МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(УНУ)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ВИРОБНИЦТВІ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЛЮСТДОРФ», М. ІЛЛІНЦІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка ІІІ курсу, 31к-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент»)
ШЕСТОПАЛЬ Діана Аркадіївна
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

	стр
ВСТУП	**6**
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ	**9**
РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ЛЮСТДОРФ»	**20**
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ НАПРЯМАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСІТ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»	**49**
ВИСНОВКИ	**65**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**68**

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується стрімким технологічним прогресом, посиленням глобальної конкуренції та трансформацією споживчих переваг. В умовах євроінтеграції України, реалізації Угоди про асоціацію з ЄС та курсу на відновлення національного господарства після наслідків повномасштабного збройного вторгнення інноваційний розвиток підприємств набуває стратегічного значення – він перетворюється з конкурентної переваги на умову виживання у середньостроковій перспективі.

Молочна промисловість є однією з базових галузей агропродовольчого комплексу України, що формує суттєву частку валової доданої вартості харчової індустрії та забезпечує стратегічну продовольчу безпеку країни. Водночас галузь стикається з комплексом викликів: зміною структури споживання на користь рослинних та функціональних продуктів, зростанням вимог ЄС до екологічності виробництва і маркування, дефіцитом енергоресурсів та кваліфікованих кадрів. За таких умов здатність молокопереробних підприємств систематично впроваджувати продуктові, технологічні та організаційні інновації визначає їхні довгострокові ринкові позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

ТОВ «Люстдорф» – один із найбільших виробників молочної продукції в Україні – є показовим прикладом підприємства, що прагне поєднати масштаби традиційного виробництва з інноваційною орієнтованістю. Проте наявні виклики – посилення конкуренції, зміна споживчих трендів, необхідність відповідності екологічним стандартам ЄС – вимагають не епізодичних інноваційних заходів, а цілісної системи управління інноваціями, що ґрунтується на сформованому інноваційному потенціалі й обґрунтованій стратегії розвитку. Це й визначає актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Люстдорф» в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства молочної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад управління інноваціями у виробництві молочної продукції ТОВ «Люстдорф».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

1) розкрити науково-теоретичні засади визначення сутності категорій «інновація» та «інноваційна стратегія»;

2) дослідити сутність, структуру та роль інноваційного потенціалу підприємства у формуванні інноваційної стратегії;

3) здійснити організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «Люстдорф»;

4) оцінити рівень інноваційності підприємства та провести діагностику його інноваційного потенціалу;

5) обґрунтувати напрями розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Люстдорф»;

6) сформувати перспективну стратегію інноваційного розвитку підприємства на 2027–2029 роки та оцінити її економічну ефективність.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний підхід для дослідження інноваційного потенціалу як цілісної багаторівневої системи; аналіз і синтез для вивчення структури і взаємозв'язків категорій «інновація», «інноваційна стратегія» та «інноваційний потенціал»; економіко-статистичний та порівняльний аналіз при оцінці фінансово-господарської діяльності та інноваційних показників підприємства; метод експертних оцінок і метод зваженої суми балів для розрахунку інтегрального індексу інноваційного потенціалу; метод стратегічної матриці та SWOT-аналіз для визначення стратегічних пріоритетів розвитку; розрахунково-аналітичні методи (NPV, IRR, DPP, PI) для оцінки інвестиційної ефективності запропонованих заходів; елементи проєктного менеджменту при

формуванні плану-графіка реалізації інноваційних ініціатив; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають безпосередню прикладну цінність для ТОВ «Люстдорф»: розроблено стратегію інноваційного розвитку підприємства на 2027–2029 роки із загальним обсягом інвестицій 55,64 млн грн, що включає систему з 15 ключових показників ефективності (KPI), організаційний механізм управління інноваціями та план залучення грантового фінансування ЄС. Запропоновані рішення адаптовані до галузевої специфіки молочної промисловості та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках в умовах євроінтеграції України. Реалізація запропонованих ініціатив дозволить збільшити чистий дохід від реалізації більш ніж удвічі, підвищити рентабельність продажів до 16,2%, скоротити викиди CO_2 на 720 т/рік та підготувати підприємство до відповідності вимогам ESG-звітності ЄС (CSRD) з 2026 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Проблематика інновацій та інноваційного розвитку підприємств є одним із центральних напрямів сучасної економічної науки. В умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби здатність підприємства своєчасно розробляти та впроваджувати інновації стає вирішальним чинником його довгострокової конкурентоспроможності. Відтак науковий інтерес до з'ясування сутності категорій «інновація» та «інноваційна стратегія» не втрачає своєї актуальності протягом десятиліть.

Термін «інновація» (від лат. innovatio – оновлення, зміна) набув широкого наукового використання у XX столітті завдяки працям австрійського економіста Йозефа Алоїза Шумпетера. У роботі «Теорія економічного розвитку» (1911) вчений розглядав інновацію як «нові комбінації» ресурсів, що реалізуються підприємцем і спричиняють «творче руйнування» – витіснення старих технологій і ринків новими. Попри те, що від часу виходу цієї праці минуло понад сто років, шумпетерівська парадигма залишається методологічним фундаментом більшості сучасних концепцій інноваційного розвитку.

Однак єдиного загальновизнаного тлумачення поняття «інновація» в науці досі не існує. Різні автори акцентують увагу на окремих її аспектах – технологічних, організаційних, соціальних або ринкових. З метою систематизації наявних підходів у табл. 1.1 наведено узагальнення ключових визначень інновації, представлених у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Аналіз наведених у табл. 1.1 дефініцій дає змогу виділити кілька ключових аспектів, що є спільними для більшості підходів. По-перше, інновація розглядається як результат або процес впровадження чогісно нового чи суттєво вдосконаленого. По-друге, обов'язковою умовою є практичне застосування новинки – ідея набуває статусу інновації лише після її впровадження у виробничу чи соціальну практику. По-третє, переважна більшість дослідників пов'язує інновацію з отриманням економічного або соціального ефекту.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень поняття «інновація»

Автор	Визначення поняття «інновація»
Й. Шумпетер (1934)	Впровадження нових комбінацій факторів виробництва, що порушують рівновагу та забезпечують підприємцю тимчасову монопольну перевагу.
П. Друкер (1985)	Особливий інструмент підприємців; засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як сприятливу можливість для провадження нового виду бізнесу чи послуг.
ОЕСР / Осло (2018)	Новий або покращений продукт чи бізнес-процес (або їх комбінація), що суттєво відрізняється від попередніх продуктів/процесів і впроваджений на ринку або у практику організації.
Б. Твісс (1986)	Процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту; успішне застосування новинки задля отримання комерційної вигоди.
Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002)	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
В. Геєць (2004)	Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, нового підходу до соціальних послуг.

Джерело: систематизовано автором на основі [1–6].

На основі узагальнення розглянутих підходів у даній роботі під інновацією пропонується розуміти результат цілеспрямованої творчої діяльності, що втілюється у вигляді нового або суттєво вдосконаленого продукту, технології, процесу чи організаційного рішення, впровадженого у практику та здатного забезпечити підприємству конкурентні переваги і відчутний економічний ефект.

Важливим методологічним завданням є також систематизація видів інновацій, яка дає змогу коректно визначати об'єкт управління та формувати відповідну стратегію. У науковій літературі існує чимало класифікаційних підходів, що різняться набором ознак і критеріїв. Узагальнену класифікацію інновацій за ключовими ознаками представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій за основними ознаками

Критерій класифікації	Вид інновації	Характеристика
За предметом	Продуктова	Нова або суттєво вдосконалена продукція / послуга
	Процесна	Новий або вдосконалений спосіб виробництва чи постачання
	Маркетингова	Новий метод маркетингу: дизайн, ціноутворення, просування
	Організаційна	Новий метод в організаційній практиці, структурі або зовнішніх зв'язках
За ступенем новизни	Радикальна	Принципово нові рішення, що формують нові ринки
	Покращувальна	Суттєве вдосконалення існуючих продуктів або процесів
	Інкрементальна	Незначні поетапні покращення у поточній діяльності
За масштабом	Глобальна	Охоплює міжнародний або світовий ринок
	Галузева	Поширюється в межах окремої галузі
	Підприємницька	Запроваджується на рівні окремого підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 7; 8].

Класифікація, представлена у табл. 1.2, дозволяє стверджувати, що інновації є багатоаспектним явищем. Найбільш поширеним у практиці є поділ за предметом інновації, запропонований у Керівництві Осло (OECP), – на продуктові, процесні, маркетингові та організаційні. Для стратегічного аналізу підприємства принциповим є також критерій ступеня новизни, що дає змогу розрізнити радикальні (проривні) інновації, що формують нові ринки, та інкрементальні покращення, спрямовані на підтримку конкурентних позицій на існуючих ринках.

Процес трансформації ідеї в комерційний продукт або технологію прийнято описувати через модель інноваційного процесу. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників виокремлюють п'ять ключових стадій, що відображають послідовний рух від задуму до широкого ринкового розповсюдження. Схему лінійної моделі інноваційного процесу представлено на рис. 1.1.

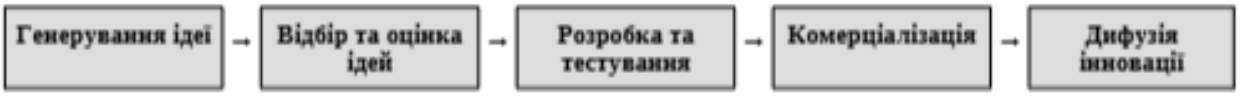


Рисунок 1.1. Лінійна модель інноваційного процесу

Джерело: складено автором.

Зазначимо, що лінійна модель, попри свою наочність, відображає лише спрощену картину інноваційної діяльності. У реальній практиці інноваційний процес має нелінійний, ітеративний характер: між його стадіями існують зворотні зв'язки, а окремі фази можуть здійснюватися паралельно. Тому в сучасних концепціях управління інноваціями лінійна модель поступається місцем системним і відкритим моделям (Г. Чесбро), які враховують взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

Перейдемо до аналізу категорії «інноваційна стратегія». У загальному розумінні стратегія (від грец. strategos – мистецтво полководця) є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення конкретних цілей в умовах невизначеності. Стосовно інноваційної діяльності стратегія набуває специфічного змісту, пов'язаного з управлінням знаннями, технологічними змінами та ринковими перевагами.

У науковій літературі інноваційна стратегія трактується по-різному. М. Портер розглядає її у контексті конкурентної стратегії, зокрема стратегії диференціації, де інновація є основним інструментом унікалізації пропозиції підприємства. Г. Мінцберг акцентує на організаційному навчанні й розглядає інноваційну стратегію як «стратегію, що виникає», – адаптивний відгук організації на зміни зовнішнього середовища. У ресурсно орієнтованому підході (Дж. Барні, Д. Тіс) інноваційна стратегія базується на унікальних динамічних здатностях підприємства до накопичення і трансформації знань.

Узагальнюючи наявні концепції, під інноваційною стратегією підприємства пропонується розуміти систему стратегічних рішень щодо вибору напрямів, пріоритетів і методів здійснення інноваційної діяльності, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства.

У науковій практиці поширеною є типологія інноваційних стратегій, запропонована Б. Твіссом і Л. Кабалерою, яка пізніше отримала розвиток у працях Р. Фостера та інших дослідників. Відповідно до неї виокремлюють шість базових типів інноваційних стратегій підприємства, порівняльну характеристику яких представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика типів інноваційних стратегій підприємства

Тип стратегії	Ключові особливості	Переваги	Обмеження
Наступальна (offensive)	Перший вихід на ринок з новинкою; значні інвестиції в R&D	Лідерство, «зняття вершків», патентний захист	Високий ризик, великі витрати
Захисна (defensive)	Слідування за лідером; адаптація перевірених рішень	Зниження ризику, економія на НДДКР	Втрата першості, нижча маржа
Імітаційна (imitative)	Копіювання продуктів лідерів за нижчою ціною	Мінімальні витрати на розробку	Цінова конкуренція, низька диференціація
Залежна (dependent)	Інновації здійснюються за замовленням великих партнерів	Гарантований ринок збуту	Підпорядкованість, обмежена самостійність
Традиційна (traditional)	Збереження усталених методів, мінімум змін	Стабільність, передбачуваність	Ризик морального старіння
Опортуністична (opportunist)	Пошук ринкових ніш без великих витрат на R&D	Гнучкість, швидка реакція на зміни	Нестійкість позиції на ринку

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 10; 11].

Як видно з табл. 1.3, кожен тип інноваційної стратегії має свої переваги та обмеження і є доцільним у певних ринкових умовах. Наступальна стратегія забезпечує технологічне лідерство, проте потребує значних інвестицій у НДДКР і є виправданою за наявності розвинутого інноваційного потенціалу. Захисна та імітаційна стратегії дозволяють мінімізувати ризики та витрати, однак позбавляють підприємство першопроходницьких переваг. Вибір конкретного типу стратегії визначається галузевими особливостями, розміром підприємства, його фінансовим становищем, рівнем науково-технічного потенціалу та характером конкурентного середовища.

Важливим аспектом у контексті стратегічного управління інноваціями є співвідношення між корпоративною, діловою та функціональною стратегіями підприємства. Інноваційна стратегія може виступати самостійним різновидом функціональної стратегії (якщо інновації є одним із напрямів діяльності поряд з іншими) або набувати статусу базової конкурентної стратегії (якщо інноваційність є ключовою компетенцією підприємства і визначає його ринкову позицію в цілому).

Поняття «інноваційний потенціал» є складною економічною категорією, що поєднує ресурсний, функціональний та стратегічний аспекти діяльності підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цієї категорії. Частина дослідників визначає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності, тоді як інші акцентують увагу на здатності підприємства до ефективного використання цих ресурсів.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства»

Автор	Підхід до трактування
І. Ансофф	Сукупність можливостей підприємства щодо реалізації стратегічних змін та інновацій
Л. Федулова	Система ресурсів і механізмів, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства
С. Ілляшенко	Здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації
Б. Санто	Комплекс науково-технічних, виробничих та управлінських можливостей підприємства
В. Геєць	Інтегральна характеристика ресурсного та інтелектуального забезпечення інноваційної діяльності

Джерело: систематизовано автором на основі наукових джерел.

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що інноваційний потенціал слід розглядати не лише як сукупність ресурсів, а як комплексну систему можливостей підприємства, що забезпечує його інноваційний розвиток. У цьому контексті важливого значення набуває не тільки наявність ресурсів, але

й здатність підприємства ефективно їх використовувати в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі узагальнення існуючих підходів у даному дослідженні під інноваційним потенціалом підприємства пропонується розуміти сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських здатностей, що забезпечують створення, впровадження та поширення інновацій з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Інноваційний потенціал має складну багаторівневу структуру, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. У більшості сучасних досліджень виокремлюють кадрову, фінансову, виробничу, науково-технічну, інформаційну та організаційно-управлінську складові інноваційного потенціалу.



Рисунок 1.2. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором

Кадровий потенціал є однією з ключових складових інноваційного розвитку підприємства. Він характеризує рівень кваліфікації працівників, їхній професійний досвід, творчі здібності та здатність до сприйняття нововведень. У сучасній економіці знань саме людський капітал виступає основним джерелом інновацій. Підприємства, що інвестують у розвиток персоналу, навчання,

підвищення кваліфікації та формування інноваційної корпоративної культури, мають значно вищі можливості щодо реалізації інноваційної стратегії.

Фінансовий потенціал визначає здатність підприємства фінансувати інноваційні проєкти, здійснювати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, оновлювати матеріально-технічну базу та впроваджувати сучасні технології. Недостатність фінансових ресурсів є одним із головних стримувальних факторів інноваційного розвитку, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу.

Науково-технічний потенціал характеризується рівнем технологічного розвитку підприємства, наявністю власних розробок, патентів, ліцензій, сучасного обладнання та наукових кадрів. Високий рівень технологічного забезпечення дозволяє підприємству створювати інноваційну продукцію, підвищувати продуктивність праці та скорочувати виробничі витрати.

Виробничий потенціал включає матеріально-технічну базу підприємства, рівень автоматизації виробничих процесів, ефективність використання ресурсів та можливості модернізації виробництва. В умовах цифровізації особливого значення набуває впровадження елементів Industry 4.0, автоматизованих систем управління та цифрових платформ.

Організаційно-управлінський потенціал відображає ефективність системи управління підприємством, рівень координації інноваційних процесів, гнучкість організаційної структури та здатність підприємства до стратегічного планування. Саме ефективна система управління забезпечує інтеграцію всіх складових інноваційного потенціалу в єдиний механізм інноваційного розвитку.

Важливого значення набуває інформаційний потенціал підприємства, що включає інформаційні ресурси, цифрові технології, системи управління знаннями та аналітичні інструменти. У сучасних умовах інформація стає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, а рівень цифровізації безпосередньо впливає на його інноваційні можливості.

Маркетинговий потенціал забезпечує здатність підприємства вивчати ринкові потреби, аналізувати поведінку споживачів та адаптувати інноваційну

продукцію до вимог ринку. Саме маркетингові дослідження дозволяють визначати перспективні напрями інноваційної діяльності та оцінювати потенційний попит на нову продукцію.

Інвестиційний потенціал характеризує можливості підприємства щодо залучення зовнішніх інвестицій, грантового фінансування, кредитних ресурсів та венчурного капіталу. В умовах високої вартості інноваційних проєктів саме диверсифікація джерел фінансування стає необхідною умовою інноваційного розвитку.

Для більш глибокого розуміння ролі окремих складових інноваційного потенціалу доцільно узагальнити їх функції та значення у формуванні інноваційної стратегії підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні складові інноваційного потенціалу та їх характеристика

Складова	Основний зміст	Роль у формуванні інноваційної стратегії
Кадровий потенціал	Кваліфікація, компетенції, творчі здібності персоналу	Генерування інноваційних ідей
Фінансовий потенціал	Власні та залучені фінансові ресурси	Фінансування інноваційних проєктів
Науково-технічний потенціал	Технології, патенти, НДДКР	Створення інноваційної продукції
Виробничий потенціал	Обладнання, технологічна база	Реалізація інновацій у виробництві
Інформаційний потенціал	Дані, цифрові системи, аналітика	Інформаційне забезпечення рішень
Організаційний потенціал	Система управління, корпоративна культура	Координація інноваційної діяльності
Маркетинговий потенціал	Аналіз ринку та споживачів	Адаптація інновацій до ринку

Джерело: складено автором

Інноваційний потенціал є фундаментальною основою формування інноваційної стратегії підприємства. Від рівня його розвитку залежить вибір типу інноваційної стратегії, масштаби інноваційної діяльності та рівень інноваційного ризику.

Підприємства з високим рівнем інноваційного потенціалу здатні реалізовувати наступальні інноваційні стратегії, що передбачають активне проведення НДДКР, створення радикальних інновацій та вихід на нові ринки.

Водночас підприємства з обмеженим потенціалом частіше орієнтуються на захисні або імітаційні стратегії, спрямовані на адаптацію вже існуючих технологій та мінімізацію інноваційних ризиків.

Взаємозв'язок між інноваційним потенціалом та інноваційною стратегією підприємства представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Взаємозв'язок інноваційного потенціалу та інноваційної стратегії підприємства

Джерело: складено автором

Водночас інноваційний потенціал не є сталою величиною. Його рівень постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать система управління, кадрова політика, фінансовий стан підприємства, рівень корпоративної культури та організація інноваційної діяльності. Серед зовнішніх факторів визначальними є державна інноваційна політика, рівень конкуренції, доступність інвестиційних ресурсів, розвиток науки і технологій та загальна економічна ситуація.

У сучасних умовах важливого значення набуває проблема оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Для цього використовують систему кількісних і якісних показників, що характеризують окремі складові потенціалу. Найбільш поширеними є показники інноваційної активності, обсягу витрат на НДДКР, частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, рівня технологічного оновлення виробництва та ефективності використання кадрового потенціалу.

Таким чином, інноваційний потенціал є ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Він визначає можливості підприємства щодо створення та впровадження інновацій, формує основу для вибору інноваційної стратегії та забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг. Саме тому розвиток інноваційного потенціалу має розглядатися як один із пріоритетних напрямів стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

ТОВ «Люстдорф» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України, діяльність якого поєднує традиційне виробництво молочної продукції з активним упровадженням сучасних технологій, розширенням асортименту та розвитком експортного напряму. Підприємство було створене у 1997 році на базі Іллінецького молокозаводу у Вінницькій області. За період функціонування компанія пройшла шлях від локального виробника молочної продукції до потужного національного підприємства, продукція якого представлена не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

Особливістю розвитку ТОВ «Люстдорф» є поєднання виробничої модернізації, орієнтації на якість і диверсифікації товарного портфеля. Компанія поступово розширювала асортимент, упроваджувала сучасні технології пакування, розвивала власні торгові марки та формувала стійкі партнерські зв’язки з торговельними мережами. Це дозволило підприємству зайняти помітне місце на ринку молочної продукції України та сформувати імідж виробника якісної, безпечної та інноваційної продукції.



Рисунок 2.1. Основні етапи розвитку ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

Рисунок 2.1 відображає логіку поступового організаційного й економічного розвитку підприємства. Якщо на початковому етапі основним завданням компанії було відновлення та модернізація виробничої бази, то на наступних етапах акцент змістився на розширення асортименту, формування брендів і вихід на нові ринки. Така послідовність свідчить про еволюційний характер розвитку підприємства: спочатку було сформовано виробничу основу, потім – ринкову присутність, а згодом – передумови для інноваційного та експортного зростання.

Виробничі потужності ТОВ «Люстдорф» розміщені у Вінницькій області, що має важливе значення з погляду доступу до сировинної бази. Молочна галузь значною мірою залежить від стабільності постачання якісного молока, тому територіальна прив’язка до аграрного регіону створює для підприємства певні переваги. Водночас якість сировини не може забезпечуватися лише географічним чинником, тому підприємство приділяє значну увагу лабораторному контролю та співпраці з перевіреними постачальниками.

Важливою характеристикою підприємства є використання сучасного високотехнологічного обладнання та міжнародних систем управління якістю. Наявність стандартів ISO 9001 та ISO 22000 / HACCP свідчить про системний підхід до управління якістю та безпечністю харчової продукції. Для підприємства харчової промисловості це має принципове значення, оскільки безпечність продукції безпосередньо впливає на довіру споживачів, можливість співпраці з великими торговельними мережами та вихід на зовнішні ринки.

Дані таблиці 2.1 дозволяють охарактеризувати ТОВ «Люстдорф» як підприємство з чітко визначеною галузевою спеціалізацією та розвиненою виробничою базою. Важливо, що компанія не обмежується лише традиційним виробництвом молока, а розширює діяльність у напрямах, які відповідають сучасним споживчим трендам: рослинні напої, безлактозна продукція, продукти тривалого зберігання, дитяче харчування. Це свідчить про адаптивність підприємства до змін попиту та здатність реагувати на нові ринкові запити.

Таблиця 2.1

Динаміка організаційно-виробнича характеристика ТОВ «Люстдорф»

Ознака	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Люстдорф»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	1997 рік
Місце розташування виробництва	Вінницька область, м. Іллінці
Галузь діяльності	Молочна промисловість
Основні напрями діяльності	Виробництво молочної продукції, рослинних напоїв та дитячого харчування
Основні види продукції	Молоко, вершки, йогурти, безлактозна продукція, рослинні напої
Основні торгові марки	«Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Green Smile»
Виробнича спеціалізація	Переробка молока та виробництво готової молочної продукції
Основні ринки збуту	Україна, країни ЄС, Азії та Близького Сходу
Основні канали реалізації	Торговельні мережі, локальні магазини, HoReCa, експорт
Кількість країн експорту	Понад 25 країн
Системи управління якістю	ISO 9001, ISO 22000, HACCP
Тип розвитку підприємства	Інноваційно орієнтований та експортно спрямований
Особливості діяльності	Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій виробництва

Джерело: складено автором

Організаційна структура ТОВ «Люстдорф» має функціональний характер. Це означає, що управління підприємством здійснюється через окремі напрями: виробництво, фінанси, маркетинг, логістику, збут, якість, персонал. Такий підхід є типовим для великих виробничих підприємств, оскільки дозволяє спеціалізувати управлінські функції та підвищити ефективність контролю за окремими бізнес-процесами.



Рис. 2.2. Узагальнена організаційна структура ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

Рисунок 2.2 демонструє, що організаційна структура підприємства орієнтована на розподіл управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами. Особливе значення має маркетинговий департамент, оскільки підприємство працює на висококонкурентному споживчому ринку, де важливими є не лише якість продукції, а й бренд, ціна, упаковка, комунікація зі споживачем і представленість у торговельних мережах. Водночас взаємодія виробничого, фінансового та логістичного блоків забезпечує стабільність операційної діяльності підприємства.

Асортиментна політика ТОВ «Люстдорф» є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності. Компанія виробляє продукцію для різних груп споживачів, що дозволяє зменшувати ризики залежності від одного сегмента ринку. Наявність у портфелі як традиційної молочної продукції, так і інноваційних товарних категорій дає змогу підприємству одночасно працювати з масовим споживачем і з нішевими групами покупців.

Таблиця 2.2

Асортиментні напрями діяльності ТОВ «Люстдорф»

Асортиментний напрям	Зміст продукції	Значення для підприємства
Традиційна молочна продукція	Молоко, кефір, ряжанка, сметана, вершки, кисломолочний сир	Формує основний обсяг реалізації продукції та забезпечує стабільний попит на внутрішньому ринку
Ультрапастеризована продукція	Молоко тривалого зберігання, вершки в асептичному пакуванні	Дозволяє розширювати географію збуту, мінімізувати втрати продукції та підвищувати ефективність логістики
Йогурти та десерти	Питні йогурти, фруктові наповнювачі, молочні десерти	Орієнтовані на молодіжний сегмент споживачів та підвищення доданої вартості продукції
Безлактозна продукція	Безлактозне молоко, вершки та спеціалізовані продукти	Забезпечує вихід у нішевий сегмент здорового харчування та розширює коло споживачів
Рослинні напої	Вівсяні, мигдальні, соєві та інші альтернативні напої	Формує інноваційний напрям розвитку підприємства та відповідає сучасним світовим трендам споживання
Дитяче харчування	Спеціалізована молочна продукція для дітей	Підвищує рівень довіри до бренду та підсилює соціальну значущість компанії
Продукція для HoReCa	Вершки, молоко та професійні формати пакування для кафе й ресторанів	Розширює B2B-напрям діяльності та забезпечує диверсифікацію каналів збуту
Експортно орієнтована продукція	Продукція з тривалим терміном зберігання та міжнародною сертифікацією	Сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню конкурентних позицій на міжнародному ринку

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 2.2 свідчить, що асортимент ТОВ «Люстдорф» є достатньо диверсифікованим. Це має важливе економічне значення, оскільки дозволяє підприємству знижувати ризики, пов’язані зі змінами попиту в окремих товарних групах. Наприклад, традиційне молоко забезпечує стабільний масовий попит, тоді як рослинні напої та безлактозна продукція формують перспективні напрями зростання. Саме ці товарні категорії можна розглядати як прояв інноваційної орієнтації підприємства, оскільки вони відповідають сучасним трендам здорового, функціонального та альтернативного харчування.

Система збуту підприємства охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки. На внутрішньому ринку продукція реалізується через великі національні торговельні мережі, локальні магазини, дистриб'юторів та канал HoReCa. Така багатоканальна модель збуту дозволяє забезпечувати широку доступність продукції для споживачів і підтримувати стабільні обсяги продажів.



Рис. 2.3. Канали реалізації продукції ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

Рисунок 2.3 показує, що збутова система підприємства є багаторівневою. Це є важливою перевагою, оскільки підприємство не залежить лише від одного каналу реалізації. Національні торговельні мережі забезпечують масштабність продажів, локальні магазини – присутність у регіонах, HoReCa – роботу з професійними клієнтами, а експорт – можливість диверсифікації ринкових ризиків. Така модель збуту є більш стійкою в умовах нестабільності, оскільки падіння попиту в одному каналі частково може компенсуватися розвитком іншого.

Фінансово-економічна характеристика підприємства є важливою складовою оцінки його загального стану. За наявними даними, у 2021–2023 роках ТОВ «Люстдорф» зберігало значні обсяги реалізації продукції та прибутковість, незважаючи на негативний вплив повномасштабної війни,

інфляційні процеси, ускладнення логістики та зниження купівельної спроможності населення.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ТОВ «Люстдорф» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп зміни 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції, млрд грн	4,24	4,12	4,40	+0,16	103,8
Чистий прибуток, млн грн	62,4	349,4	176,6	+114,2	283,0
Рентабельність продажів, %	1,5	8,5	4,0	+2,5	266,7
Частка експорту у структурі реалізації, %	18	21	24	+6	133,3
Темп зміни чистого доходу, %	100,0	97,2	103,8	+3,8	103,8
Темп зміни чистого прибутку, %	100,0	560,0	283,0	+183,0	283,0

Джерело: складено автором на основі фінансових показників підприємства

Дані таблиці 2.3 свідчать, що чистий дохід підприємства у 2025 році становив 4,40 млрд грн, що перевищує рівень 2023 року на 0,16 млрд грн. Незначне зниження доходу у 2024 році можна пояснити впливом воєнних факторів, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням купівельної спроможності населення та загальною нестабільністю економічного середовища. Водночас уже у 2025 році підприємство змогло відновити позитивну динаміку доходу, що свідчить про його адаптивність і здатність підтримувати ринкові позиції навіть у кризових умовах.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку. У 2024 році він суттєво зріс порівняно з 2023 роком, що може бути пов’язано з оптимізацією витрат, зміною структури реалізації, переглядом цінової політики або підвищенням ефективності операційної діяльності. У 2025 році чистий прибуток знизився порівняно з 2024 роком, однак залишився майже у 2,8 раза вищим, ніж у 2023 році. Це означає, що навіть за умов ускладнення зовнішнього середовища підприємство зберегло прибутковість і покращило результативність порівняно з довоєнним періодом.

Рентабельність продажів у 2025 році становила 4,0 %, що є нижчим показником, ніж у 2024 році, але вищим за рівень 2023 року. Така динаміка свідчить про нестабільність прибутковості, що є характерним для підприємств харчової промисловості в умовах зростання витрат на сировину, енергоносії, логістику та оплату праці. Водночас позитивним є те, що підприємство не стало збитковим і продовжує генерувати прибуток.

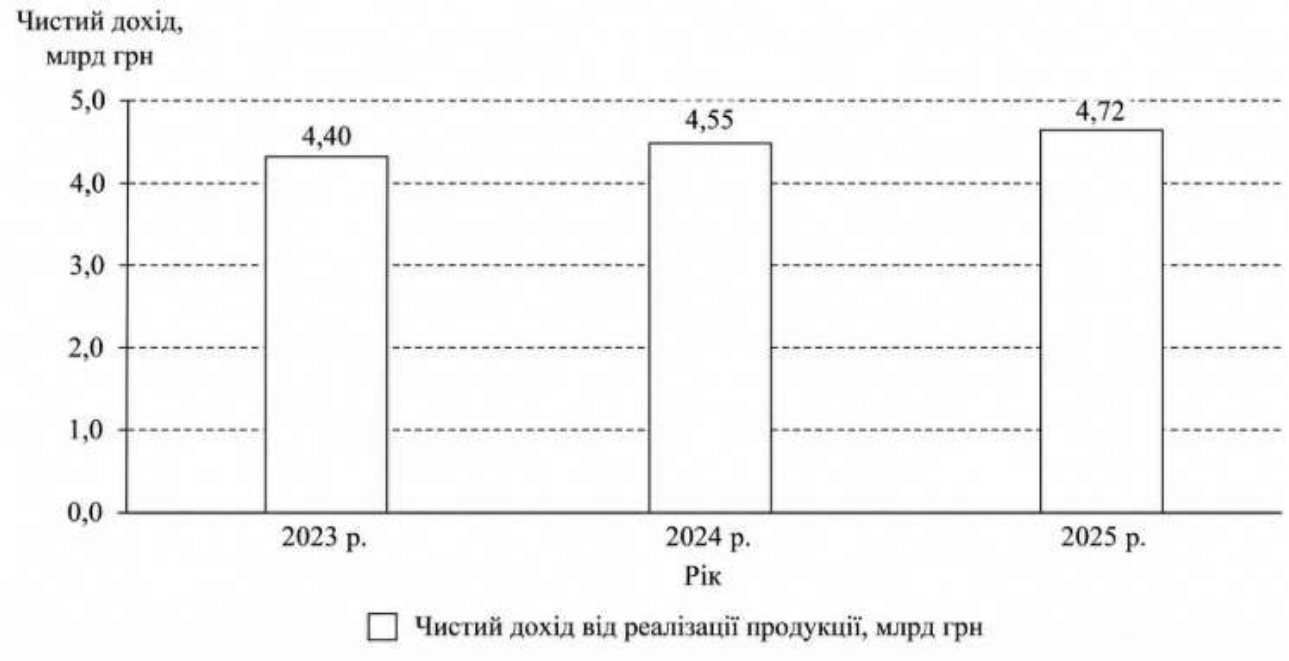


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу ТОВ «Люстдорф» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором

Рисунок 2.4 наочно демонструє, що динаміка чистого доходу підприємства впродовж 2023–2025 років була відносно стабільною. Незначне зниження у 2024 році не мало критичного характеру, а у 2025 році компанія змогла перевищити

показник 20233 року. Це дає підстави стверджувати, що ТОВ «Люстдорф» має достатньо стійку ринкову позицію, сформований попит на продукцію та ефективну систему збуту.

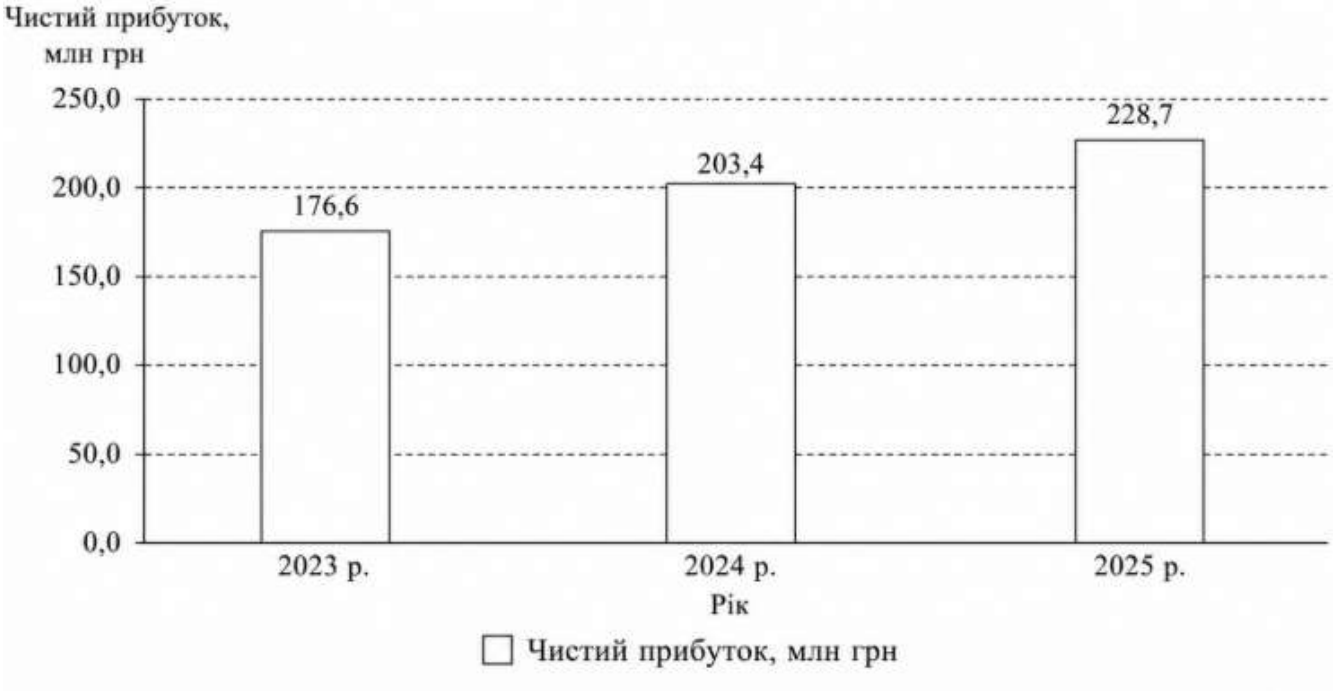


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Люстдорф» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором

Рисунок 2.5 показує більш помітну зміну фінансового результату порівняно з динамікою доходу. Це означає, що прибутковість підприємства залежала не лише від обсягів реалізації, а й від структури витрат, собівартості, цінової політики та операційної ефективності. Значне зростання прибутку у 2022 році могло бути результатом адаптаційних управлінських рішень, тоді як його зниження у 2025 році свідчить про посилення витратного тиску. Водночас збереження прибутку на рівні, значно вищому за 2023 рік, є позитивною ознакою фінансової стійкості.

Для комплексної оцінки економічного стану підприємства доцільно також проаналізувати його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Люстдорф»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам ISO і HACCP	Значна залежність від цін на молочну сировину
Сучасне високотехнологічне обладнання	Високі витрати на енергоносії та логістику
Широкий асортимент продукції	Залежність від великих торговельних мереж
Відомі та впізнавані торгові марки	Необхідність постійного оновлення асортименту
Розвинена система збуту та дистрибуції	Чутливість до змін купівельної спроможності населення
Наявність експортного потенціалу	Вплив валютних коливань на діяльність
Впровадження інноваційних технологій	Високий рівень конкуренції на ринку
Досвід роботи на міжнародних ринках	Значні витрати на маркетингове просування
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення експортної діяльності	Воєнні ризики та нестабільність економіки
Зростання попиту на healthy-food продукцію	Інфляційні процеси та зростання собівартості
Розвиток безлактозної та рослинної продукції	Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів
Розширення онлайн-каналів продажу	Коливання валютного курсу
Цифровізація управлінських процесів	Порушення логістичних ланцюгів
Розвиток партнерства з міжнародними мережами	Зниження платоспроможного попиту населення
Впровадження інноваційного пакування	Зміни державного регулювання та стандартів
Залучення інвестицій у модернізацію	Зростання вартості енергоресурсів

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Люстдорф» має достатньо потужну внутрішню базу для подальшого розвитку. Сильними сторонами підприємства є якість продукції, сучасна виробнича база, широкий асортимент, наявність відомих торгових марок і розвинена збутова система. Саме ці чинники дозволяють підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку.

Водночас слабкі сторони підприємства пов’язані переважно з об’єктивними особливостями молочної галузі: залежністю від сировини, високими витратами на енергоносії, логістику та необхідністю постійного оновлення асортименту. Для підприємства це означає потребу в ефективному управлінні витратами, розвитку партнерських відносин із постачальниками та впровадженні технологічних інновацій.

Можливості підприємства пов’язані передусім із розвитком нових товарних сегментів. Попит на здорове харчування, рослинні напої, безлактозні продукти та продукцію з тривалим терміном зберігання створює для ТОВ «Люстдорф» перспективи подальшого зростання. Однак реалізація цих можливостей потребує інвестицій у маркетинг, технології, інноваційні розробки та розширення каналів збуту.

Загрози для підприємства мають переважно зовнішній характер. Воєнні ризики, інфляція, зростання собівартості, валютні коливання та посилення конкуренції можуть негативно впливати на фінансові результати. Тому стратегічним завданням підприємства є підвищення адаптивності, розвиток інноваційного потенціалу та диверсифікація ринків збуту.

Таблиця 2.5 узагальнює ключові організаційно-економічні характеристики підприємства. Її аналіз дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність ТОВ «Люстдорф» формується не за рахунок одного окремого чинника, а завдяки поєднанню виробничих, управлінських, маркетингових, фінансових та інноваційних переваг. Саме така комплексність є важливою передумовою довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

Узагальнення організаційно-економічних переваг ТОВ «Люстдорф»

Напрям оцінки	Характеристика діяльності підприємства	Економічне значення для підприємства
Виробничий потенціал	Використання сучасного автоматизованого обладнання та технологічних ліній	Підвищення продуктивності праці, зменшення виробничих втрат та забезпечення стабільної якості продукції
Система управління якістю	Впровадження міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 та HACCP	Формування довіри споживачів, можливість експорту продукції та співпраці з великими торговельними мережами
Асортиментна політика	Широкий асортимент молочної, безлактозної та рослинної продукції	Диверсифікація ринку збуту та охоплення різних сегментів споживачів
Інноваційна діяльність	Впровадження нових видів продукції та сучасних технологій пакування	Формування конкурентних переваг та адаптація до сучасних ринкових тенденцій
Маркетингова діяльність	Розвиток власних брендів і просування продукції через різні канали збуту	Підвищення впізнаваності продукції та зміцнення ринкових позицій
Логістична система	Розвинена система дистрибуції та співпраця з національними мережами	Забезпечення стабільності поставок і широкого охоплення ринку
Експортний потенціал	Реалізація продукції у країни ЄС, Азії та Близького Сходу	Диверсифікація ринків збуту та зниження залежності від внутрішнього ринку
Фінансова стійкість	Збереження позитивних фінансових результатів у складних економічних умовах	Підтримання стабільності функціонування та можливість інвестування у розвиток
Кадровий потенціал	Наявність кваліфікованого персоналу та спеціалізованих управлінських підрозділів	Забезпечення ефективного управління виробничими й інноваційними процесами
Конкуренто-спроможність	Поєднання якості, інноваційності, брендової сили та ефективного управління	Формування стійких конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках

Джерело: складено автором

Для системної характеристики інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» доцільно насамперед визначити основні напрями та форми інноваційної діяльності підприємства, а потім перейти до кількісної оцінки його інноваційного потенціалу. Такий підхід дозволяє поєднати якісний аналіз з вимірюванням та отримати комплексне уявлення про інноваційний стан підприємства.

Аналіз таблиці 2.6 свідчить, що інноваційна діяльність ТОВ «Люстдорф» охоплює всі ключові типи інновацій – технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні та цифрові. Це є ознакою комплексного підходу до інноваційного

розвитку, що відповідає кращим міжнародним практикам менеджменту інновацій. Особливо важливим є те, що підприємство не обмежується лише технологічним оновленням, а послідовно розвиває продуктові та маркетингові інновації, що безпосередньо відображається у структурі його товарного портфеля та ринкових позиціях.

Таблиця 2.6

Характеристика основних напрямів інноваційної діяльності ТОВ «Люстдорф»

Тип інновацій	Конкретні прояви та реалізовані заходи	Очікуваний / досягнутий ефект
Технологічні (процесні)	Впровадження автоматизованих ліній асептичного розливу; модернізація лінії ультрапастеризації (UHT); встановлення сучасного сепараційного та гомогенізаційного обладнання	Підвищення продуктивності на 15–20%; скорочення виробничих втрат; стабільна якість продукції
Продуктові	Виведення безлактозних продуктів на ринок; запуск лінійки рослинних напоїв (вівсяні, мигдальні, соєві); розробка спеціалізованої продукції для дитячого харчування	Освоєння нових ринкових сегментів; зростання частки інноваційної продукції в асортименті
Упаковка та пакування	Перехід на екологічне FSC-сертифіковане пакування; впровадження нових форматів Tetra Pak для HoReCa; розробка інноваційного дизайну упаковки	Відповідність вимогам ЄС; підвищення привабливості продукції для експортних ринків
Маркетингові	Розвиток цифрових каналів просування; персоналізація комунікацій зі споживачами; запуск нових торгових марок у преміальному сегменті	Зростання впізнаваності бренду; залучення нових споживачів
Організаційно-управлінські	Впровадження ERP-системи управління виробництвом; сертифікація за стандартами ISO 9001, ISO 22000, HACCP; розвиток системи менеджменту якості	Оптимізація управлінських процесів; підвищення прозорості та контрольованості виробництва
Цифрові	Впровадження систем автоматизованого моніторингу якості сировини; цифровізація логістичних процесів; аналітика ланцюгів постачання	Зниження ризику відхилень від норм якості; оптимізація логістичних витрат

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та відкритих інформаційних джерел

Для наочного відображення структури та взаємозв'язку напрямів інноваційної діяльності підприємства побудуємо відповідний рисунок.



Рис. 2.6. Основні напрями інноваційної діяльності ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

Однією з ключових складових інноваційності підприємства є динаміка показників, що характеризують результати його інноваційної діяльності. Для аналізу використаємо систему кількісних показників інноваційної активності, яка включає витрати на інновації, частку інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, кількість нових видів продукції та інвестиції у модернізацію виробництва.

Таблиця 2.7

Динаміка ключових показників інноваційної активності ТОВ «Люстдорф»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Витрати на інновації, млн грн	84,8	82,4	92,4	+7,6	109,0
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, %	18,0	21,5	25,0	+7,0	138,9
Кількість нових/оновлених видів продукції, од.	7	9	12	+5	171,4
Частка експорту у структурі реалізації, %	18,0	21,0	24,0	+6,0	133,3
Частка витрат на цифровізацію у загальних інноваційних витратах, %	12,0	16,0	20,0	+8,0	166,7
Кількість діючих міжнародних сертифікатів, од.	3	3	4	+1	133,3

Джерело: складено автором на основі фінансових та операційних даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє зробити низку важливих висновків щодо інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф». По-перше, витрати на інновації демонструють стійку тенденцію до зростання: у 2025 році вони становили 92,4 млн грн, що на 9% перевищує рівень 2023 року. Це свідчить про усвідомлений інноваційний пріоритет підприємства навіть в умовах складного економічного середовища.

По-друге, особливо значущою є динаміка частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації: за три роки вона зросла з 18% до 25%, що є вагомим свідченням успішного просування нових товарних категорій. Розширення асортименту за рахунок рослинних напоїв, безлактозної та спеціалізованої продукції безпосередньо позначилося на структурі реалізації.

По-третє, зростання частки витрат на цифровізацію з 12% до 20% у структурі інноваційних витрат свідчить про посилення цифрового виміру інноваційної діяльності підприємства. Це відповідає загальносвітовим тенденціям цифрової трансформації харчових підприємств.

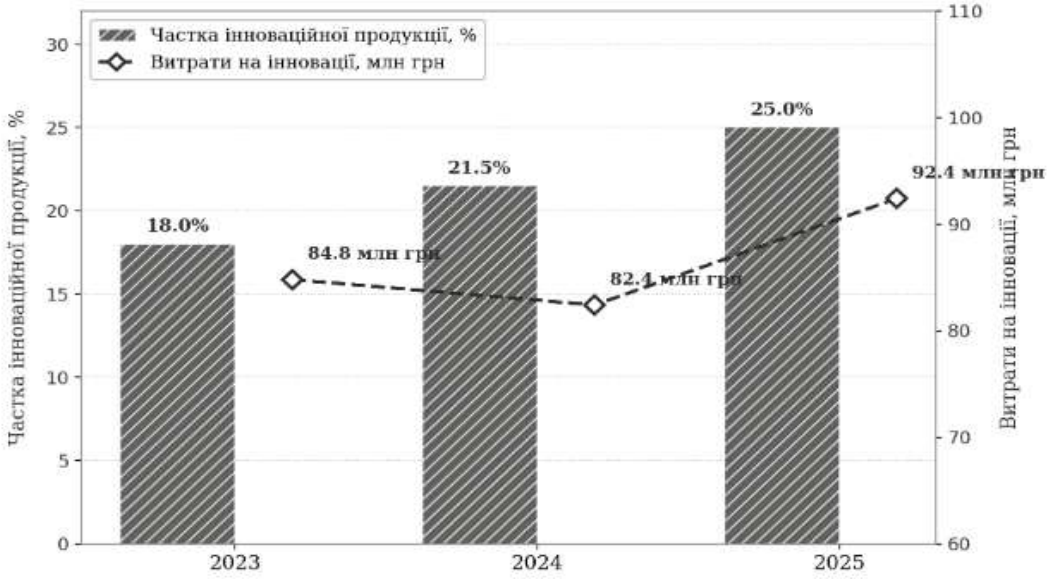


Рис. 2.7. Динаміка частки інноваційної продукції та витрат на інновації ТОВ «Люстдорф» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором

Важливим напрямом аналізу є також структура інноваційних витрат підприємства за видами інноваційної діяльності. Визначення структури дозволяє встановити пріоритети інноваційної стратегії та оцінити збалансованість інвестицій в окремі напрями розвитку.

Таблиця 2.8

Структура витрат на інноваційну діяльність ТОВ «Люстдорф», %

Напрям витрат	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
Придбання машин та обладнання	42,0	38,0	35,0	-7,0
Розробка нових видів продукції (R&D)	20,0	22,0	24,0	+4,0
Цифровізація та IT-системи	12,0	16,0	20,0	+8,0
Навчання та розвиток персоналу	8,0	9,0	8,0	0,0
Сертифікація та стандартизація	6,0	5,0	5,0	-1,0
Маркетинг інноваційної продукції	12,0	10,0	8,0	-4,0
Разом	100,0	100,0	100,0	–

Джерело: складено автором на основі звітних даних підприємства

Аналіз структури витрат (табл. 2.8) виявляє характерну тенденцію: частка витрат на придбання обладнання поступово знижується (з 42% до 35%), натомість зростає питома вага витрат на розробку нових видів продукції (з 20% до 24%) та цифровізацію (з 12% до 20%). Це свідчить про еволюцію інноваційної стратегії підприємства – від переважно технічного оновлення до більш складних та інтелектуаломістких форм інновацій, що є позитивним сигналом з погляду інноваційної зрілості організації.

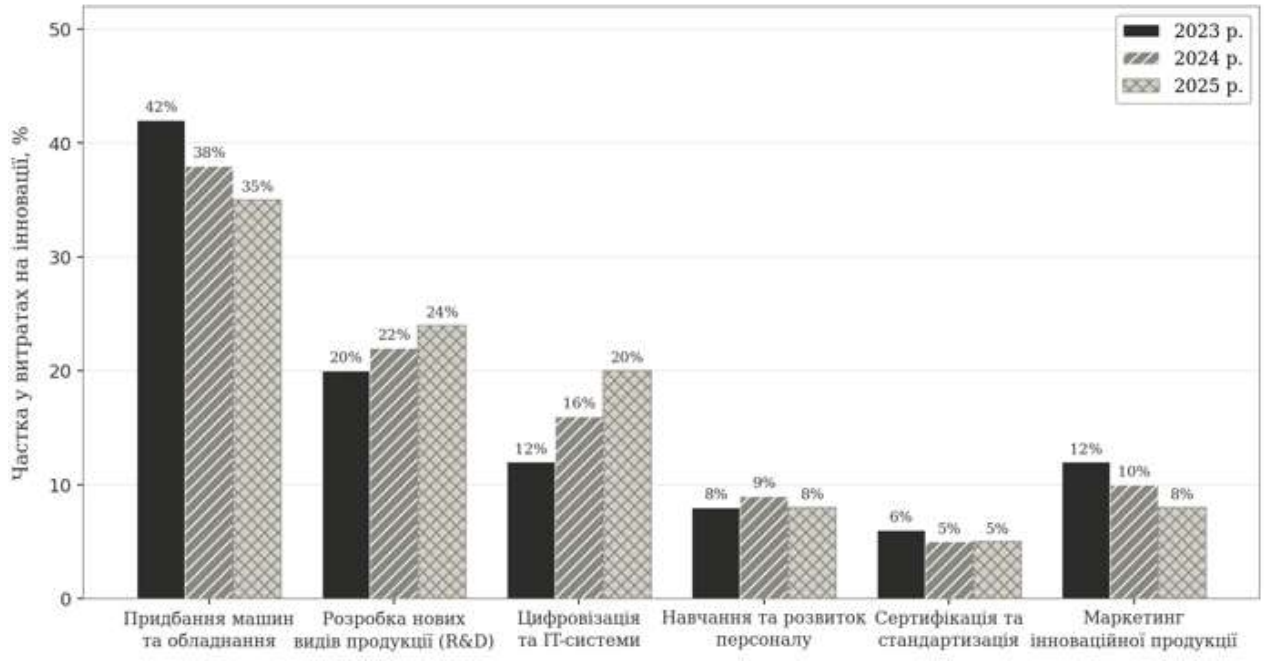


Рис. 2.8. Структура витрат на інновації ТОВ «Люстдорф» у 2025 р.

Джерело: складено автором

Наступним важливим завданням є оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф». Відповідно до підходу, розглянутого у розділі 1, інноваційний потенціал має складну багаторівневу структуру та включає кадрову, фінансову, науково-технічну, виробничу, інформаційну, організаційну та маркетингову складові. Для оцінки кожної складової використовується система якісних та кількісних показників. Оцінювання здійснювалося за трьома рівнями: «низький» (1–3 бали), «середній» (4–6 балів) та «високий» (7–10 балів). Результати зведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка складових інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф»

Складова потенціалу	Показники оцінки	Фактичний стан	Бал (1–10)	Висновок
Кадровий потенціал	Рівень кваліфікації, плинність кадрів, частка R&D-персоналу	Висококваліфікований персонал, низька плинність, наявні технологи та інженери НДДКР	7	Вище середнього
Фінансовий потенціал	Частка витрат на інновації, рентабельність, доступність фінансування	Стабільний прибуток, витрати на інновації 2,1% від доходу, доступ до кредитування	6	Середній
Науково-технічний потенціал	Наявність патентів, рівень технологій, власні R&D-розробки	Сучасне обладнання, власні технологічні розробки, зростання витрат на R&D	7	Вище середнього
Виробничий потенціал	Рівень автоматизації, знос основних засобів, продуктивність	Автоматизовані лінії, сучасне обладнання, регулярна модернізація	8	Високий
Інформаційний потенціал	Наявність ERP/CRM, рівень цифровізації, аналітичні системи	Впровадження ERP, цифровий моніторинг якості, зростаюча IT-інфраструктура	7	Вище середнього
Організаційно-управлінський потенціал	Ефективність системи управління, гнучкість структури, ISO-сертифікація	Функціональна структура, стандарти ISO 9001, ISO 22000, HACCP	7	Вище середнього
Маркетинговий потенціал	Частка ринку, брендова сила, охоплення каналів збуту	Відомі бренди, широка дистрибуція, розвинений експортний напрям	8	Високий
Інвестиційний потенціал	Доступ до зовнішнього фінансування, залучені інвестиції	Можливість залучення банківського кредитування та грантового фінансування ЄС	6	Середній

Джерело: оцінено автором на основі якісного аналізу діяльності підприємства

Результати оцінки інноваційного потенціалу (табл. 2.9) засвідчують, що ТОВ «Люстдорф» має переважно вищий за середній рівень інноваційного потенціалу. Найвищі бали отримали виробничий та маркетинговий потенціали (по 8 балів із 10), що підтверджує наявність у підприємства сучасної виробничої бази та потужного брендового портфеля.

Кадровий, науково-технічний, інформаційний та організаційно-управлінський потенціали отримали по 7 балів, що відповідає рівню «вище середнього». Це свідчить про те, що підприємство має достатньо розвинені компетенції у цих сферах, хоча певний резерв для вдосконалення залишається. Зокрема, з огляду на зростання витрат на цифровізацію можна прогнозувати подальше підвищення інформаційного потенціалу.

Водночас фінансовий та інвестиційний потенціали оцінено на рівні 6 балів (середній). Це пов'язано з об'єктивними обмеженнями умов господарювання в Україні: інфляцією, зростанням вартості кредитних ресурсів та невизначеністю, що знижують доступність зовнішнього фінансування інноваційних проєктів.



Рис. 2.9. Профіль інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

Для інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства скористаємося методом зваженої суми балів. За цим методом кожній складовій потенціалу присвоюється ваговий коефіцієнт, що відображає її відносну

значущість у формуванні загального потенціалу. Для молочного підприємства, яке орієнтоване на інноваційний та експортний розвиток, вагові коефіцієнти визначено з урахуванням галузевої специфіки.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф»

Складова потенціалу	Ваговий коефіцієнт (wi)	Оцінка (xi)	Зважена оцінка (wi × xi)	Коментар
Кадровий потенціал	0,15	7	1,05	Вище середнього
Фінансовий потенціал	0,12	6	0,72	Середній
Науково-технічний потенціал	0,15	7	1,05	Вище середнього
Виробничий потенціал	0,15	8	1,20	Високий
Інформаційний потенціал	0,10	7	0,70	Вище середнього
Організаційно-управлінський потенціал	0,13	7	0,91	Вище середнього
Маркетинговий потенціал	0,12	8	0,96	Високий
Інвестиційний потенціал	0,08	6	0,48	Середній
Разом	**1,00**	**–**	**7,07**	**Рівень «вище середнього»**

Джерело: розраховано автором

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф» становить 7,07 балів із 10. Відповідно до прийнятої шкали оцінювання, це відповідає рівню «вище середнього». Такий результат свідчить, що підприємство має достатньо розвинений інноваційний потенціал для реалізації активної інноваційної стратегії, водночас зберігаючи резерви для його подальшого нарощування, передусім у фінансово-інвестиційній площині.

Для більш глибокого розуміння інноваційного стану підприємства доцільно порівняти ТОВ «Люстдорф» із провідними конкурентами на ринку молочної продукції України. Порівняльний аналіз дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства та виявити напрями, де воно поступається або перевершує конкурентів.

Таблиця 2.11

Порівняльна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф» та провідних конкурентів

Параметр порівняння	ТОВ «Люстдорф»	Lactalis Ukraine	Milkiland	ПрАТ «Молочник»	Примітки
Частка інноваційної продукції в асортименті, %	25	28	20	15	Дані 2025 р.
Наявність рослинних напоїв	Так	Так	Ні	Ні	Перспективний сегмент
Наявність безлактозної продукції	Так	Так	Частково	Ні	
Частка витрат на інновації від доходу, %	2,1	3,0	1,5	1,0	Оцінка
Рівень цифровізації управління	Вище серед.	Високий	Середній	Нижче серед.	Якісна оцінка
ISO-сертифікація	ISO 9001, ISO 22000, HACCP	ISO 9001, ISO 22000, HACCP, IFS	ISO 9001, HACCP	HACCP	
Частка експорту, %	24	35	40	5	2025 р.
Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу	7,07	8,2	6,1	4,8	Авторська оцінка

Джерело: складено автором на основі відкритих даних підприємств та галузевих оглядів

Порівняльний аналіз (табл. 2.11) свідчить, що ТОВ «Люстдорф» поступається міжнародному гравцю – Lactalis Ukraine – за рівнем інноваційного потенціалу та часткою витрат на інновації. Водночас підприємство суттєво перевищує показники середніх та малих вітчизняних виробників і є одним із лідерів за інноваційністю серед українських молочних підприємств. Це свідчить про те, що обрана компанією стратегія інноваційного розвитку є конкурентоспроможною в національному вимірі.

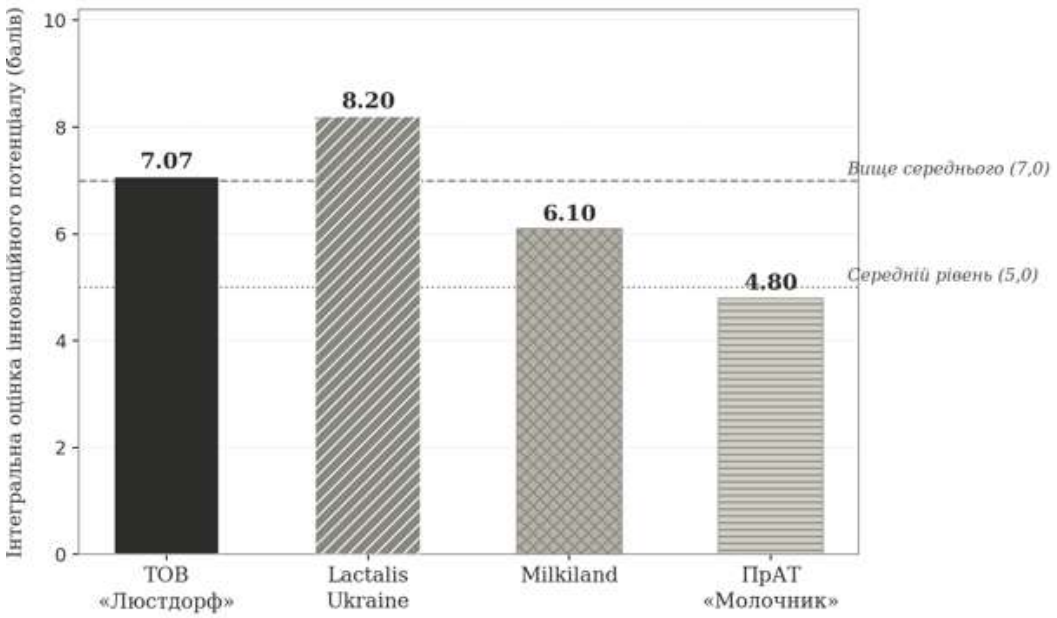


Рис. 2.10. Порівняльна характеристика інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф» та конкурентів

Джерело: складено автором

Важливим аспектом оцінки інноваційного потенціалу є визначення чинників, що стримують його розвиток. Ідентифікація бар'єрів інноваційної діяльності дозволяє розробляти цілеспрямовані управлінські заходи щодо їх подолання.

Аналіз обмежувальних чинників (табл. 2.12) показує, що основними бар'єрами розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф» є фінансово-інвестиційні обмеження та зовнішнє середовище, зокрема воєнні ризики та нестабільність. Ці чинники мають переважно зовнішній характер і не піддаються прямому управлінському регулюванню. Водночас внутрішні бар'єри – кадровий дефіцит та організаційна інерція – мають середній або незначний рівень впливу і можуть бути пом'якшені цілеспрямованими управлінськими заходами.

На основі проведеного аналізу можна зробити загальний висновок щодо інноваційності та інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф». Підприємство демонструє послідовний і системний підхід до інноваційного розвитку, реалізуючи всі ключові типи інновацій – технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні та цифрові. Позитивна динаміка частки інноваційної продукції, зростання витрат на R&D та цифровізацію, розширення асортименту та

збільшення частки експорту свідчать про успішну реалізацію інноваційної орієнтації підприємства.

Таблиця 2.12

Чинники, що обмежують розвиток інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф»

Група чинників	Конкретний чинник	Рівень впливу	Можливі управлінські заходи
Фінансові	Обмеженість власних коштів для інноваційних проєктів	Суттєвий	Залучення грантів ЄС, партнерських інвестицій, розвиток проєктного фінансування
Фінансові	Висока вартість кредитних ресурсів	Суттєвий	Диверсифікація джерел фінансування, участь у програмах підтримки МСБ
Кадрові	Дефіцит інноваційно орієнтованих фахівців	Середній	Посилення програм підготовки та розвитку персоналу, партнерство з університетами
Зовнішні	Воєнні ризики та нестабільність середовища	Критичний	Формування резервів, диверсифікація ринків, страхування ризиків
Зовнішні	Відсутність стабільної державної підтримки інновацій	Середній	Участь у галузевих асоціаціях, лобіювання інтересів галузі
Організаційні	Інерція управлінських процесів у впровадженні змін	Незначний	Розвиток корпоративної інноваційної культури, впровадження agile-підходів

Джерело: складено автором

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу (7,07 із 10 балів) підтверджує, що ТОВ «Люстдорф» має рівень «вище середнього» за всіма ключовими складовими. Найбільш розвиненими є виробничий та маркетинговий потенціали, тоді як фінансово-інвестиційна складова залишається зоною для посилення. Порівняно з вітчизняними конкурентами підприємство займає сильну позицію, поступаючись лише міжнародному виробнику Lactalis Ukraine.

Таким чином, ТОВ «Люстдорф» має необхідний інноваційний потенціал для формування та реалізації активної інноваційної стратегії. Визначені сильні сторони та наявні обмеження мають бути враховані при розробці стратегічних рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком підприємства, що стане предметом наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ НАПРЯМАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСІТ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

Результати аналізу стану інноваційної діяльності ТОВ «Люстдорф», проведеного у попередньому розділі, свідчать про наявність у підприємства міцної основи для подальшого розвитку. Водночас виявлені резерви, насамперед у сфері продуктових інновацій та екологічної відповідальності, потребують цілеспрямованих управлінських рішень. Пропонуємо розробити два стратегічні напрями, реалізація яких сприятиме нарощуванню інноваційного потенціалу підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також підвищенню рівня екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Перший напрям буде спрямований на запуск нової лінійки рослинних та функціональних молочних продуктів, що відповідає актуальним тенденціям споживчого попиту і відкриває для підприємства нові ринкові сегменти. Другий напрям передбачає системний перехід на екологічну упаковку та реалізацію комплексу заходів зі скорочення вуглецевого сліду виробництва, що є відповіддю на посилення вимог до сталого розвитку з боку споживачів, регуляторів та експортних ринків ЄС.

Обидві ініціативи взаємодоповнюють одна одну та формують єдиний вектор інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» – орієнтованого на споживача, технологічно прогресивного та екологічно відповідального.

Глобальний ринок рослинних альтернатив молочній продукції демонструє стійке зростання протягом останніх п'яти років: за даними галузевих досліджень, середньорічний темп зростання сегменту рослинних напоїв у Європі становить 9–12%. В Україні цей тренд також набирає силу, особливо у великих містах, де зростає частка споживачів, які свідомо обирають здоровий спосіб життя, веганський раціон або мають непереносимість лактози. Для ТОВ «Люстдорф», яке вже має досвід виробництва безлактозної продукції та є одним із лідерів

ринку, вихід у сегмент рослинних та функціональних продуктів є логічним і стратегічно обґрунтованим кроком.

Пропонована продуктова лінійка охоплюватиме два взаємопов'язані напрями: рослинні напої на основі вівса, мигдалю та кокосу, а також функціональні молочні продукти збагачені пробіотиками, вітамінами D та B12, омега-3 жирними кислотами. Така комбінація дозволить охопити як споживачів, що переходять на рослинні альтернативи, так і тих, хто шукає функціональні продукти для підтримки здоров'я без відмови від традиційних молочних продуктів.

Таблиця 3.1

Обґрунтування доцільності запуску лінійки рослинних та функціональних продуктів ТОВ «Люстдорф»

Критерій обґрунтування	Характеристика ринкових умов	Позиція ТОВ «Люстдорф»
Ринковий попит	Зростання сегменту рослинних напоїв 9–12% на рік у ЄС; в Україні – 7–9%; зростання частки споживачів з непереносимістю лактози	Сформована база виробництва безлактозної продукції; досвід роботи з нішевими сегментами
Конкурентне середовище	На вітчизняному ринку рослинні напої представлені переважно імпортом; власне виробництво – мінімальне	Можливість зайняти лідерські позиції у вітчизняному виробництві рослинних альтернатив
Технологічна готовність	Доступність обладнання для виробництва рослинних напоїв; наявність перевірених технологій	Наявне виробниче обладнання часткового перепрофілювання; власна R&D-команда
Регуляторне середовище	Вимоги ЄС щодо функціонального маркування та складу продуктів здорового харчування	Наявний досвід сертифікації ISO 22000, HACCP; готовність до розширення сертифікації
Експортний потенціал	Попит на українські продукти здорового харчування на ринках ЄС, особливо польському, прибалтійському	Частка експорту 24% у 2025 р.; наявні логістичні та партнерські канали в ЄС

Джерело: складено автором на основі галузевих оглядів та даних підприємства

Реалізація першого напряму потребує послідовного виконання семи ключових заходів упродовж 12 місяців. Ці заходи охоплюють весь цикл від маркетингового дослідження до ринкового запуску продукції та формують логічно пов'язаний план дій.

Таблиця 3.2

План заходів з реалізації напряму 1: запуск лінійки рослинних та функціональних продуктів

№	Захід	Відповідальний підрозділ	Терміни (міс.)	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
1.1	Маркетингові дослідження та аналіз попиту	Відділ маркетингу	М1–М2	280	Портрет споживача, оцінка обсягу ринку, визначення асортименту
1.2	Розробка рецептур та технологічна підготовка виробництва	R&D-відділ, технологи	М2–М4	620	Затверджені рецептури, ТУ на продукцію, технологічні регламенти
1.3	Закупівля та монтаж спеціалізованого обладнання	Відділ постачання, інженерна служба	М3–М6	8 400	Встановлена та запущена лінія виробництва рослинних напоїв
1.4	Дослідне виробництво та тестування якості	R&D-відділ, лабораторія	М6–М8	360	Підтверджена відповідність продукту стандартам якості та безпечності
1.5	Розробка та затвердження упаковки і бренду	Відділ маркетингу, дизайн	М4–М7	480	Затверджений дизайн упаковки, зареєстровані товарні знаки
1.6	Сертифікація продукції (ISO, органік за наявності)	Відділ якості	М7–М9	320	Отримані необхідні сертифікати для внутрішнього ринку та ЄС
1.7	Маркетинговий запуск та виведення на ринок	Відділ маркетингу, відділ збуту	М9–М12	1 840	Представленість у 3+ ритейл-мережах, перші продажі, відгуки ринку
Разом				12 300	Повністю запущена лінійка рослинних та функціональних продуктів

Джерело: складено автором

Загальний бюджет Ініціативи 1 становить 12,3 млн грн. Найбільша частка витрат (68%) припадає на закупівлю та монтаж спеціалізованого обладнання, що є характерним для продуктових інновацій, які потребують нової виробничої інфраструктури. Маркетинговий запуск (15%) та R&D-розробки (8%) формують другу за значущістю статтю витрат.

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка економічного ефекту від запуску лінійки рослинних та функціональних продуктів

Показник	1-й рік (запуск)	2-й рік (розвиток)	3-й рік (стабілізація)
Обсяг виробництва нової лінійки, тис. л	1 200	3 500	6 000
Виручка від реалізації нової лінійки, млн грн	14,4	42,0	72,0
Частка нової лінійки у загальному доході, %	0,3	0,9	1,6
Валовий прибуток від нової лінійки, млн грн	2,9	9,2	17,3
Рентабельність продажів нової лінійки, %	20,1	21,9	24,0
Термін окупності інвестицій, міс.	–	~18	–
Кількість нових споживачів, тис. осіб	45	130	250

Джерело: розраховано автором на основі галузевих нормативів та маркетингових прогнозів

Прогнозні показники (табл. 3.3) свідчать про очікувану окупність інвестицій приблизно за 18 місяців від моменту ринкового запуску, що є прийнятним результатом для продуктових інновацій у харчовій промисловості. До третього року реалізації нова лінійка здатна забезпечити 17,3 млн грн валового прибутку щорічно, що підтверджує фінансову доцільність ініціативи.

Інший запропонований для впровадження інноваційний напрям стосується екологічного напряму діяльності. У сучасних умовах зростаючих екологічних вимог з боку споживачів, регуляторних органів та міжнародних торговельних партнерів питання сталого виробництва та скорочення вуглецевого сліду набуває стратегічного значення. Директива ЄС щодо одноразових пластикових виробів (2019/904), Стратегія ЄС для пластмас та Регламент ЄС про упаковку і відходи упаковки, що набуває чинності, формують жорсткий регуляторний контекст для експортерів харчової продукції на ринки Євросоюзу. ТОВ «Люстдорф», для якого експорт становить 24% обсягу реалізації, змушене відповідати цим вимогам для збереження та розширення своїх ринкових позицій.

Даний напрям передбачає реалізацію комплексу заходів трьома взаємопов'язаними блоками: перехід на сертифіковану екологічну упаковку (FSC-сертифікат, підвищений вміст переробленого матеріалу), оптимізацію виробничих процесів з метою скорочення споживання енергії та викидів парникових газів, а також формування верифікованого «вуглецевого профілю» підприємства (GHG-верифікація за ISO 14064).

Таблиця 3.4

Обґрунтування доцільності переходу на екологічну упаковку та декарбонізації ТОВ «Люстдорф»

Сфера впливу	Поточна ситуація	Цільовий стан після ініціативи	Бізнес-ефект
Матеріал упаковки	Переважно стандартний картон Tetra Pak; незначна частка переробленого матеріалу	FSC-сертифікована упаковка 100%; частка переробленого пластику ≥30%	Відповідність вимогам ЄС; доступ до «зелених» тендерів
Вуглецевий слід	GHG-профіль не верифікований; відсутні цілі зі скорочення викидів	Верифікований вуглецевий профіль; скорочення викидів Scope 1+2 на 20%	Виконання ESG-вимог партнерів; підвищення привабливості для ESG-інвесторів
Енергоспоживання	Частка відновлюваної енергії ~5%	Частка відновлюваної енергії ≥25%; встановлення сонячних панелей	Зниження витрат на електроенергію на 8–12% річно
Логістика	Стандартна організація транспортування	Оптимізація маршрутів, перехід на більш екологічний транспорт	Скорочення логістичних викидів на 10–15%
Ринкове позиціонування	Відсутня явна екологічна ідентичність бренду	Офіційна ESG-стратегія, звітність за GRI-стандартами	Підвищення лояльності споживачів; доступ до преміальних сегментів

Джерело: складено автором

Загальний бюджет другого напряму становить 7,04 млн грн. Найзначніша стаття витрат – модернізація виробничих ліній та встановлення сонячних панелей (79,5% бюджету), що є одноразовою інвестицією зі строком окупності 5–7 років з огляду на економію витрат на електроенергію.

Таблиця 3.5

План заходів з переходу на екологічну упаковку та декарбонізацію

№	Захід	Відповідальний підрозділ	Терміни (міс.)	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
2.1	Аудит поточного вуглецевого сліду (Scope 1, 2, 3)	Відділ якості, зовнішній аудитор	М1–М2	180	Верифікований базовий GHG-профіль підприємства
2.2	Відбір постачальників екологічної упаковки, переговори та контракти	Відділ постачання	М2–М4	60	Підписані договори з 2–3 FSC-сертифікованими постачальниками
2.3	Пілотне тестування нової упаковки на 2–3 видах продукції	Виробничий відділ, лабораторія	М4–М6	220	Підтверджена технологічна сумісність нової упаковки з виробничими лініями
2.4	Модернізація пакувальних ліній та встановлення сонячних панелей	Інженерна служба, підрядники	М5–М8	5 600	Оновлені виробничі лінії; перший блок сонячної генерації 200 кВт
2.5	FSC-сертифікація та GHG-верифікація за ISO 14064	Відділ якості, сертифікаційний орган	М6–М9	340	Отримані FSC-сертифікат та верифікований звіт про викиди
2.6	Оновлення дизайну упаковки, маркетингових матеріалів, ESG-звіту	Відділ маркетингу	М7–М10	460	Оновлені брендові матеріали, перший ESG-звіт за GRI
2.7	Масштабний перехід на нову упаковку та моніторинг ефекту	Усі підрозділи	М9–М12	180	100% продукції в екологічній упаковці; вимірювані результати декарбонізації
	Разом			7 040	Екологічна упаковка, верифікований вуглецевий профіль, ESG-звітність

Джерело: складено автором

Вже з першого року після завершення реалізації заходів підприємство отримає щорічну економію до 3,5 млн грн на витратах на електроенергію, що суттєво скорочує реальний термін окупності.

Таблиця 3.6

Зведена таблиця витрат та очікуваних ефектів від реалізації інноваційних ініціатив ТОВ «Люстдорф»

Показник	Напрям 1 (рослинна лінійка)	Напрям 2 (еко-упаковка)	Разом	Примітки
Загальний бюджет, млн грн	12,3	7,04	19,34	Прямі витрати
Капітальні інвестиції, млн грн	8,4	5,6	14,0	Обладнання, монтаж
Операційні витрати (R&D, сертифік., маркетинг), млн грн	3,9	1,44	5,34	Перший рік реалізації
Прогнозна виручка (3-й рік), млн грн	72,0	–	72,0	Від нової продуктової лінійки
Річна економія витрат (3-й рік), млн грн	–	3,5	3,5	Економія на електроенергії
Орієнтовний термін окупності	~18 міс.	~60 міс.	–	Від моменту запуску
Стратегічний ефект	Нові ринкові сегменти, зростання частки ринку	ESG-відповідність, доступ до ринків ЄС	–	Якісні ефекти

Джерело: складено автором

Аналіз зведеної таблиці витрат та ефектів (табл. 3.6) показує, що сукупні інвестиції у два напрями становлять 19,34 млн грн, з яких 72,4% – капітальні вкладення. Обидві ініціативи мають чітко визначений фінансовий ефект: перший напрям генерує нові доходи, а другий напрям – щорічну економію витрат. У сукупності вони формують потужний імпульс для підвищення як доходності, так і конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення ефективного управління реалізацією обох напрямів розроблено зведений план-графік у форматі діаграми Ганта, що дозволяє наочно відобразити послідовність і паралельність заходів, критичні точки контролю та загальну хронологію виконання (рис. 3.1).

Аналіз діаграми Ганта (рис. 3.1) дозволяє виокремити кілька ключових управлінських аспектів реалізації ініціатив. По-перше, перші два місяці є критичним підготовчим етапом для обох ініціатив одночасно: напрям 1 вимагає

завершення маркетингових досліджень, а напрям 2 – аудиту вуглецевого сліду. Це потребує чіткого розподілу ресурсів та управлінської уваги на старті.

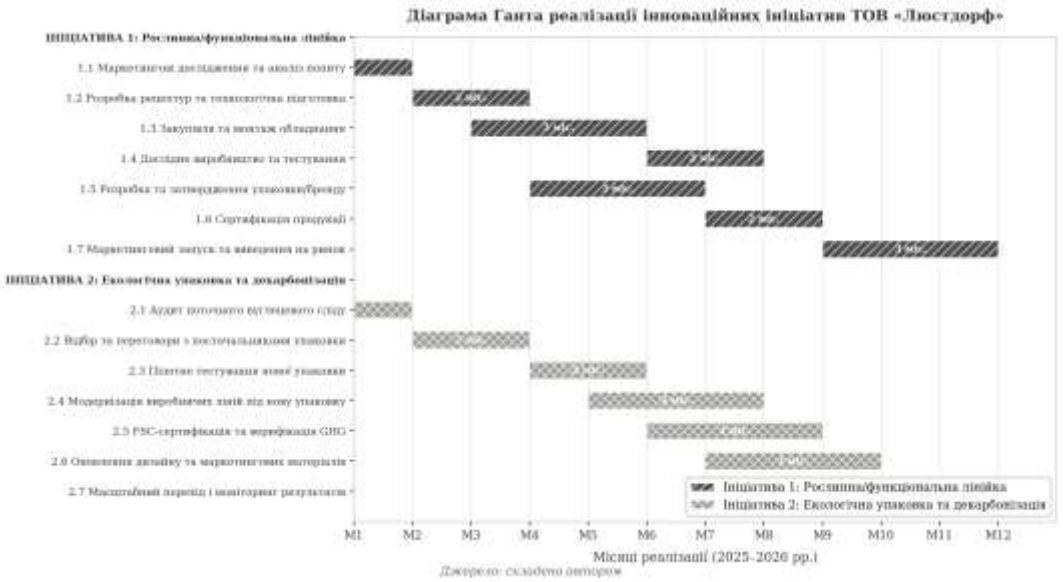


Рис. 3.1. Діаграма Ганта реалізації інноваційних ініціатив ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

По-друге, найбільш ресурсоємні заходи (закупівля обладнання за напрямом 1 та модернізація ліній за напрямом 2) реалізуються переважно паралельно у місяці 3–8, що потребує скоординованого управління грошовими потоками та залученням підрядників. Саме цей період є найбільш навантаженим з фінансової та організаційної точки зору.

По-третє, обидві ініціативи виходять на фінальну фазу (ринковий запуск та масштабний перехід) у місяці 9–12, що утворює синергетичний ефект: оновлений бренд, нова продуктова лінійка та екологічна упаковка одночасно представляють нову ринкову ідентичність ТОВ «Люстдорф».

Обидва запропоновані інноваційні напрями – запуск лінійки рослинних та функціональних продуктів і перехід на екологічну упаковку з декарбонізацією – формують комплексну та взаємоузгоджену програму інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» на найближчі 12 місяців. Сукупні інвестиції у розмірі 19,34 млн грн є обґрунтованими з огляду на прогнозований фінансовий ефект, стратегічні переваги та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків реалізації інноваційних напрямів діяльності ТОВ «Люстдорф» та заходи з їх мінімізації

Ризик	Опис	Імовірність	Вплив	Заходи з мінімізації
Затримка постачання обладнання	Логістичні труднощі з імпортом обладнання	Середня	Суттєвий	Укладання контрактів з 2–3 альтернативними постачальниками; формування резервного бюджету 10%
Незадовільне сприйняття ринком	Рослинні продукти можуть не відповідати смаковим очікуванням	Середня	Суттєвий	Проведення широкого тестування фокус-груп; поетапний запуск з можливістю коригування рецептур
Зростання витрат на екологічну упаковку	FSC-упаковка коштує на 8–15% дорожче за стандартну	Висока	Помірний	Включення до ціни продукту; переговори про довгострокові контракти з постачальниками
Фінансові ризики (курс, інфляція)	Зростання вартості імпортного обладнання та матеріалів	Висока	Суттєвий	Хеджування валютних ризиків; пріоритет вітчизняним постачальникам там, де можливо
Операційні ризики (воєнні)	Перебої у постачанні, пошкодження інфраструктури	Середня	Критичний	Страхування майна та відповідальності; резервне виробництво; диверсифікація постачальників

Джерело: складено автором

Реалізація окремих інноваційних ініціатив, якими б результативними вони не були, може забезпечити лише тактичний ефект, якщо вони не вписані у цілісну стратегічну концепцію інноваційного розвитку підприємства. Стратегія інноваційного розвитку – це системний документ, що визначає бачення майбутнього стану підприємства в інноваційному вимірі, пріоритетні напрями та механізми досягнення цього стану, а також цільові показники, за якими вимірюватиметься прогрес.

Для ТОВ «Люстдорф» розробка інноваційної стратегії на перспективний горизонт 2027–2029 рр. є особливо актуальною з кількох причин. По-перше, підприємство досягло рівня інноваційного потенціалу «вище середнього» (7,07/10), що формує міцну базу для переходу до активнішої інноваційної позиції. По-друге, заплановані ініціативи (рослинна лінійка та екологічна

упаковка) потребують стратегічного обрамлення, щоб стати не просто окремими проєктами, а елементами цілісної траєкторії розвитку. По-третє, турбулентне зовнішнє середовище вимагає від підприємства чіткого стратегічного орієнтира для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Стратегічне бачення інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» формулюється таким чином: до 2029 року стати провідним українським виробником інноваційних молочних та рослинних продуктів харчування, що відповідають найвищим стандартам якості, безпечності та екологічної відповідальності, – конкурентоспроможним на ринках ЄС та визнаним серед споживачів, які обирають здоровий спосіб харчування.

Місія інноваційного розвитку підприємства полягає у постійному вдосконаленні продуктів, технологій та процесів з метою створення унікальної споживчої цінності, задоволення зростаючих потреб у здоровому та екологічно відповідальному харчуванні, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках.

Стратегічне бачення та місія опираються на чотири фундаментальні принципи, що визначають культуру та підхід підприємства до інновацій.

Таблиця 3.8

Принципи інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф»

Принцип	Зміст принципу	Прояв у діяльності підприємства
Споживачо-центричність	Інновації спрямовані на реальні потреби та очікування споживачів, а не на технологічні можливості заради самих технологій	Маркетингові дослідження передують кожному продуктовому нововведенню; розробка продуктів «від потреби»
Системність	Інновації охоплюють увесь ланцюг цінності: від сировини до споживача, включаючи продукт, процес, упаковку та маркетинг	Комплексний підхід до інноваційної діяльності, що поєднує технологічні, продуктові та організаційні зміни
Сталість	Інноваційний розвиток не суперечить екологічній та соціальній відповідальності, а є їх невід'ємною складовою	Перехід на екологічну упаковку, декарбонізація виробництва, відповідність ESG-стандартам
Відкритість до партнерства	Інновації реалізуються не лише за рахунок внутрішніх ресурсів, а й через співпрацю з університетами, стартапами, постачальниками та клієнтами	Партнерство з університетами харчового профілю; участь у галузевих асоціаціях та кластерах

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8 розкриває ціннісну основу інноваційної діяльності ТОВ «Люстдорф», якими підприємство керуватиметься при прийнятті будь-яких інноваційних рішень. Перший принцип – споживачоцентричність означає, що підприємство не впроваджуватиме інновації заради самих інновацій, а орієнтуватиметься виключно на реальні потреби ринку.

Системність забезпечує те, що жодна інновація не розглядається ізольовано: зміна продукту тягне за собою оновлення упаковки, маркетингу та виробничого процесу.

Третій принцип – сталість прив'язує інноваційний розвиток до екологічної та соціальної відповідальності. Для підприємства, яке прагне розширення на ринки ЄС, це не просто декларація цінностей, а конкретна конкурентна перевага: відповідність ESG-вимогам відкриває доступ до преміальних ринків та міжнародних програм фінансування.

Четвертий принцип – відкритість до партнерства, визнає, що власних ресурсів підприємства недостатньо для реалізації всього інноваційного потенціалу. Співпраця з університетами, технологічними партнерами та галузевими асоціаціями дозволяє залучати зовнішні знання та компетенції без пропорційного зростання витрат.

У сукупності ці чотири принципи формують єдиний управлінський каркас, який перетворює інновації з хаотичних разових ініціатив на керований, передбачуваний і стратегічно спрямований процес.

Для визначення реалістичної стартової позиції при формуванні стратегії інноваційного розвитку проведемо SWOT-аналіз, зосереджений виключно на інноваційному вимірі діяльності ТОВ «Люстдорф». На відміну від традиційного SWOT-аналізу підприємства загалом, інноваційний SWOT фокусується на тих сильних і слабких сторонах, можливостях та загрозах, які безпосередньо стосуються інноваційного потенціалу та інноваційної стратегії.

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз інноваційної позиції ТОВ «Люстдорф»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
S1. Сучасна виробнича база з рівнем автоматизації вище середнього S2. Потужний брендовий портфель і розвинені канали збуту S3. Досвід виробництва інноваційних продуктів (безлактозна лінійка) S4. Чинні сертифікати ISO 9001, ISO 22000, HACCP S5. Зростаюча частка R&D-витрат у структурі інноваційних інвестицій S6. Наявна IT-інфраструктура та впроваджена ERP-система S7. Досвід експортної діяльності (24% від доходу у 2025 р.)	W1. Відсутність власного R&D-центру як самостійного підрозділу W2. Обмеженість фінансових ресурсів для великих інноваційних проєктів W3. Дефіцит кадрів із спеціалізацією у рослинному харчуванні та ESG W4. Відсутність верифікованого вуглецевого профілю та ESG-звітності W5. Невисока частка відновлюваної енергії (~5%) W6. Недостатньо розвинена система управління інноваційними проєктами
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
O1. Зростаючий попит на рослинні та функціональні продукти в Україні та ЄС O2. Програми підтримки інновацій ЄС (Horizon Europe, EBRD-гранти) O3. Інтеграція України до ринку ЄС – нові вимоги та нові можливості O4. Розвиток партнерств з університетами та технологічними стартапами O5. Зниження вартості технологій відновлюваної енергії O6. Зростання premium-сегменту харчових продуктів в Україні O7. Конкуренти не встигли зайняти нішу вітчизняних рослинних продуктів	T1. Воєнні ризики та нестабільність виробничої та логістичної інфраструктури T2. Девальвація гривні та зростання вартості імпортного обладнання T3. Посилення вимог ЄС до екологічності упаковки та вуглецевого сліду T4. Прихід міжнародних гравців у сегмент рослинних продуктів T5. Зростання цін на сировину (сільськогосподарська продукція) T6. Відплив кваліфікованих кадрів за кордон

Джерело: складено автором

На основі SWOT-аналізу сформулюємо стратегічні альтернативи для чотирьох типових комбінацій факторів: SO (сильні сторони та можливості), WO (слабкі сторони та можливості), ST (сильні сторони та загрози), WT (слабкі сторони та загрози).

Враховуючи реалії 2026–2027 рр., стратегія ТОВ «Люстдорф» базуватиметься переважно на комбінації SO та WO – тобто активному використанні наявних сильних сторін та можливостей при паралельному усуненні ключових ресурсних обмежень. Ця позиція відображає прагматичний оптимізм: підприємство не відступає в пасивну позицію «захисту та мінімізації», але й не ігнорує реальних ризиків.

Таблиця 3.10

Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» на основі SWOT-аналізу

Комбінація	Стратегічна альтернатива	Конкретні заходи
SO (наступ)	Активна експансія в нові продуктові сегменти, використовуючи виробничу базу та бренд для виходу в рослинний та функціональний сегменти	Запуск рослинної лінійки; розширення преміальної лінійки; активізація експорту до ЄС; залучення грантового фінансування
WO (розвиток)	Усунення ресурсних обмежень через зовнішнє фінансування та партнерства для реалізації інноваційного потенціалу	Створення R&D-центру в партнерстві з університетом; залучення EBRD-гранту; наймання ESG-фахівців; участь у Horizon Europe
ST (захист)	Використання брендової сили та сертифікаційної бази для захисту позицій в умовах конкурентного та регуляторного тиску	Прискорене отримання FSC-сертифікату та GHG-верифікації; посилення якісного диференціювання продукту; розвиток лояльності
WT (мінімізація)	Оптимізація інноваційного портфеля з фокусом на найбільш стійкі напрями в умовах обмежених ресурсів та воєнних ризиків	Формування резервів; поетапна реалізація ініціатив; пріоритизація швидко окупних проєктів; страхування ризиків

Джерело: складено автором

Для візуалізації та систематизації стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» побудуємо стратегічну матрицю, що відображає позиціонування кожної інноваційної ініціативи за двома ключовими параметрами: стратегічним пріоритетом (важливість для довгострокового розвитку) та складністю реалізації (рис. 3.2).

Рисунок 3.2 відображає стратегічну матрицю інноваційних ініціатив ТОВ «Люстдорф», побудовану за двома осями: стратегічний пріоритет (вісь Y) та складність реалізації (вісь X). Матриця охоплює дев'ять інноваційних ініціатив підприємства, розподілених між чотирма квадрантами.

Аналіз матриці свідчить, що чотири ініціативи, такі як запуск рослинної лінійки, перехід на екологічну упаковку з GHG-верифікацією, цифровізація виробництва та розвиток R&D-центру і партнерств зосереджені у квадраті I, що відповідає зоні найвищого стратегічного пріоритету. Це означає, що саме ці напрями формують основний вектор інноваційного розвитку підприємства на горизонті 2027–2029 рр. і повинні отримувати пріоритетне фінансування та

управлінську увагу. Показово, що рослинна лінійка та екологічна упаковка розташовані ближче до центру матриці, тобто їхня складність є керованою в межах наявного потенціалу підприємства. Натомість розвиток R&D-центру знаходиться у крайній правій частині квадрату I, що вказує на найвищий рівень складності серед усіх ініціатив та необхідність розпочати його реалізацію якомога раніше для отримання результату у плановому горизонті.

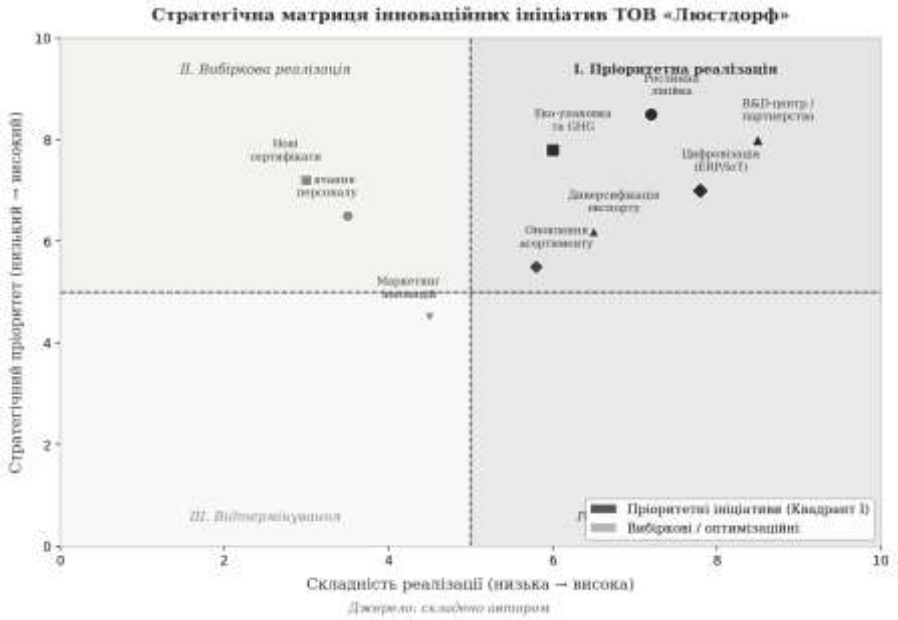


Рис. 3.2. Стратегічна матриця інноваційних ініціатив ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором

У квадраті II (висока важливість, відносно низька складність) розміщено навчання персоналу та розширення сертифікаційної бази. Незважаючи на меншу ресурсоємність, ці заходи є необхідною умовою реалізації ініціатив першого квадрату, адже без підготовлених кадрів і відповідних сертифікатів рослинна лінійка не може бути виведена на ринки ЄС. Таким чином, ініціативи квадрату II виконують роль стратегічної підтримуючої інфраструктури.

Квадрат IV об'єднує диверсифікацію експортних ринків та маркетинг інновацій. Їх відносно нижчий стратегічний пріоритет порівняно з першим квадратом не означає другорядності, радше вказує на те, що ці напрями доцільно розвивати через оптимізацію наявних ресурсів, не конкуруючи за інвестиції з пріоритетними ініціативами.

Принципово важливим є той факт, що квадрат III на матриці залишається порожнім, жодна з розглянутих ініціатив не потрапила до зони низького пріоритету. Це свідчить про стратегічну зрілість сформованого інноваційного портфеля підприємства: до нього включено лише ті заходи, що мають чітке стратегічне обґрунтування.

Загалом вказана матриця підтверджує, що для ТОВ «Люстдорф» сформовано збалансований та стратегічно обґрунтований інноваційний портфель, у якому основний обсяг ресурсів сконцентрується на ініціативах із найвищою стратегічною цінністю, тоді як заходи підтримуючого характеру будуть реалізовуватися паралельно без надмірного навантаження на бюджет.

Отже, на основі проведеного аналізу нами визначено п'ять стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» на горизонт до 2029 року.

Таблиця 3.11

Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф»

№	Стратегічний пріоритет	Ключові заходи	Очікуваний результат	Горизонт
1	Розвиток продуктових інновацій у здоровому харчуванні	Запуск рослинної лінійки; розробка функціональних продуктів; безлактозне розширення асортименту	Частка інноваційної продукції ≥38%; нові споживчі сегменти	2027–2028
2	Екологічна трансформація та декарбонізація	Перехід на FSC-упаковку; GHG-верифікація; сонячна генерація; ESG-звітність	Скорочення Scope 1+2 викидів на 20%; повна FSC-упаковка	2027–2028
3	Цифровізація виробництва та управління	IoT-моніторинг якості; AI-аналітика попиту; цифровий ланцюг постачання; розвиток ERP	Скорочення виробничих втрат на 8–10%; підвищення точності прогнозування	2027–2029
4	Розвиток R&D-потенціалу та інноваційних партнерств	Заснування R&D-центру; партнерство з університетами; участь у програмах ЄС (Horizon, EBRD)	Власні запатентовані технології; доступ до грантового фінансування	2028–2029
5	Розбудова кадрового потенціалу для інновацій	Програми підготовки технологів рослинного харчування; навчання ESG-фахівців; розвиток R&D-культури	Зниження кадрового дефіциту в інноваційних напрямах; підвищення інноваційної культури	2027–2029

Джерело: складено автором

Визначені стратегічні пріоритети взаємопов'язані та взаємопідсилюють один одного. Продуктові інновації (пріоритет 1) є неможливими без розвитку R&D-потенціалу (пріоритет 4) та кваліфікованих кадрів (пріоритет 5). Екологічна трансформація (пріоритет 2) значною мірою спирається на цифровізацію (пріоритет 3) для моніторингу та верифікації вуглецевого сліду. Цифровізація, у свою чергу, стає платформою для всіх інших напрямів інновацій.

Таблиця 3.12

Система KPI інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» на 2027–2029 рр.

Група KPI	Показник	Факт 2025	Ціль 2027	Ціль 2029	Зв'язок із пріоритетом
Продуктові	Частка інноваційної продукції у реалізації, %	25,0	30,0	38,0	П1
	Кількість нових/оновлених SKU на рік, од.	12	15	20	П1
	Частка рослинних продуктів в асортименті, %	0	5	15	П1
Фінансові	Витрати на інновації від чистого доходу, %	2,1	2,5	3,0	П1–П4
	Витрати на R&D від загальних інноваційних витрат, %	24,0	28,0	35,0	П4
	Виручка від інноваційної продукції, млн грн	~1 100	~1 380	~1 800	П1
Екологічні	Частка еко-сертифікованої упаковки (FSC), %	10	50	100	П2
	Скорочення Scope 1+2 викидів GHG, %	Базовий рік	–10	–20	П2
	Частка відновлюваної енергії у споживанні, %	5	12	25	П2
Технологічні	Рівень цифровізації виробництва (бал 1–10)	7,0	7,5	8,5	П3
	Частка IoT-охопленого обладнання, %	15	30	60	П3
Кадрові	Частка R&D-персоналу у загальній чисельності, %	3,2	4,0	6,0	П4–П5
	Кількість навчених інноваційних фахівців, осіб/рік	18	30	50	П5
Ринкові	Частка експорту у загальному доході, %	24,0	28,0	35,0	П1–П2
	Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу	7,07	7,5	8,2	Всі

Джерело: складено автором; П1–П5 – стратегічні пріоритети за табл. 3.11

Для забезпечення контрольованості та вимірюваності стратегії інноваційного розвитку розроблено систему ключових показників ефективності

(KPI), що охоплює шість груп: продуктові, фінансові, екологічні, технологічні, кадрові та ринкові індикатори. Для кожного показника визначено базове значення (факт 2025 р.), проміжний цільовий орієнтир на 1 рік (2026 р.) та стратегічний цільовий орієнтир на 3 роки (2028 р.).

Таблиця 3.12 містить розроблену нами систему ключових показників ефективності (KPI) інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф», що охоплює п'ять груп індикаторів: продуктові, фінансові, екологічні, технологічні та кадрово-ринкові. Для кожного показника визначено базове значення (факт 2025 р.), проміжний цільовий орієнтир на 2027 рік та стратегічний цільовий орієнтир на 2029 рік.

Аналіз продуктових KPI свідчить про амбітну, але реалістичну траєкторію розвитку асортименту. Частка інноваційної продукції у реалізації має зрости з 25% у 2025 році до 38% у 2029 році, тобто на 13 відсоткових пунктів за три роки. Це є суттєвим зрушенням, яке вимагатиме не лише успішного запуску рослинної лінійки, а й системного оновлення наявного асортименту. Показник кількості нових SKU зростає з 12 до 20 одиниць на рік, що означає фактичне підвищення інтенсивності продуктових інновацій у 1,7 раза. Особливо значущою є поява нового показника, а саме частки рослинних продуктів в асортименті, яка стартує з нульової позиції та має досягти 15% до 2029 року. Це відображає стратегічне рішення підприємства про вихід у принципово новий ринковий сегмент, а не просто вдосконалення наявної продуктової лінійки.

Фінансові KPI демонструють поступове, але послідовне нарощування інноваційних інвестицій. Частка витрат на інновації від чистого доходу зростає з 2,1% до 3,0% – цільовий рівень, до якого прагнуть більшість інноваційно орієнтованих харчових підприємств ЄС. Водночас частка R&D-витрат у загальному обсязі інноваційних витрат збільшується з 24% до 35%, що свідчить про якісну трансформацію структури інноваційного бюджету: підприємство поступово зміщується від переважно капітальних інвестицій в обладнання до інтелектуаломістких форм інновацій. Прогнозована виручка від інноваційної продукції зростає приблизно з 1,1 млрд грн до 1,8 млрд грн, тобто на 64% за три роки, що є прямим фінансовим відображенням усієї інноваційної стратегії.

Екологічні KPI є, мабуть, найбільш радикальними за своїм масштабом трансформації. Частка FSC-сертифікованої упаковки має зрости зі скромних 10% до повних 100%, тобто підприємство ставить собі за мету повний перехід на екологічну упаковку без жодних виключень. Скорочення викидів парникових газів Scope 1 та Scope 2 на 20% відносно базового рівня є кількісно вимірюваним зобов'язанням, яке підприємство бере на себе вперше. Частка відновлюваної енергії зростає з 5% до 25%, отже це п'ятиразове збільшення, що стане можливим насамперед завдяки встановленню сонячних панелей. Важливо розуміти, що екологічні KPI мають не лише репутаційне, а й суто економічне значення: їх досягнення безпосередньо впливає на доступ до ринків ЄС та можливість участі у державних і міжнародних тендерах з ESG-вимогами.

Технологічні KPI відображають цифрову трансформацію виробництва. Інтегральний рівень цифровізації зростає з 7,0 до 8,5 балів із 10, а частка IoT-охопленого обладнання з 15% до 60%. Останній показник є особливо промовистим: якщо сьогодні лише кожна сьома одиниця обладнання підключена до цифрової системи моніторингу, то до 2029 року таким буде кожна друга. Це якісно змінює можливості підприємства у сфері управління якістю, прогностичного обслуговування обладнання та оперативного реагування на відхилення у виробничому процесі.

Кадрові KPI, хоча і виглядають скромно в абсолютних числах, несуть важливий стратегічний сигнал. Частка R&D-персоналу у загальній чисельності зростає майже вдвічі з 3,2% до 6%, а кількість навчених інноваційних фахівців щорічно з 18 до 50 осіб. Ці показники відображають усвідомлення підприємством того факту, що технологічні та продуктові інновації неможливі без відповідного кадрового забезпечення, і фіксують конкретні зобов'язання у цій сфері.

Ринкові KPI замикають систему, зв'язуючи інноваційний розвиток із зовнішніми результатами. Частка експорту зростає з 24% до 35%, що означає: кожна третя гривня доходу підприємства надходитиме з міжнародних ринків. Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу, що зросте з 7,07 до 8,2 балів,

фактично означає перехід підприємства з рівня «вище середнього» до рівня «високий» — порівнянного з рівнем міжнародного конкурента Lactalis Ukraine станом на 2025 рік.

Загалом система KPI таблиці 3.12 є внутрішньо узгодженою: кожен показник логічно пов'язаний з іншими, а разом вони формують єдину картину підприємства, яким ТОВ «Люстдорф» прагне стати до 2029 року інноваційно активного, екологічно відповідального, технологічно оснащеного та орієнтованого на міжнародні ринки виробника.

Ефективна реалізація стратегії інноваційного розвитку потребує відповідного організаційного механізму, який забезпечить координацію інноваційних процесів, розподіл відповідальності, управління ресурсами та моніторинг результатів. Для ТОВ «Люстдорф» пропонується трирівнева модель організаційного управління інноваційним розвитком.

Таблиця 3.13

Організаційний механізм управління інноваційним розвитком ТОВ «Люстдорф»

Рівень управління	Суб'єкт	Функції та повноваження	Інструменти
Стратегічний рівень	Рада директорів / Комітет з інновацій	Затвердження стратегії; розподіл інноваційного бюджету; моніторинг KPI; ухвалення рішень щодо великих інвестицій	Щоквартальний стратегічний огляд; збалансована система показників (BSC); портфельний аналіз
Тактичний рівень	Директор з інновацій або керівник R&D-центру	Координація реалізації ініціатив; управління інноваційним портфелем; взаємодія з підрозділами; звітність	Карти проєктів; система управління проєктами (PM); щомісячні огляди ходу реалізації
Операційний рівень	Міжфункціональні проєктні команди (відділи R&D, маркетингу, виробництва, якості)	Реалізація конкретних заходів; оперативне управління ресурсами; тестування та впровадження інновацій	Agile-методологія; спринт-планування; регулярні стендапи; управління ризиками проєкту

Джерело: складено автором

Таблиця 3.13 докладно описує організаційний механізм управління інноваційним розвитком ТОВ «Люстдорф», побудований за трирівневою

ієрархічною моделлю. Кожен рівень має чітко визначеного суб'єкта управління, закріплені функції та повноваження, а також конкретні управлінські інструменти реалізації. Цей механізм є не просто адміністративною схемою розподілу обов'язків, а системою, що забезпечує безперервність інноваційного процесу від стратегічного задуму до оперативного виконання.

Стратегічний рівень представлений Радою директорів та Комітетом з інновацій. Принципово важливим є сам факт виокремлення Комітету з інновацій як спеціалізованого органу стратегічного управління. На більшості українських підприємств харчової промисловості питання інновацій розглядаються ситуативно, у межах загальних нарад або за ініціативою окремих керівників. Формалізація цього органу означає, що інноваційний розвиток стає регулярним предметом стратегічного обговорення, а не реакцією на поточні виклики.

До функцій стратегічного рівня належить затвердження стратегії та інноваційного бюджету, моніторинг KPI та прийняття рішень щодо великих інвестицій. Ключовим інструментом є щоквартальний стратегічний огляд у поєднанні зі збалансованою системою показників (BSC) та портфельним аналізом. Квартальна частота перегляду є оптимальною: вона достатньо часта, щоб своєчасно реагувати на відхилення, але не настільки часта, щоб перетворити стратегічне управління на оперативне мікроменеджерство. Портфельний аналіз як інструмент дозволяє Раді директорів не просто відстежувати хід окремих проєктів, а оцінювати загальний баланс інноваційного портфеля – співвідношення між ризикованими, але перспективними ініціативами та більш консервативними, але надійними інвестиціями.

Тактичний рівень зосереджений у руках директора з інновацій або керівника R&D-центру. Це є ключовою організаційною пропозицією всієї стратегії: введення окремої керівної посади, відповідальної виключно за інноваційний розвиток. Для ТОВ «Люстдорф», де інноваційні функції наразі розпорошені між кількома підрозділами, це означає якісний стрибок в управлінській спроможності. Директор з інновацій стає єдиною точкою відповідальності та єдиним «чемпіоном інновацій» на рівні топ-менеджменту,

що критично важливо для забезпечення послідовності та захисту інноваційних ініціатив від поточних операційних пріоритетів.

Функції тактичного рівня охоплюють координацію реалізації ініціатив, управління інноваційним портфелем, взаємодію між підрозділами та звітність перед стратегічним рівнем. Інструментами є карти проєктів, система управління проєктами та щомісячні огляди. Місячна частота оперативного моніторингу забезпечує достатній контроль над ходом реалізації: будь-яке відхилення від плану виявляється протягом чотирьох тижнів, що залишає достатній часовий ресурс для коригувальних дій до наступного стратегічного перегляду.

Особливо важливою є функція міжпідрозділової координації. Як показує аналіз інноваційної діяльності підприємства, найбільші втрати ефективності виникають не всередині підрозділів, а між ними коли R&D-відділ розробляє продукт, що виробничий відділ не може виготовити, або маркетинговий відділ просуває інновацію без участі відділу якості. Директор з інновацій на тактичному рівні є тим сполучним елементом, який усуває ці міжфункціональні розриви.

Операційний рівень реалізується через міжфункціональні проєктні команди, до складу яких входять представники відділів R&D, маркетингу, виробництва та якості. Міжфункціональний характер команд є принципово важливим: він забезпечує, що кожна інноваційна ініціатива з першого дня розробляється з урахуванням вимог усіх ключових підрозділів, а не передається від одного відділу до іншого послідовно, втрачаючи час та накопичуючи непорозуміння.

Методологічною основою операційного рівня є agile-підхід зі спринт-плануванням та регулярними стендапами. Застосування agile-методології у виробничому контексті харчового підприємства є нетривіальним, але обґрунтованим рішенням: короткі ітерації дозволяють швидко тестувати гіпотези щодо нових рецептур, упаковки чи маркетингових концепцій і коригувати курс до того, як значні ресурси вкладено в хибний напрям. Управління ризиками проєкту на операційному рівні означає, що ризики

ідентифікуються та опрацьовуються безпосередньо командами реалізації, а не лише на рівні стратегічного або тактичного управління.

В цілому, визначимо кілька системних переваг запропонованої моделі для ТОВ «Люстдорф». По-перше, вертикальна узгодженість трьох рівнів забезпечує, що стратегічні рішення Ради директорів трансформуються в конкретні оперативні завдання без втрати змісту та пріоритетів. По-друге, чіткий розподіл горизонтів управління, а саме квартал на стратегічному рівні, місяць на тактичному, тиждень на операційному унеможливлює ситуацію, коли стратегічне керівництво намагається управляти щоденними завданнями, а оперативні команди беруться за стратегічні рішення. По-третє, комбінація формалізованих інструментів (BSC, карти проєктів, портфельний аналіз) з гнучкими методологіями (agile, стендапи) формує збалансоване управлінське середовище яке достатньо структуроване для великого виробничого підприємства і достатньо гнучке для динамічної інноваційної діяльності.

Водночас успішність механізму значною мірою залежить від реальної наповненості посади директора з інновацій відповідними повноваженнями та ресурсами. Якщо ця роль залишиться номінальною без реального впливу на бюджетні рішення та кадрові призначення, весь організаційний механізм ризикує перетворитися на формальну схему без практичного управлінського ефекту. Саме тому введення цієї посади слід розглядати як одне з першочергових організаційних рішень у рамках реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Отже, успішність реалізації розробленої нами інноваційної стратегії визначатиметься дотриманням низки критичних умов. По-перше, незмінна підтримка стратегії на рівні вищого керівництва є обов'язковою. По-друге, захищеність інноваційного бюджету від ситуативних скорочень є ключовим фінансовим принципом, без якого стратегічні ініціативи неминуче перетворюватимуться на жертву поточних кризових ситуацій.

По-третє, формування корпоративної інноваційної культури, що підтримує ризик, допускає помилки та заохочує ініціативу, є необхідною умовою для

сталого інноваційного розвитку. По-четверте, розвиток системи зовнішніх партнерств з університетами, технологічними постачальниками та міжнародними програмами підтримки дозволить ТОВ «Люстдорф» компенсувати обмеженість власних ресурсів та отримати доступ до передових знань і технологій.

Таким чином, запропонована нами стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» на 2027–2029 рр. являє собою системний, реалістичний та фінансово обґрунтований план переходу підприємства на якісно новий рівень інноваційності. Вона ґрунтується на детальному аналізі інноваційного потенціалу та позиції підприємства, враховує реалії українського та міжнародного ринків, і пропонує конкретні механізми досягнення стратегічних орієнтирів. Реалізація даної стратегії дозволить ТОВ «Люстдорф» зміцнити свої позиції лідера інновацій серед вітчизняних молочних підприємств та підвищити конкурентоспроможність на ринках ЄС.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на формування напрямів з управління інноваціями у виробництві молочної продукції ТОВ «Люстдорф» і дозволило досягти поставленої мети, а саме розробити та обґрунтувати теоретичні положення й прикладні рекомендації щодо вдосконалення інноваційного розвитку підприємства. За результатами виконання кваліфікаційної роботи сформульовано такі висновки.

1. У першому розділі роботи систематизовано науково-теоретичні засади управління інноваціями та інноваційним потенціалом підприємства. Встановлено, що інновація є складною багатовимірною категорією, яка охоплює не лише технологічні, а й продуктові, маркетингові та організаційні нововведення. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що інноваційний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає сукупність ресурсних, організаційних та управлінських можливостей підприємства для здійснення ефективної інноваційної діяльності. Визначено, що інноваційна стратегія підприємства є системним планом дій, спрямованим на досягнення конкурентних переваг через цілеспрямоване впровадження інновацій. Теоретичні положення першого розділу сформували методологічну основу для прикладного аналізу діяльності ТОВ «Люстдорф».

2. За результатами аналізу господарської діяльності ТОВ «Люстдорф» встановлено, що підприємство є одним із найбільших вітчизняних виробників молочної продукції з чистим доходом від реалізації понад 4,4 млрд грн у 2025 році та позитивною динамікою ключових фінансових показників. Підприємство характеризується диверсифікованою структурою виробництва, розвиненою дистриб'юторською мережею та зростаючою часткою експорту – 24% від загального обсягу реалізації у 2025 році. Разом із тим виявлено об'єктивні обмеження розвитку, зумовлені макроекономічною нестабільністю, воєнними ризиками та зростанням вартості кредитних ресурсів, що безпосередньо впливає на інвестиційну спроможність підприємства.

3. Оцінка інноваційності та інноваційного потенціалу ТОВ «Люстдорф» показала, що підприємство реалізує комплексний підхід до інноваційної діяльності, охоплюючи технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні та цифрові інновації. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації зросла з 18% у 2023 році до 25% у 2025 році, а витрати на інновації становили 92,4 млн грн, або 2,1% від чистого доходу. Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу підприємства за розробленою методикою склала 7,07 балів із 10, що відповідає рівню «вище середнього». Найбільш розвиненими виявились виробничий та маркетинговий потенціали (по 8 балів), тоді як фінансовий та інвестиційний потенціали залишаються зоною для вдосконалення (по 6 балів). Порівняльний аналіз з конкурентами засвідчив, що ТОВ «Люстдорф» посідає сильну позицію серед вітчизняних виробників, поступаючись лише міжнародному гравцеві Lactalis Ukraine з інтегральним показником 8,2 бали.

4. У третьому розділі роботи розроблено дві стратегічні інноваційні ініціативи для ТОВ «Люстдорф». Перша ініціатива передбачає запуск лінійки рослинних та функціональних продуктів – вівсяних, мигдальних і кокосових напоїв, а також функціональних продуктів із пробіотиками та вітамінами. Очікуваний термін окупності становить близько 18 місяців від моменту ринкового запуску. Друга ініціатива спрямована на перехід на екологічну FSC-сертифіковану упаковку та декарбонізацію виробництва з отриманням верифікованого вуглецевого профілю за ISO 14064. Бюджет другої ініціативи становить 7,04 млн грн, а річна економія на витратах на електроенергію після встановлення сонячних панелей складе до 3,5 млн грн. Обидві ініціативи детально структуровані у форматі планів заходів із визначенням відповідальних підрозділів, термінів та бюджетів, а їх хронологія відображена у зведеній діаграмі Ганта на 12-місячний горизонт реалізації.

5. Стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Люстдорф» на 2027–2029 роки, розроблена у підрозділі 3.2, ґрунтується на п'яти стратегічних пріоритетах: розвитку продуктових інновацій у сегменті здорового харчування; екологічній трансформації та декарбонізації виробництва; цифровізації виробничих та

управлінських процесів; розбудові R&D-потенціалу і партнерств; а також розвитку кадрового потенціалу для інновацій. Стратегія підкріплена системою з 15 ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють продуктовий, фінансовий, екологічний, технологічний, кадровий та ринковий виміри. Цільові орієнтири передбачають зростання частки інноваційної продукції до 38%, частки експорту до 35%, інтегрального інноваційного потенціалу до 8,2 балів, а також скорочення викидів парникових газів на 20% та перехід на 100% екологічну упаковку до 2029 року. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію стратегії становить 55,64 млн грн на три роки, з яких 6 млн грн планується залучити у вигляді грантів ЄС та EBRD.

6. Для забезпечення ефективної реалізації стратегії запропоновано трирівневий організаційний механізм управління інноваційним розвитком, що включає стратегічний рівень (Рада директорів та Комітет з інновацій), тактичний рівень (директор з інновацій або керівник R&D-центру) та операційний рівень (міжфункціональні проєктні команди). Ключовою організаційною пропозицією є введення посади директора з інновацій як єдиного центру відповідальності за інноваційний розвиток підприємства. Застосування agile-методології на операційному рівні в поєднанні з щоквартальними стратегічними оглядами та системою BSC на рівні Ради директорів забезпечить необхідний баланс між стратегічною послідовністю та оперативною гнучкістю.

7. Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані ініціативи та стратегія розроблені на основі реальних фінансових і операційних даних підприємства, враховують галузеву специфіку молочної промисловості України, а також відповідають актуальним вимогам ринків ЄС щодо екологічності та інноваційності продукції. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Люстдорф» зміцнити позиції лідера інновацій серед вітчизняних молочних підприємств, вийти на якісно новий рівень інноваційного потенціалу та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках, що є стратегічно важливим в умовах інтеграції України до Європейського Союзу.