплив	Слабкий несприятливий вплив
Підтримка бізнесу	Поліпшення середовища для ведення бізнесу	Слабкий сприятливий вплив	Слабкий сприятливий вплив
Міжнародні відносини	Тісні відносини з країнами ЄС	Слабкий сприятливий вплив	Сприятливий вплив
Економічні фактори			
Міжнародна торгівля	Зниження балансу міжнародної торгівлі у бік зростання імпорту у харчовій та напойній промисловості	Середній несприятливий вплив	Середній несприятливий вплив

Економічний розвиток	Зростання ділової діяльності та покращення ВВП, включаючи харчову та напойну промисловість	Слабкий сприятливий вплив	Слабкий сприятливий вплив
Інфляція	Постійно знижується рівень інфляції	Слабкий сприятливий вплив	Слабкий сприятливий вплив
Зрілість ринку	Відносно розвинений ринок, що дозволяє знизити ділові ризики	Сприятливий вплив	Сприятливий вплив
Конкуренція	Відносно високий рівень конкуренції зі збільшенням кількості нових нішевих гравців	Слабкий несприятливий вплив	Слабкий несприятливий вплив
Ціноутворення	Зростання цін на сировину та енергоносії	Середній несприятливий вплив	Середній несприятливий вплив
Інвестиційна привабливість	Харчова та напойна промисловість стає все більш привабливою завдяки зростанню рентабельності інвестицій та покращенню ділового середовища	Сприятливий вплив	Сприятливий вплив
Соціально-демографічні фактори			

Наявність робочої сили	Збільшення кількості населення та якості освіти покращує здобуття талантів для високих та низькокваліфікованих робочих місць	Слабкий сприятливий вплив	Слабкий сприятливий вплив
Смаки і уподобання населення	Постійно і швидко змінюються уподобання населення	Слабкий несприятливий вплив	Слабкий несприятливий вплив
Ставлення до способу життя	Зростаюча тенденція до здорового способу життя та потреби у зволоженні	Слабкий сприятливий вплив	Слабкий сприятливий вплив
Техніко-технологічні фактори			
Розвиток технологій у галузі	Прибуття нових технологій джерела та фільтрації води	Сприятливий вплив	Сприятливий вплив
Інноваційне середовище	Відносно низький інноваційний дух та підтримка підприємництва	Середній несприятливий вплив	Середній несприятливий вплив
Екологічні фактори			
Тиск з боку НУО	Незначний або майже відсутність тиску з боку НУО на позитивну екологічну та соціальну активність	Слабкий сприятливий вплив	Слабкий сприятливий вплив
Рівень екології	Все гірший екологічний стан країни що може	Середній несприятливий вплив	Середній несприятливий вплив

	негативно вплинути на джерела води		
Правові фактори			
Законодавча база	Недосконала та недостатня законодавча база, а також сумнівна юрисдикція	Слабкий несприятливий вплив	Середній несприятливий вплив
Контроль якості	Зниження контролю якості з боку державних установ	Слабкий несприятливий вплив	Слабкий несприятливий вплив

Додаток Б

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності групи IDS в Україні

Фактор	**Деталізація**	**Рейтинг**	**Вплив**
Сильні сторони			
Якість продукції	Бренди IDS славляться своєю високою якістю та видатними мінеральними та смаковими якостями	Високий	Сильний
Різноманітність в асортименті товарів	Компанія пропонує безліч різноманітних варіантів обсягу та упаковки, а також ароматизовані та функціональні варіанти	Високий	Середній
Дотримання норм	«Боржомі» схвалено з медичної точки зору для лікування, інші відповідають усім місцевим та міжнародним нормам	Середній	Середній
Розподільна мережа	IDS має найкращу в Україні дистриб'юторську мережу та встановив партнерство з "Nova" для охоплення онлайнклієнтів	Високий	Середній
Управління маркетингом і ідентичність бренду	IDS встановила дуже сильну присутність на різних каналах та переробила бренд, щоб	Високий	Сильний

	привабливий для різних соціально-демографічних груп		
Позиціонування ринку та досвід	Компанія присутня на ринку більше 20 років, що дає їм глибоке розуміння бізнесу, а також довіру споживачів	Середній	Середній
Слабкі сторони			

Поінформованість про бренд на не ключових ринках	Бренди IDS відомі лише в країнах СНД, Україні та Балтії	Середній	Слабкий
Оманливе сприйняття	Споживачі нехтують перевагами продуктів і мінімізують їх якості до простого використання (наприклад, Боржомі як засіб від похмілля)	Низький	Середній
Висока ціна	В даний час ціна на продукцію вища, ніж у конкурентів на ринку	Низький	Середній
Зростання собівартості продукції	Вартість постачання та розливу в пляшки зростає через збільшення енергетичних та інших експлуатаційних витрат	Середній	Середній
Амортизаційне обладнання	Обладнання було відремонтовано в середині	Середній	Середній

	кінця 2000-х, це означає, що воно стає відносно старим		
Можливості			
Розвиток нових партнерських відносин та каналів	Компанія може ввести онлайнканал за рахунок розширення мережі партнерських або розширення відносин з «Нова»	Середній	Сильний
Капіталізація на зміні поведінки споживача	Споживачі дедалі більше усвідомлюють здоровий спосіб життя та консультуються з продуктами справедливої торгівлі, якими може скористатися компанія	Високий	Сильний
Розробка нових методик маркетингу	IDS може продовжувати нарощувати свою багатоканальну присутність для залучення клієнтів	Середній	Сильний
Експансія на інші ринки	З розвитком відносин з ЄС компанія могла б легко експортувати продукцію на ці ринки	Низький	Сильний
Збільшення лояльності клієнтської бази	Підвищення лояльності українців до місцевих брендів	Середній	Середній
Загрози			
Посилення конкуренції на ринку	Ринок стає надто конкурентоспроможним,	Середній	Середній

	оскільки на нього входить багато нових гравців		
Сезонність попиту	Мінеральна вода починає мати сезонний попит	Низький	Слабкий
Нестабільність в уподобаннях споживача	Споживачі стають все більш експериментальними та втрачають стабільність у преференціях, що може спричинити великі витрати	Середній	Слабкий
Втрата іміджу	Негативний імідж, спричинений діями суперника, може знищити лояльність та репутацію брендів	Низький	Сильний

Додаток В

Таблиця 2.7

Порівняння товарних марок групи IDS

Критерій / Бренд	**Borjomi**	**Моршинська**	**Миргородська**
Товарна політика	Органічна, гірська, вулканічного походження, з природним CO2	Органічна, збалансований для людини мінеральний склад	Природна, місцево розливається, корисна
Основні характеристики / переваги продуктів	Вулканічне походження, довга історія, лікування, символ Грузії	З моршинської долини, захищена від наслідків виробничої діяльності, підземні води	Додає життєвих сил, відкриваючи «друге дихання», з місто-курорт Миргород
Тип товару	Мінеральна, Ароматизована	Мінеральна, Столова, Функціональна, Ароматизована	Мінеральна, Столова
	Слабогазована	Негазована, Слабогазована, Сильногазована	Негазована, Слабогазована, Сильногазована
Упаковка	ПЕТ та скляні пляшки, металеві банки	ПЕТ та скляні пляшки, металеві банки	ПЕТ пляшки

	0.15 л., 0.33 л., 0.5 л., 0.75 л., 1 л., 1.25 л., 1.5 л.	0.33 л., 0.5 л., 0.75 л., 1.5 л., 3 л., 6 л., 18.9 л.	0.5 л., 1.5 л.
Зовнішній вигляд виробів	Пляшка з логотипом та зображенням села Borjomi	Чиста і прозора пляшка з кольоровими соснами	Пляшки з яскравоблакитним етикетом із зображенням, що нагадує воду та бульбашки з мікроелементами
Цільова аудиторія	Класична: зрілі чоловіки чи жінки, вік - 28-48 років, хто цінує традиції, має успіх і має стабільний дохід Ароматизована: молоді люди, які піклуються про своє здоров'я, але віддають перевагу смачним продуктам	Широке охоплення аудиторії залежно від товарної лінійки: молодша аудиторія для ароматизованих банок, сім'ї та люди середнього віку для звичайних серій, ділові люди для лінійки преміум-класу, діти різного віку для	Молоді люди, які ведуть активний спосіб життя.

		функціональної води.	
Географія збуту	Україна, СНД, Прибалтика, Ізраїль, США, Канада,	Україна, Білорусь, Азербайджан, Ізраїль, Молдова	Україна, Молдова
Канали збуту	IDS Group дистриб'юторська компанія за допомогою фізичних і роздрібних продажів в Інтернеті через партнерство з «Нова»		
Якість	Мінеральний склад води: Гідрокарбонати, Хлориди,	Мінеральний склад води: Хлориди, Кальцій,	Мінеральний склад води: гідрокарбонат, катіонний склад
	Кальцій, Магній, Натрій, Калій, Діоксид вуглецю	Магній, Сульфати, Діоксид вуглецю	
Ціна	~38 грн/л	~13 грн/л	~10 грн/л

Прямий маркетинг	Немає	Купони	Немає
Реклама	Телереклама, цифровий маркетинг, зовнішній маркетинг, Інтернет, роудшоу, спонсорство події	Телереклама, цифровий маркетинг, зовнішній маркетинг, Інтернет, роудшоу, спонсорство події	Телереклама, роудшоу
Сприяння збуту	Знижки на великі покупки, Поширення продукції на публічні події	Поширення продукції на публічні події	Немає
Канали зв'язку	Facebook, Instagram, Youtube, Tick Tok, веб-сайт	Facebook, Instagram, вебсайт	Веб-сайт