

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Кафедра підприємництва і торгівлі

**КРАЄВСЬКА ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ПТБДм-21  
Краєвська Ю.О. \_\_\_\_\_

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент Бойчик І.М.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Собко О.М.

\_\_\_\_\_  
Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	
1.1. Поняття, сутнісна характеристика та напрями інноваційної діяльності підприємства.....	7
1.2. Суть, функції та методи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	18
Висновки до розділу1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»</b>	
2.1. Характеристика молокопереробної галузі України та перспективи її розвитку.....	27
2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Органік Мілк».....	36
2.3. Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.....	45
Висновки до розділу2.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
3.1. Технологічні інновації як чинник підвищення ефективності функціонування молокопереробного підприємства.....	57
3.2. Продуктові інновації та їх вплив на конкурентоспроможність молокопереробного підприємства.....	68
3.3. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	75
Висновки до розділу3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	93

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Інновації допомагають людству вирішувати проблеми різного рівня – від глобальних проблем, таких як зміна клімату або епідемії, до щоденних проблем, з якими стикаються люди. Інновації стимулюють економічний розвиток, насамперед шляхом створення нових робочих місць і розширення бізнесу. Нові технології і розробки можуть підвищити продуктивність і ефективність підприємств, що призводить до зростання ВВП і покращення життя людей.

Інновації у різних сферах, таких як медицина, технології, енергетика, транспорт і освіта, допомагають покращувати якість життя людей. Наприклад, нові ліки та методи лікування можуть рятувати життя і покращувати здоров'я, а нові технології можуть забезпечувати зручніше та безпечніше повсякденне функціонування. Інновації приводять до значних відкриттів і розширення знань людства. Вони спонукають до постійного пошуку нових ідей, досліджень і розвитку, що веде до прогресу в багатьох галузях.

Інновації є ключовим фактором в конкурентному світі. Компанії та країни, що інвестують у дослідження та розвиток, зазвичай є більш конкурентоспроможними і успішними на ринку. Інновації дозволяють створювати нові продукти, послуги і ринки, що забезпечують конкурентну перевагу.

Ми вважаємо, що інновації є необхідним елементом суспільного і економічного розвитку, які допомагають вирішувати проблеми, покращувати якість життя і стимулювати конкурентоспроможність.

Проаналізувавши останні дослідження та публікації, ми зауважили, що проблеми інноваційного розвитку підприємств є основними у роботах таких науковців: «В.П. Александрової, І.Ансоффа, Ю.М. Бажала, А.М. Бірмана,

В.І. Бокія, О.Д. Василика, Л. Водачека, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, А.П. Гречан, А.В. Гриньова, А.І. Даниленка, М.Я. Дем'яненко, М. П. Денисенка, І.А. Ігнатієвої, В.С. Кабакова, М.М. Кирилова, М.Д. Корінька, О.О. Лапко, Н.І. Лапіна, І. В. Новікової, В.М. Опаріна, К.В. Павлюк, А.А. Пересади, П.Т.Саблука, І.О.Тарасенко, В.М. Федосова, М.Г. Чумаченка, Ю.Є. Шенгера, Й. Шумпетера, С.І. Юрія, Ю.В. Яковця та інших». [1]

Взявши до уваги дані праці, ми можемо зробити висновок, що й до тепер не сформовано цілісної системи поглядів щодо «інноваційного процесу» та «управління інноваційною діяльністю». Цим пояснюється актуальність дослідження та вибір теми магістерської роботи.

**Об'єктом дослідження** є функціонування ТОВ «Органік Мілк» на ринку молокопереробної продукції України та організація його інноваційної діяльності.

**Предметом дослідження** є вивчення системи управління інноваційною діяльністю молокопереробного підприємства «Органік Мілк».

**Метою кваліфікаційної** магістерської роботи є:

- дослідження сучасного стану інноваційної діяльності молокозаводів України;
- вивчення досвіду роботи та аналіз діяльності підприємства ТОВ «Органік Мілк»;
- проведення дослідження інноваційної діяльності ТОВ «Органік Мілк»;
- обґрунтування напрямків формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства ТОВ «Органік Мілк».

Основними **завданнями** роботи є:

- в'яснити сутність інновацій та інноваційної діяльності;
- вивчити класифікаційні ознаки інноваційної діяльності молокозаводів України;
- дослідити сучасний стан розвитку інноваційної діяльності на молокозаводах України;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Органік Мілк»;
- обґрунтувати доцільність використання стратегічних напрямків розвитку підприємства;
- аргументувати ефективність використання підприємством ТОВ «Органік Мілк» сучасних інновацій.

**Теоретико-методологічною основою** дослідження є основні твердження, правила, закони новітньої економічної теорії, праці українських та світових вчених у сфері дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства, навчально-методичні матеріали з теми дослідження, офіційні статистичні дані, матеріали звітності підприємства та Інтернет-ресурси.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи:

- структурно-логічного аналізу;
- статистичних порівнянь;
- метод ситуаційного аналізу та ін.

**Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи** полягає у:

- отримали розвиток поняття «інновація», «інноваційна діяльність» в контексті молокопереробних підприємств;
- обґрунтована доцільність використання інноваційної діяльності на молокопереробних підприємствах.

**Практичне значення** кваліфікаційної магістерської роботи полягає у можливості та доцільності використання сформульованих автором пропозицій для покращення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства з метою його удосконалення.

**Апробація результатів досліджень.** Теоретичні положення кваліфікаційної роботи щодо сутності інноваційної діяльності та підходів до оптимізації її структури на молокопереробних підприємствах висвітлені на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ) [72].

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 101 сторінці, містить 9 таблиць, 16 рисунків. Перелік першоджерел містить 72 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1. Поняття, сутнісна характеристика та напрями інноваційної діяльності підприємства

У теперішніх ринкових умовах для досягнення безупинного функціонування підприємств вагомим значення набуває активізація інноваційних процесів. На даний момент багато питань, що стосуються впровадження та посилення інноваційних процесів лишаються невирішеними. Це дає поштовх до подальшого вивчення та аналізу в даному напрямі.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» у загальних положеннях першого розділу наведені терміни «інновації» та «інноваційна діяльність», які вживаються в такому значенні:

«Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.» [2]

У XX столітті американський економіст та професор Гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт говорив, що «інновації – це створення нових речей». Інший американський економіст та професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер вважає, що інновації (нововведення) включають нові технології і

нові методи роботи. У його розумінні інновації – це можливість здобути конкурентні переваги. Його колега Б. Твісс стверджує, що інновації – це єдиний у своєму роді процес, який об'єднує науку, техніку, економіку та управління. Решта думок наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Погляди авторів на сутність поняття «інновація»\*

А. Абрамешин	Е.	«Результат реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного використання для задоволення визначених запитів споживачів.» [3]
Е. Дандон		«Суть інновацій полягає в чотирьох компонентах: 1. Креативність, тобто вміння генерувати нові ідеї. 2. Стратегія – з'ясування реальної новизни і корисності ідеї. 3. Реалізація – втілення ідеї в конкретний продукт або послугу. 4. Прибутковість значить: «підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової і корисної ідеї». Тобто інноваціями можна вважати тільки такий процес, що поєднує в собі всі ці чотири компоненти.» [4]
С. І. Кравченко		«Кінцевий результат інноваційного процесу – нове рішення існуючих або знову виникаючих потреб (суб'єкта-новатора, споживача і т.п.), ефективно використовується в практичній діяльності для їх задоволення і дає певні переваги (вигоди)». [5]
Ю.В. Вертакова		«Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку або технологію, в нові форми організації виробництва праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методів планування і аналізу». [4]
Й. Шумпетер		«Зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації промисловості». [4]
О. М. Собко		«Результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок». [6]

\*Примітка: розроблено автором на основі [3, 4, 5, 6]



Думка багатьох вчених збігається у тому, що інноваційна діяльність перетворилася в основну рушійну силу економічного і соціального розвитку. Типові інноваційні зміни австрійського вченого Шумпетера наведені на рис. 1.1.

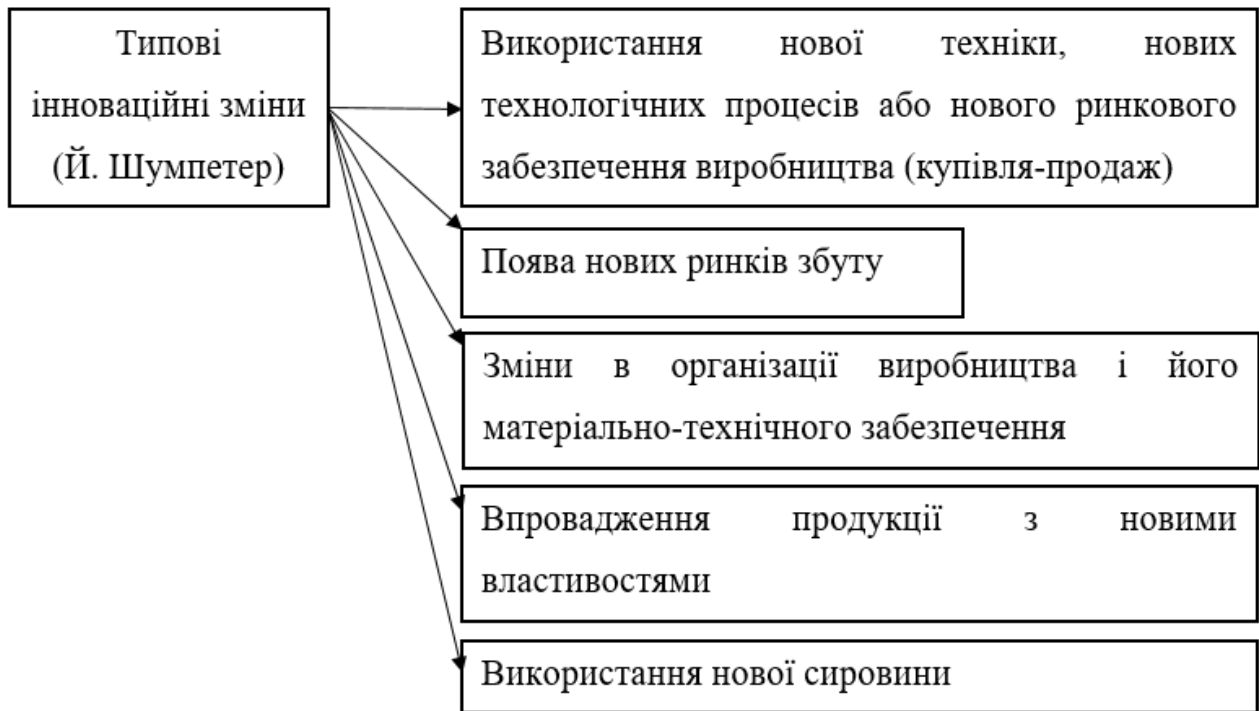


Рис.1.1. Інноваційні зміни за Й. Шумпетером\*

\*Примітка: складено автором на основі [4]

Інноваційна діяльність підприємства представляє систему формування, використання і поширення якихось нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості підприємства. Основою інноваційних процесів є інновації. Вони мають такі властивості:

- Науково-технічну новизну;
- Можливість виробничого використання;
- Комерційну реалізацію.

Можемо зробити висновок, що основою інноваційних процесів є постійне дослідження, впровадження нових ідей, технологій та підходів, а також зміна і

удосконалення існуючих методів і продуктів. Важливо враховувати потреби та вимоги споживачів, ринкові тенденції та зміни, що постійно відбуваються на світовому ринку. Інноваційні процеси базуються на взаємодії між науковими, технічними, економічними та соціальними діяльностями та факторами.

Таблиця 1.2.

## Характеристика видів інноваційних процесів\*

Види інноваційних процесів	Масштаб впливу інноваційних процесів	• Локальні
		• Глобальні
	Характер та функціональне призначення інноваційних процесів	• Технічні
		• Організаційні
		• Економічні
		• Соціальні
		• Юридичні

\*Примітка: складено автором на основі [4]

Цілі інноваційної діяльності\* (табл. 1.3) будь-якого підприємства передбачаються з положення його внутрішніх потреб, а саме – покращення продуктивності виробництва внаслідок оновлення усіх виробничих систем, підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі продуктивного застосування науково-технічного, інтелектуального та економічного потенціалів.

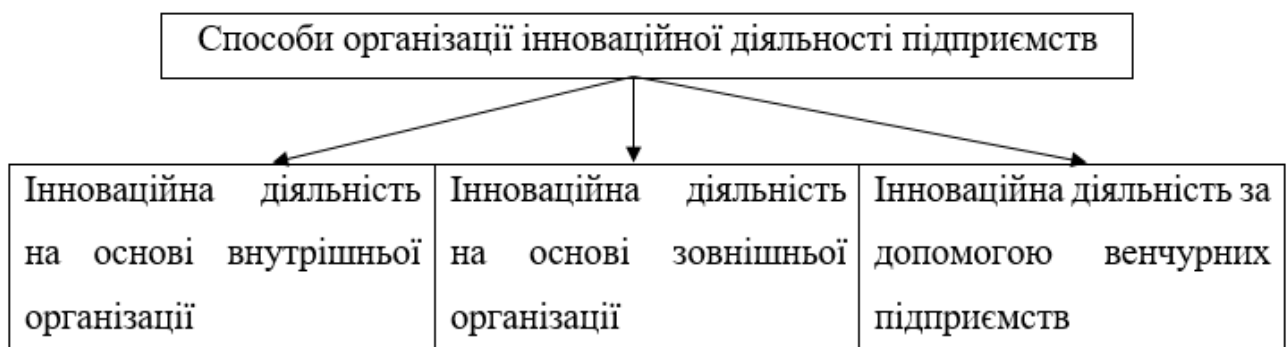


Рис. 1.2. Організація інноваційної діяльності

Таблиця 1.3

Цілі інноваційної діяльності підприємства	Соціальні цілі	Спрямовані на підвищення заробітної плати робітників, покращення умов праці та підвищення соціальної захищеності.
	Пріоритетні цілі	Пов'язані з ростом та розвитком організації на базі активізації інноваційної діяльності, активне просування нових товарів та нових технологій на ринок, використання можливостей спеціалізації та диверсифікації виробництва.
	Тактичні цілі	Пов'язані з інтенсифікацією процесів розробки, впровадження та освоєння нововведень, з організацією та фінансуванням інвестицій на підприємстві, з навчанням, перекваліфікацією, стимулюванням та винагородженням персоналу.

\*Примітка: розроблено автором на основі [22]

Інноваційна діяльність на основі внутрішньої організації – це приклад інновації, яка започатковується та міститься всередині підприємства його спеціалізованими підрозділами на основі планування та спостереження їх взаємодії по певному інноваційному проєкту. Інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації – це приклад такої інновації, яка створюється та освоюється між сторонніми організаціями. Інноваційна діяльність за допомогою венчурних підприємств – це такий спосіб інноваційної діяльності на базі зовнішньої організації, який працює для реалізації інноваційного проєкту, коли

фірма засновує дочірню венчурну фірму, яка залучає додаткові сторонні засоби (кошти).

«Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- формування й реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- забезпечення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки й стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансових установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування й розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.» [7].

«Стратегічно правильно впроваджені інновації в будь-якій сфері діяльності підприємницької структури сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства загалом» [17] (рис. 1.3). На схемі бачимо виразно окреслену залежність принципів конкурентоспроможності та видів інновацій. Інновації у ринковій економіці – це своєрідний інструмент конкуренції, бо наслідками інновацій можуть бути поява нових потреб, зменшення витрат виробництва, збільшення прибутку, покращення репутації та образу виробника, надходження потоків інвестицій, винайдення, відкриття та утримання нових ринків. «Використання у всьому світі інновацій сьогодні – це не бажання, а необхідність виживання, підтримання конкурентоспроможності та зміцнення становища на ринку». [17]

Інновації у межах підприємства торкаються до кожної сфери його бізнесу і є взаємопов'язаними між собою. Для того, щоб правильно оцінити кожну інновацію, починаючи від пропозиції до її поширення в межах всього підприємства, усі інновації потрібно об'єднати у єдину систему інновацій підприємства.

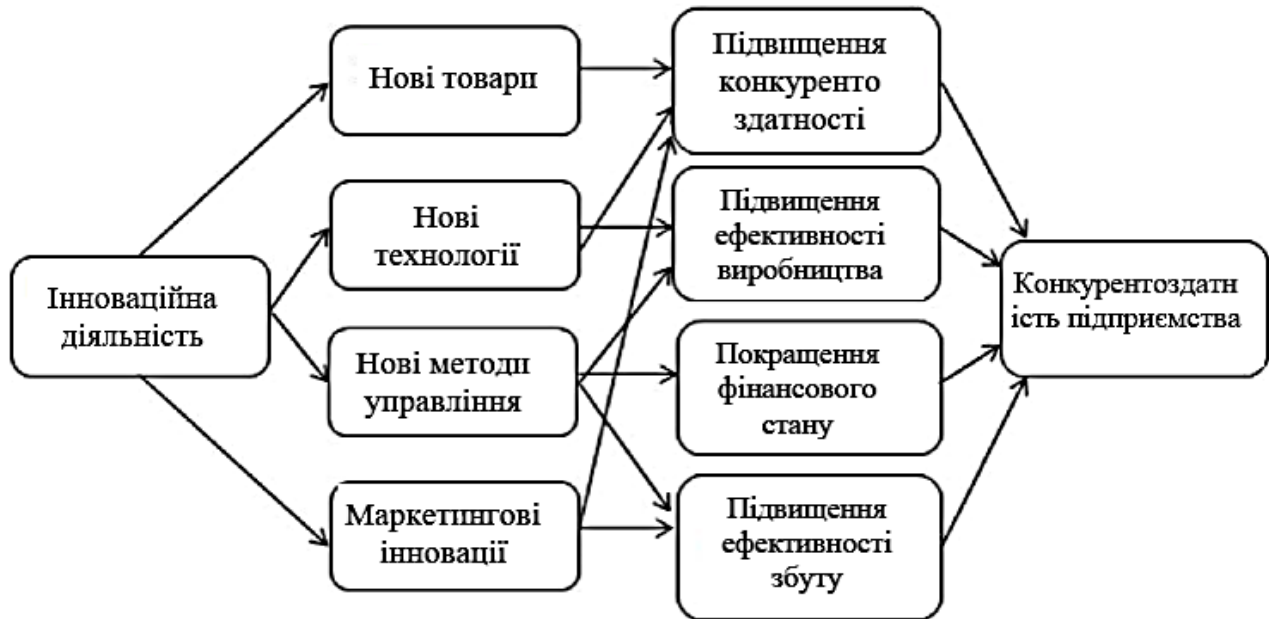


Рис. 1.3. Взаємозв'язок інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства\*

\*Примітка: складено автором на основі [22]

Інноваційна підприємницька діяльність – це своєрідна процедура організації господарювання, яка основана на безупинному пошуку нових здатностей покращення технічних факторів виробництва. Ця діяльність пов'язана з спроможністю підприємства взяти на себе весь ризик для реалізації нового проєкту (або для покращення вже існуючого). Інноваційну підприємницьку діяльність формулюють як суспільний технічний економічний

процес, який наводить до утворення кращих за своїми якостями товарів (продукції чи певних послуг) та технологій.

«Науковці виокремлюють три основні види інноваційної діяльності підприємства:

- у сфері технологічного забезпечення виробництва;
- у сфері збільшення виробництва, підвищення якості продукції та її здешевлення;
- у сфері соціальної політики.» [8]

Щодо першого різновиду інноваційної діяльності підприємства можна зауважити, що він відноситься до процедури кількісної та якісної модернізації виробничого потенціалу. Він завжди направлений на покращення продуктивності праці, економію енергоресурсів, сировини, матеріалів та на підвищення прибутків. Другий вид інноваційної діяльності підприємства характеризує себе як механізм високоякісного удосконалення і здешевлення продукції та розширення її асортименту. Це призначено на задоволення певних потреб населення. Третій вид інноваційної діяльності підприємства можна охарактеризувати як збільшення та удосконалення сфери послуг для населення. Він призначений для підвищення продуктивності праці.

Також існують фактори, які можуть блокувати новаторську діяльність. Це може бути: невпевненість, сумнів та відсутність переконливості менеджерів до якихось нових ідей, які їм пропонуються; потреба багатьох узгоджень щодо цих нових ідей; втручання інших відділів в оцінку пропозицій, швидку критику, аналіз пропозиції та залякування і погрози звільнення через можливі допущені помилки; перевірка та нагляд за кожною дією новатора.

Як відомо, у ринковій економіці першість мають тільки ті підприємства, які стрімко та активно освоюють і застосовують нововведення. Саме це дає

можливість їм збільшувати ринки збуту продукції та оволодіти новими сегментами ринку.

Аналізуючи дані з витрат на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності з Державної служби статистики України [9], можемо зробити відповідну таблицю 1.4 та графіки залежностей\* (рис. 1.4 та 1.5) витрат на інновації та частки кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств від років.

Таблиця 1.4.

## Витрати на інновації промислових підприємств\*

	Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	Витрати на інновації, млн. грн
2016	18,9	23229,5
2017	16,2	9117,5
2018	16,4	12180,1
2019	15,8	14220,9
2020	16,8	14406,9

\*Примітка: складено автором за даними [9]

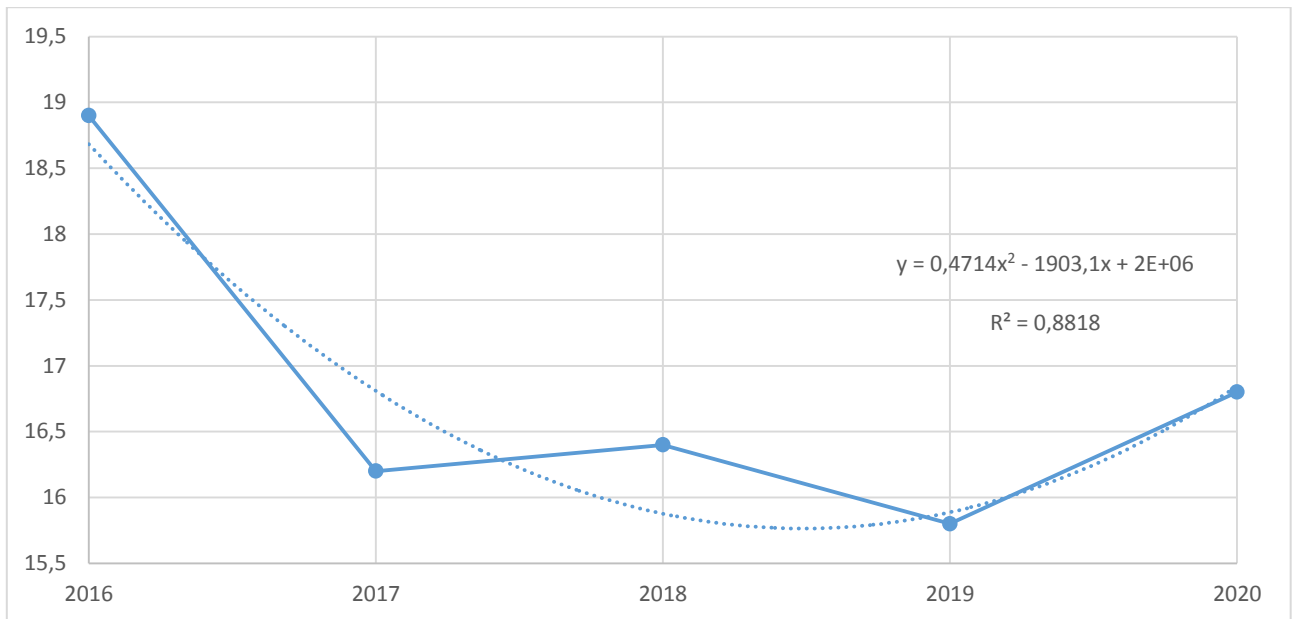


Рис. 1.4. Залежність частки кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, % від років\*

\*Примітка: розроблено автором за даними [9]

Із рис. 1.4 ми бачимо, що у період з 2017 по 2019 рік частка кількості інноваційно активних підприємств значно зменшилась порівняно з 2016 роком. Але у 2020 році даний показник збільшився на 1% відносно попереднього року. Поліноміальна лінія тренду показує нам позитивну динаміку зростання цього показника у 2020 році. Дані за 2021 та 2022 роки відсутні.



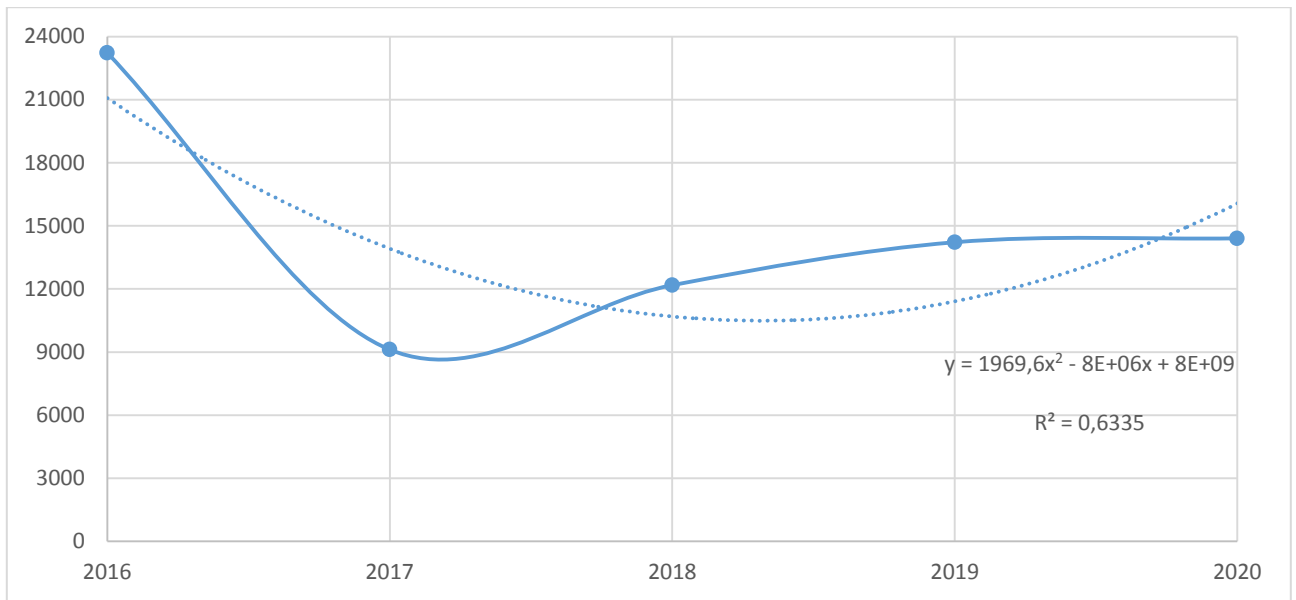


Рис. 1.5. Залежність витрат на інновації від років\*

\*Примітка: розроблено автором за даними [9]

На рис. 1.5 спостерігаємо зафіксовану найменшу кількість витрат на інновації у 2017 році. Найвищим даний показник був у 2016 році, він сягав 23229,5 млн грн. Також бачимо, що з 2018 року витрати на інновації почали зростати, про що свідчить поліноміальна лінія тренду. У 2017 році витрати на інновації склали 9117,5 млн грн, що на 60,75% менше порівняно з 2016 роком, тому на графіку спостерігаємо різкий спад даного показника. У 2018 році витрати на інноваційну діяльність підвищились на 33,59% порівняно з 2017 роком. Далі з роками спостерігаємо незначне збільшення даного показника: у 2019 році – на 16,75% порівняно з 2018 роком, а у 2020 році – всього на 1,31% про що свідчать дані із таблиці 1.4.

## 1.2. Суть, функції та методи управління інноваційною діяльністю підприємства

Інноваційна діяльність підприємства – це певний механізм винайдення та реалізація нових ідей, продуктів, технологій або послуг з метою поліпшення конкурентоздатності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Фактори, які мають вплив на інноваційну діяльність підприємства представлені на рис. 1.6.

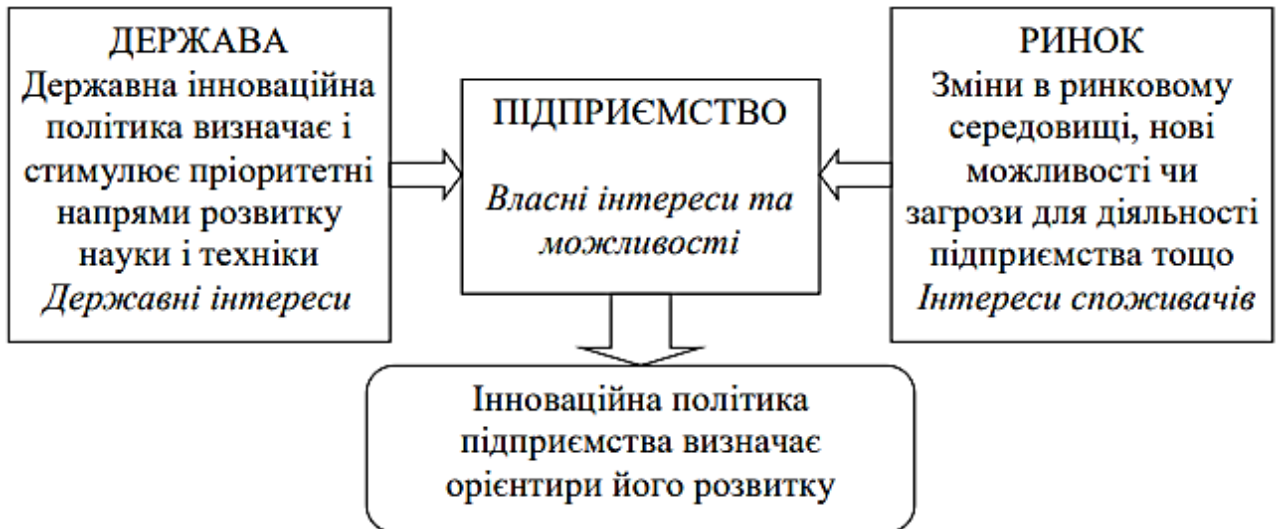


Рис. 1.6. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємства\*

\*Примітка: складено автором на основі [10]

«Інноваційна політика повинна відповідати наступним вимогам:

- мати стратегічний характер;
- ґрунтуватись на системному і цілеспрямованому підході;
- бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією;
- враховувати ресурсні можливості підприємства;

- забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, тобто охоплювати всі його внутрішні елементи;
- забезпечувати використання в інноваційній діяльності сучасних досягнень науково-технічного прогресу.» [10]

У таблиці 1.5 представлені аспекти інноваційної діяльності.

Таблиця 1.5

Аспекти інноваційної діяльності	
Тактичні аспекти – певні дії, що вживаються для досягнення певної мети – підвищення якості продукції та ефективності виробництва.	Стратегічні аспекти – такі заходи, які потрібні для забезпечення великих структурних зрушень в економіці та виробництві.

\*Примітка: складено автором на основі [10]

«Питання управління інноваційною діяльністю розглянуто у працях таких науковців як: Буренніков Ю.Ю., Воробйова С., Дворніченко Д.С., Жучок Т.М., Колінко Н.О., Лівощко Т.В., Ступак С.М., Теленчук В.С. та інші». [11]

«Буренніков Ю.Ю., Поліщук Н.В., Ярмоленко В.О. відносять до функції управління інноваційною діяльністю такі загальні функції управління, як:

- організація,
- стимулювання,
- контроль,
- регулювання.

При цьому автори пропонують ще одну функцію: розробка інноваційної стратегії і формування цілей інновацій. Також Буренніков Ю.Ю., Поліщук Н.В.,

Ярмоленко В.О., Краснокутська Н. В. вважають, що до функцій управління інноваціями необхідно віднести: формулювання інноваційних цілей.» [12]

Суть інноваційної діяльності полягає у творчому пошуку нових рішень та їх реалізації, в постійному удосконаленні і впровадженні інноваційних ідей, технологій, продуктів або послуг, а саме – розробку нових концепцій, методів або процесів, які приводять до покращення ефективності, якості, конкурентоспроможності та інноваційної відмінності підприємства. Інноваційна діяльність може включати в себе дослідження та розробку нових продуктів, впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів, створення нових бізнес-моделей та розвиток ринкових можливостей. Інновації дозволяють підприємствам виходити вперед у конкурентній боротьбі і розвиватися в умовах змінного світового ринку.

На нашу думку, інновація є реалізованим результатом на ринку, бо отримана від вкладення коштів у новий продукт чи процес. Як відомо, при реалізації інновації, яка вже є запропонована до продажу, обов'язково відбувається обмін «гроші-інновація». Ті кошти, які отримав підприємець (продуцент, інвестор-продавець) мають покрити видатки щодо створення та продаж інновацій, також вони точно є прибутком від реалізації інновацій та стають певним стимулом для створення нових інновацій, і звичайно, є потоком фінансування нового інноваційного процесу.

Отже, можемо зробити висновок, «що інновація виконує наступні три функції:

- відтворювальну;
- інвестиційну;
- стимулюючу.» [10]

Функції управління інноваційною діяльністю підприємства включають:

1. Пошук та визначення потенційних нововведень: включає аналіз ринку, конкурентів та інших джерел для виявлення можливих нових ідей або технологій.

2. Оцінка та відбір інноваційних проєктів: включає оцінку та аналіз потенційних проєктів за критеріями ефективності, ризику та стратегічного значення для підприємства.

3. Фінансування та забезпечення ресурсами: включає розробку фінансових планів, пошук зовнішніх джерел фінансування, а також забезпечення необхідними ресурсами для реалізації інноваційних проєктів.

4. Організація та управління інноваційним процесом: включає створення команди, визначення ролей та відповідальностей, а також контроль за виконанням запланованих кроків та досягненням поставлених цілей.

5. Маркетинг та комерціалізація інновацій: включає розробку маркетингових стратегій, вивчення потреб ринку, розробку планів комерціалізації та впровадження нових продуктів або послуг на ринок.

У своїй науковій праці Колінко Н.О. виділяє три групи функцій управління інноваційною діяльністю:

«I група. Загальні функції управління інноваційною діяльністю (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновацій):

- прогнозування інновацій – розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу;
- планування інновацій – обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, потенційних можливостей, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку;

- організування інновацій – забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур;
- мотивування інновацій – спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій;
- контролювання інновацій – перевірка організації інноваційного процесу, виконання плану створення новинок та реалізації інновацій.

II група. Конкретні функції управління інноваційною діяльністю (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою) передбачає:

- управління інноваційним проектом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів;
- управління інноваційним потенціалом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка характеризує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку;
- управління інноваційним розвитком – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам у розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства;
- управління інноваційною програмою – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка реалізує інноваційну стратегію

підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій).

III група. Об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю (інноваційне керівництво) передбачає: інноваційне керівництво – діяльність, яку виконує керівник інноваційного типу, інноваційним стилем керівництва з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Враховуючи особливості та функції управління інноваційною діяльністю та наявність системи управління можна стверджувати, що жодна з систем не може ефективно функціонувати без певного механізму. Тому й управління інноваційною діяльністю повинно спиратися на механізм який діє на підприємстві та є елементом загального механізму управління підприємством». [13]

Методи управління діяльністю підприємства – це комплекс підходів, прийомів, технік та інструментів, які використовуються для планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей і результативності. Деякі з найбільш поширених методів управління діяльністю підприємства включають:

1. Стратегічне управління: розробка стратегії розвитку підприємства, визначення місії, цілей і планів на довгострокову перспективу.
2. Функціональне управління: планування, організація, керування і контроль діяльності окремих функціональних підрозділів підприємства, таких як фінанси, виробництво, маркетинг, персонал.
3. Бюджетування: розробка та контроль бюджетів на різні періоди часу з метою керування фінансовими ресурсами підприємства.

4. Ланцюжок цінності: аналіз і оптимізація всього ланцюжка створення цінності на підприємстві, включаючи постачальників, виробництво, дистрибуцію і збут продукції.

5. Контроль якості: впровадження системи контролю якості для забезпечення відповідності продукції чи послуг підприємства вимогам і стандартам.

Це лише декілька прикладів методів управління діяльністю підприємства. Принципово важливо вибрати ті методи, які найкраще підходять для конкретних умов і цілей підприємства. Методи управління інноваційною діяльністю включають процес планування, оцінювання ризиків, керування проектами, створення простору для творчості та інновацій, співпрацю зі зовнішніми партнерами та науково-дослідними установами, а також систематичний моніторинг та аналіз результатів інноваційної діяльності. Всі ці функції та методи спрямовані на досягнення головної мети – створення та впровадження інновацій, які забезпечать підприємству конкурентну перевагу та підвищення його ефективності.

### **Висновки до розділу 1**

Теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах включають в себе різні концепції, моделі, методи і підходи, які допомагають організації ефективно розвиватися та забезпечувати конкурентну перевагу на ринку. Сучасний розвиток господарства вимагає від підприємств постійного вдосконалення та впровадження інноваційних технологій. Інноваційна діяльність стає ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства на ринку. Управління цим процесом вимагає ретельного вивчення теоретичних та методичних аспектів. Інновації є



не тільки впровадженням нових технологій, але і зміною підходів до управління, маркетингу та організації виробництва. Вони є ключовим чинником створення конкурентних переваг на ринку. Інноваційний процес включає в себе декілька етапів: генерація ідей, вибір ідей для реалізації, розробка і впровадження новацій. Кожен з цих етапів вимагає особливого підходу та керівництва.

Однією з ключових складових теоретико-методичних основ управління інноваційною діяльністю є розробка інноваційної стратегії. Підприємство повинно чітко визначити свої інноваційні цілі, розвивати плани впровадження нововведень, а також враховувати зміни в економічному середовищі та конкурентному полі. Теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства визначаються комплексом факторів, що охоплюють стратегічне планування, культуру інновацій, управління ризиками та співпрацю з персоналом. Використання цих основ дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати інновації, що є ключовим чинником для успіху в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі.

Управління інноваційною діяльністю на сучасному підприємстві вимагає комплексного підходу, що базується на теоретичних засадах та методичних рекомендаціях. Правильно розроблена стратегія, система управління знаннями та формування інноваційної культури дозволяють досягти успішних результатів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства – це процес впровадження нововведень, тобто нових ідей, продуктів, послуг, процесів, методів управління чи організаційних змін, які призначені для поліпшення результатів підприємства. Інновації можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства і грати ключову роль у підтримці його конкурентоспроможності та розвитку в сучасних умовах. Інноваційна діяльність передбачає постійну

увагу до новаторських можливостей, створення стимулів для творчості та здатність адаптуватися до змін у власному та зовнішньому середовищі. Вона може бути внутрішньою (розвиток власних інновацій) або здійснюватися через зовнішні джерела, такі як партнерства, дослідження та розробки.

Інновації є важливим фактором для підприємств і грають ключову роль у їхньому успіху та конкурентоспроможності. Інновації дозволяють підприємствам розробляти і впроваджувати нові продукти, послуги або процеси, що створює конкурентні переваги і дозволяє займати сильну позицію на ринку. Інновації можуть призвести до впровадження нових технологій та покращення процесів виробництва, що зменшує витрати та підвищує ефективність виробництва. Інновації можуть бути ключовим елементом стратегії розвитку підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Новаторські продукти чи послуги можуть відкривати нові ринки і створювати нові можливості для росту.

Підприємства, які активно впроваджують інновації, можуть бути більш привабливими для талановитих працівників, оскільки це надає їм можливість працювати в стимулюючому середовищі та розвивати свої навички. Інновації допомагають підприємствам бути більш гнучкими та швидше адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. В цілому, інновації важливі для стимулювання розвитку підприємств, їхньої конкурентоспроможності та створення стійкої основи для майбутнього успіху.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»

#### 2.1. Характеристика молокопереробної галузі України та перспективи її розвитку

Молокопереробна галузь України є однією з найважливіших галузей харчової промисловості країни. Молоко є одним з найцінніших продуктів харчування, багатим на поживні речовини, такі як білки, вітаміни, мінерали та жир. Тому переробка молока та виробництво молочних продуктів є важливою галуззю для задоволення потреб населення в цих продуктах.

Україна має досить розвинуту молокопереробну галузь, зокрема виробництво молока, масла, сиру, йогурту, кефіру та інших молочних продуктів. Наша країна є одним з провідних виробників молока в Європі та світі.

За даними Державної служби статистики України, в 2020 році обсяг виробництва молока в країні склав 10,5 мільярда літрів, що на 3,8% більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про поступове зростання виробництва молока. Проте, у молокопереробній галузі України є ряд проблем, які потребують уваги. До них належить:

- відсутність сучасного обладнання та технологій,
- низька ефективність виробництва,
- низький рівень конкурентоспроможності на ринках,
- а також проблеми з якістю та безпекою молочних продуктів.

З метою подолання цих проблем, Україна веде роботу над модернізацією молокопереробних підприємств, підвищенням якості товарів, покращенням

технологій та збільшенням обсягів виробництва молочних продуктів. Уряд також активно підтримує розвиток цієї галузі шляхом надання пільг та державної підтримки. Таким чином, молокопереробна галузь України має важливе значення для економіки країни та задоволення потреб населення в якісних молочних продуктах. Попри деякі проблеми, робляться кроки в напрямку їх вирішення та розвитку галузі.

Вивченням молокопереробної галузі займаються різні установи та організації, такі як міністерства сільського господарства, аграрні університети, науково-дослідні інститути та інші науково-виробничі підприємства.

Одним з основних суб'єктів, що вивчають молокопереробну галузь, є Національний університет біоресурсів і природокористування України. Університет працює над покращенням технологій виробництва молочних продуктів, вивченням якості молока та його переробки. Також варто відзначити Українську дослідну молочну станцію, яка проводить наукові дослідження в галузі молокопереробки, вивчає якість молока за різними параметрами, впроваджує нові технології виробництва.

Крім того, вивчення молокопереробної галузі та розробка нових технологій здійснюються комерційними підприємствами, які займаються виробництвом молочних продуктів. Узагалі, вивчення молокопереробної галузі є комплексним процесом, що об'єднує наукові, виробничі та освітні установи для покращення якості та ефективності виробництва молочних продуктів в Україні.

«Дослідженням питань функціонування й особливостей розвитку молочного ринку займалися такі науковці, як: Н. С. Белінська, П. С. Березівський, С. В. Васильчак, П. І. Гайдуцький, Т. Г. Дудар, Т. Л. Мостенська, В. О. Рибінцев, П. Т. Саблук, О. М. Шпичак та інші.» [11]

Основними характеристиками молокопереробної галузі України є: виробництво, експорт, технологічний рівень, розвиток села та певні проблеми пов'язані з недостатньою кількістю сучасних ферм та обладнання.

Україна займає одне з перших місць у світі за обсягами виробництва молока. Річний обсяг виробництва становить близько 10 мільярдів літрів молока. Україна є одним з провідних виробників молока і молочних продуктів на світовому ринку. Великі обсяги молочної продукції експортуються до країн Європи, Азії та інших регіонів світу.

За останні роки в молокопереробній галузі відбувся суттєвий прогрес у впровадженні сучасних технологій. Новітнє обладнання та професійний підхід до технологічних процесів дозволяють досягати високої якості продукції.

Молокопереробна галузь є важливим шляхом розвитку сільського господарства і забезпечення доходів сільськогосподарських виробників. Виробництво молока допомагає залучати інвестиції до сільськогосподарського сектору і підтримувати економічний розвиток села. Однією з основних проблем молокопереробної галузі України є недостатній рівень якості молока та молочних продуктів, що часто спричиняє обмеження на експорт. Також існує проблема з відсутністю достатньої кількості сучасних ферм та обладнання.

Молокопереробна галузь України має великий потенціал для розвитку і вигідна як для сільськогосподарських виробників, так і для економіки країни в цілому. Проте, для досягнення високих результатів необхідно вирішувати проблеми, пов'язані з якістю продукції та доступністю сучасного обладнання.

Перспективи розвитку молокопереробної галузі в Україні включають у себе наступні аспекти:

► Збільшення виробництва молока: Україна є однією з найбільших виробників молока в Європі, але ще збільшення виробництва може бути досягнуте за рахунок покращення генетичної якості худоби, впровадження

сучасних технологій годівлі та утримання корів, а також розвитку селекційної роботи.

► Розширення асортименту продукції: Переробка молока в Україні переважно зосереджена на виробництві сиру. Проте, існує потенціал для розширення асортименту продуктів, таких як йогурти, масло, кефір, молочні напої та інші молочні продукти з високою доданою вартістю.

► Розвиток експорту: Україна має потенціал стати великим експортером молочних продуктів. Залежно від розвитку експортної можливості, українські виробники можуть отримати доступ до нових ринків і збільшити свою прибутковість.

► Впровадження новітніх технологій: Вдосконалення технологічних процесів в переробці молока, таких як автоматизація та впровадження систем контролю якості може покращити якість продукції та знизити витрати на виробництво.

► Розвиток органічного сектору: За останні роки в Україні зросло зацікавлення споживачів у здоровій та екологічно чистій продукції. Розвиток органічного молоковиробництва може стати перспективою для українських фермерів, які будуть займатися органічним виробництвом молока та молочних продуктів.

Загалом, молокопереробна галузь в Україні має потенціал для росту та розвитку. Однак, для досягнення цих перспектив потрібні інвестиції у сучасні технології, підтримка держави та сприяння створенню умов для розвитку молоковиробництва.

Для української молочної галузі 2022 рік був дуже важким у зв'язку з повномасштабним вторгненням військ окупанта, але багато виробників молока і переробників закінчили його з прибутком. На тлі несприятливої кон'юктури світових ринків експорт багатьох молокопродуктів у минулому році став

невигідним. Війна росії проти України почалась ще у 2014 році. А торгівельні «молочні війни», «сирні війни» відбувалися раніше. Але такої величезної біди, як весною 2022 року українському молочному сектору росіяни ще не завдавали раніше.

«Через війну особливо потерпає український молочний експорт. Порвались напрацьовані логістичні ланцюги поставок на традиційні ринки збуту пострадянських країн. Немоżliве відвантаження товарів через українські морські порти в країни далекого зарубіжжя. Та і в цілому імпортери з опаскою відносяться до закупівель в країні, де йде війна. У результаті, попри досить сприятливу кон'юктуру світового ринку, вітчизняним виробникам довелося кардинально скоротити зовнішні продажі і при цьому часто віддавати продукцію за цінами суттєво нижче світових.

Українські виробники вже давно втратили колись досить комфортний російський ринок збуту, а зараз через війну вони втрачають ринки Середньої Азії і Кавказу. Вкрай проблемний експорт морськими шляхами і в країни Південно Східної і Північної Азії та Африки, куди раніше відвантажувалися значні обсяги сухого молока, сироватки, а в окремі роки і вершкового масла».

[14]

Як вище зазначалось, молокопереробна галузь в Україні є важливим стратегічним сектором сільського господарства та харчової промисловості. Існує велика кількість молокопереробних підприємств, які виробляють широкий асортимент молочних продуктів, включаючи сир, йогурти, масло, та інші.

Розглянемо таблицю 2.1 виробництва українського молока (товарного) по деяким підприємствам за 2021 та 2022 роки (літній період). У даній таблиці подані не всі молокопереробні підприємства України, а тільки їх деяка частина.

Аналізуючи дані з таблиці 2.1, можемо зробити висновок, що виробництво молока на ТОВ «Люстдорф» у 2022 році знизилось порівнюючи з

2021 роком і складає 79,94% від 2021 року; на ТОВ «Галичина» у 2022 році підвищилось і складає 111,64% порівняно з 2021 роком; а на ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»

у 2022 році – знизилось на 59,41% порівняно з попереднім роком. За 2020 рік в Україні було вироблено 9,25 млн т молока, а у 2021 році – на 0,53 млн т менше (на 5,73%) у порівнянні з попереднім роком. У 2021 році господарства населення України виробили 5,97 млн т молока (це на 8,2% менше), а сільськогосподарські підприємства – 2,75 млн т (це на 0,4% менше).

За даними Державної статистики України, у період 2021 року, на «переробні підприємства надійшло майже 3,2 млн т сирого молока, із яких виробляли вершкове масло, молоко та вершки (сухі та згущені), сири, молочну сироватку тощо». [16]

Після 24 лютого 2022 року в зону активних бойових дій та окупацію потрапили такі області, де вироблялось 42,3% валу молока. У січні 2022 року виробництво молока по регіонах України було найкращим лише у трьох областях: Хмельницькій, Вінницькій та Полтавській. На другому місці у рейтингу – Житомирська (4,3%), Київська (8,2%), Чернігівська (8,9%). Черкаська, Сумська (5,9%) та Харківська (8,9%) області. Третє місце по виробництву молока займає західна частина України. У тих місцевостях, які найбільше постраждали від воєнних дій та окупації, продуктивність корів зменшилась від 15% до 70%.

У 2021 році Україна експортувала молочної продукції на 210,2 млн дол, а у 2022 році – на 344,6 млн дол, це на 39% більше порівняно з попереднім роком.

Основним експортним рангом у 2022 році (у грошовому еквіваленті) були:

- Сухе молоко (26%);
- Масло (24%);



- Казеїн (21%).

Таблиця 2.1

Область	Підприємство	Червень 2021, т	Червень 2022, т
Вінницька	Люстдорф, ТОВ	6 981	5 581
Львівська	Молочна Компанія Галичина, ТОВ	2 954	3 298
Черкаська	Юрія, ПАТ	1 777	1 426
Тернопільська	Тернопільський МЗ, ПАТ	1 510	1 404
Полтавська	Кременчуцький МЗ, ПАТ	2 300	1 092
Вінницька	Тулчинська Філія	1 987	1 079
Рівненська	Радивилівмолоко, ТОВ	857	996
Хмельницька	Дживальдіс, ПП	530	608
Київська	Вімм-Білл-Данн, ПАТ	2 060	329
Житомирська	Житомирський маслозавод, ПАТ	326	221
Київська	Обухівський МЗ, ПАТ	260	215
Полтавська	Лубенський МЗ, ТОВ	355	140
Запорізька	Вільнянський МЗ, ТОВ	185	115
Житомирська	Органік Мілк, ТОВ	170	101
Хмельницька	Деражнянський МЗ, ТОВ	119	97
Полтавська	Пирятинський СЗ, ТОВ	84	88

\*Примітка: складено автором на основі [16]

Основним ринком збуту у 2022 році була Європа через значні логістичні привілеї, високі ціни та відміна митного регулювання. Продажа молока та вершків незгущених у 2022 році склала 29,3 тис. т, а сухого молока та згущеного – 26,7 тис. т. Грошовий вираз від продажу молока та незгущених вершків складає 16,4 млн дол. А продаж сухого молока та згущеного принесли

Україні 90 млн дол. Це на 56,9% більше, ніж у 2021 році. У загальному експорті продажі сухого молока склав 26%.

У 2021 році експорт кисломолочної продукції був більшим на 44,5% ніж у 2022 році. У 2022 році було реалізовано 3 тис. т продукції. У грошовому виразі це 4,7 млн дол., тобто на 46% менше порівняно з 2021 роком.

Експорт молочної сироватки у 2022 році скоротився внаслідок блокади морських портів, бо велика частина товару йшла до Китаю. Загалом вдалося реалізувати 15,3 тис. т продукції, що на 31,3% менше відносно попереднього року. Загальна вартість від продажі дорівнює 15,8 млн дол. – це на 30,9% менше відносно 2021 року.

Європа стала основним покупцем молочної продукції у 2022 році (рис. 2.1). Україна стала більше продавати масла у Європу. Це принесло 24% до загальної структури експорту. Було продано 14,1 тис. т масла, а це 81,7 млн дол, тобто на 56,3% більше порівняно з 2021 роком.

Експорт морозива у 2022 році скоротився на 7,5% порівняно з 2021 роком. На зовнішні ринки Україна поставила близько 6,9 тис. т продукту. Але у грошовому виразі це дорівнює 19,5 млн дол., що на 4,5% більше ніж у 2021 році.

Експорт сиру у 2022 році підвищився на 29,8% відносно попереднього року. Тобто на зовнішній ринок було відвантажено 9 тис. т сиру. Загальна вартість становить 42,3 млн дол., що на 58,4% більше, ніж у 2022 році.

Продаж казеїну склав 7,3 тис. т, що на 34,3% більше, ніж у 2021 році. Загальна вартість від продажі склала 74,2 млн дол., це на 49,2% більше відносно попереднього року.

Перспективи розвитку молокопереробної галузі в Україні включають у себе поєднання технологічних інновацій, підвищення якості продукції, розширення міжнародного співтовариства та покращення інфраструктури. З

врахуванням цих факторів, українська молокопереробна галузь може зберігати свою конкурентоспроможність та виходити на нові ринки.

Перспективи можуть бути визначені різними факторами, включаючи економічні умови, технологічний прогрес, торговельні угоди, споживчі тенденції та управлінські рішення. На перспективи молочної галузі в Україні можуть повпливати такі аспекти, як: експорт і міжнародний ринок; технологічний прогрес; підтримка від держави та споживчі тенденції. Це допоможе збільшити експорт молочної продукції та може стати ключовим фактором для розвитку галузі. Україна може продовжувати розвивати та покращувати свої торговельні відносини з іншими країнами, шукати нові ринки та дотримуватися міжнародних стандартів якості.

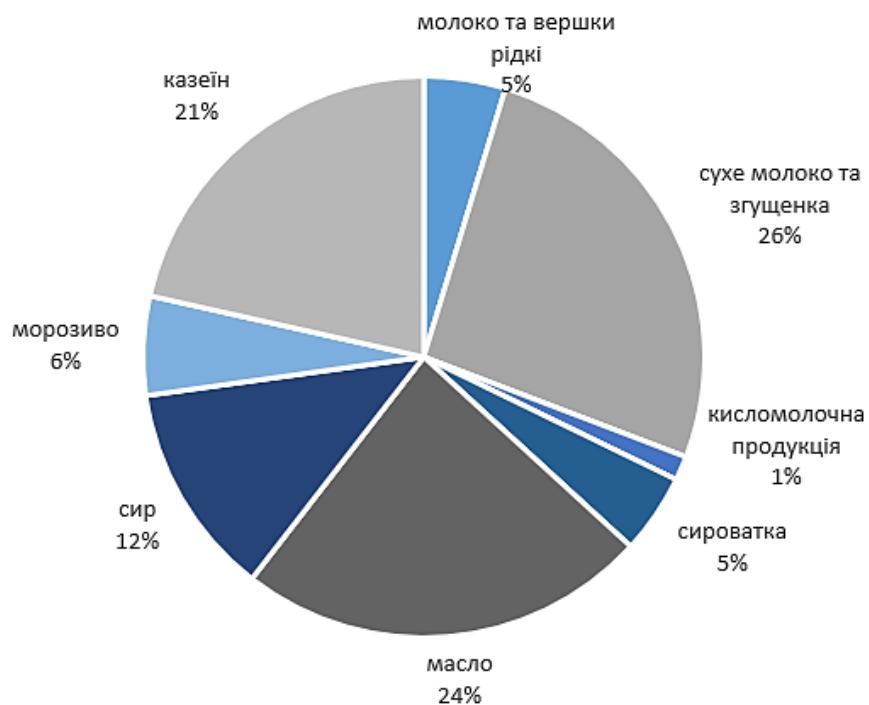


Рис. 2.1. Структура експорту молочних продуктів у 2022 році\*

\*Примітка: складено автором на основі [23]

Не менш важливим є використання сучасних технологій в галузі молока. Це може підвищити ефективність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Під підтримкою від держави ми розуміємо підтримку у вигляді субсидій, програм розвитку сільського господарства та інші заходи, які можуть стимулювати розвиток молочної галузі. Забезпечення стабільного правового середовища і сприяння інфраструктурному розвитку також є важливими чинниками. Також варто розуміти, що зміни в споживчих уподобаннях, зокрема підвищення попиту на органічні та функціональні продукти, можуть впливати на стратегії виробників молочної продукції.

Загалом, важливо мати на увазі комплексний підхід до розвитку молочної галузі, враховуючи економічні, соціокультурні та екологічні чинники для забезпечення стійкого та ефективного розвитку молокопереробної галузі.

## **2.2. Аналіз діяльності ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»**

ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» є першою компанією на українському ринку органічної молочної продукції, яка перехопила європейський досвід, новітні технології виробництва та традиції поколінь у сфері агровиробництва (древлянські технології землеробства), оскільки підприємство розташоване на Поліссі. Продукція «Органік Мілк» є корисною і безпечною для споживачів, оскільки зроблена за всіма стандартами. Найголовнішим напрямком функціонування компанії є виробництво органічної сертифікованої молочної продукції та розвиток ринку органіки в Україні.

«ТОВ «Органік Мілк» входить до складу вертикально інтегрованої компанії, що складається з чотирьох компліментарних підприємств, які функціонують у сфері органічного рослинництва й тваринництва. Органічні

параметри всіх ланок продуктово-виробничого ланцюга компанії підтверджено сертифікатами європейського та вітчизняного зразка. Діяльність ТОВ «Органік Мілк» як виробника органічних молочних продуктів сертифіковано Міжнародною сертифікаційною компанією «ОРГАНІК СТАНДАРТ» згідно вимог, викладених у Постанові Ради (ЄС) № 834/2007 та № 889/2008». [15]

Основне завдання компанії ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» – це сприяння поліпшенню якості життя споживачів завдяки виробництву корисної та здорової органічної молочної продукції.

Підприємство розташоване на Поліссі (у північній частині України): Житомирська область, Баранівський район, м. Баранівка, вул. Звягельська, 139.

Засновниками ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» є громадяни України:

- Ющенко Олександр Олександрович;
- Литвин-Мисевра Олександра Миколаївна;
- Литвин Іван Володимирович.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний та зведений баланс, фірмовий логотип, штамп зі своїм найменуванням українською мовою. У своїй діяльності товариство керується чинним законодавством України та своїм статутом, який розроблено на підставі Цивільного і Господарського кодексів України, Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також іншими законодавчими актами України.

Директором ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» є Стретович Олена Олександрівна. Обов'язки головного бухгалтера виконує Гнилоріба Оксана Анатоліївна. Начальник відділу продаж – Маліцький Сергій Леонідович.

Головним завданням сертифікації продукції підприємства є забезпечення впевненості споживачів у тому, що всі молочні вироби є якісними і безпечними для споживання.

Вся продукція компанії є винятковою для українського ринку, бо характеризується своєю користю, смаковими якостями та кулінарними можливостями. Для процесу переробки молока та виробництва молокопродуктів підприємство використовує тільки органічне молоко і кисломолочні бактерії, які відповідають всім міжнародним умовам органічного виробництва.

На всіх фермах корови харчуються тільки органічними кормами. Також близько 7 місяців (біля 200 – 210 днів) на рік випасаються на пасовищах. Продукцію ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» виробляють згідно усіх міжнародних стандартів. Усі процеси від вирощування кормів до виробництва молока контролюються «Органік Стандартом».

Підприємство складається із кількох будівель, у яких є все необхідне для переробки молока та виробництва молокопродуктів. ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» має 3 ферми із поголів'ям 3000 голів, з них 1500 голів – дійного стада.

Висока якість молока та усіх молочних продуктів гарантується через інноваційне європейське устаткування для безконтактного доїння, якнайменше людського фактору та відсутність контакту молока з повітрям.

Уся органічна натуральна продукція має майже на 50% більше Омега-3 жирних кислот, на 2,04% більший вміст білку та на 60% більше імунно-стимулюючих антиоксидантів, а ще має на 74% більше йоду. Такі продукти знижують ризик серцево-судинних захворювань, покращують розумові здібності споживача та уповільнюють процес старіння.

Тепер розглянемо ресурси підприємства. Активи ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» складає майно господарства, а також техніка, обладнання, виробничі

запаси, будівлі, споруди тощо. Оборотні (поточні) активи характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства і повністю споживаються (видозмінюють свою форму) протягом одного операційного циклу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Ефективність використання оборотних засобів

#### ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»\*

Вихідні дані	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Залишок оборотних коштів підприємства, тис. грн.	44830	42822	48071	52653
Чистий прибуток	63499	67324	76639	78872
Рентабельність оборотних коштів	1,42	1,57	1,59	1,5

\*Примітки: складено автором за даними товариства і додатка А.

Зробимо відповідний графік залежності років від рентабельності оборотних коштів.



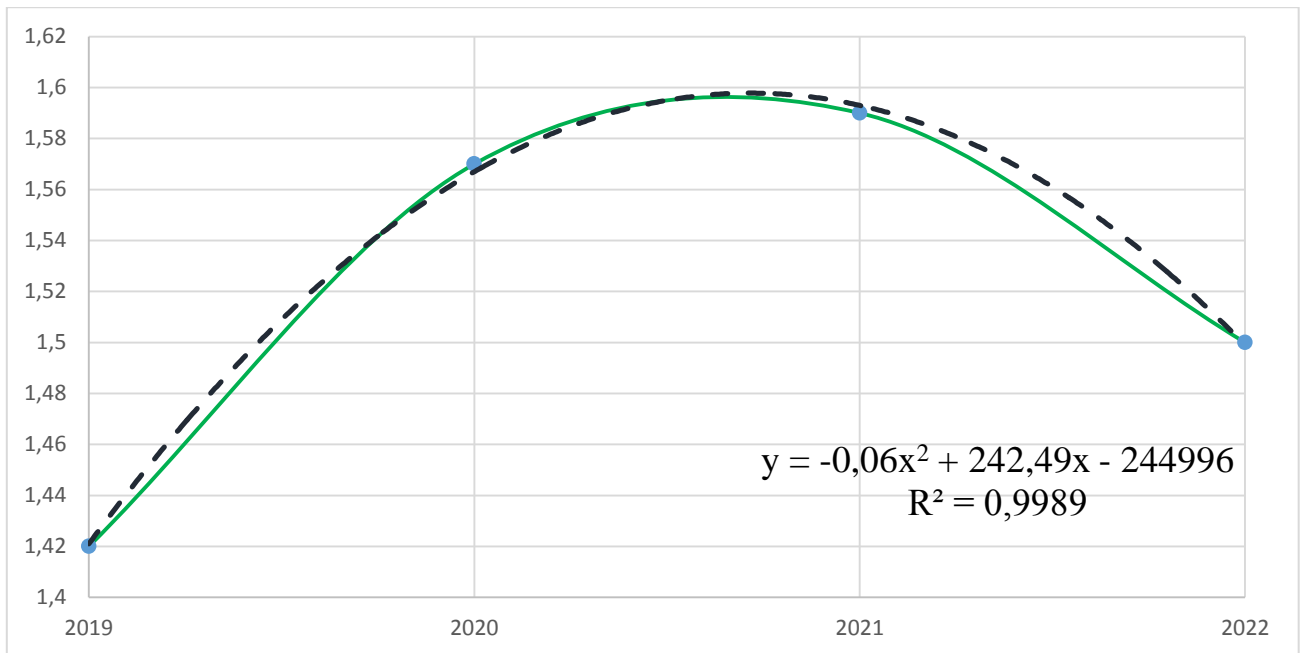


Рис. 2.2. Залежність років від рентабельності оборотних коштів\*

\*Примітки: складено автором за даними товариства

Із рис. 2.2 бачимо, що поліноміальна лінія тренду другого степеня показує нам, що рентабельність оборотних коштів спадає у період з 2021 року до 2022 року. Найбільшу частину при формуванні необоротних активів будь-якого підприємства складають основні засоби. Саме вони забезпечують створення матеріально-технічної бази та сприяють реалізації управлінських потреб підприємства.

Вартість основних засобів на кінець 2019 року становила 45 752 грн.; на кінець 2020 року – 53 651 грн., що на 14,73% більше за попередній рік; на кінець 2021 року – 47 667 грн., що на 12,55% менше за попередній рік; а на кінець 2022 року – 43 187 грн. – на 10,37% менше за попередній рік.

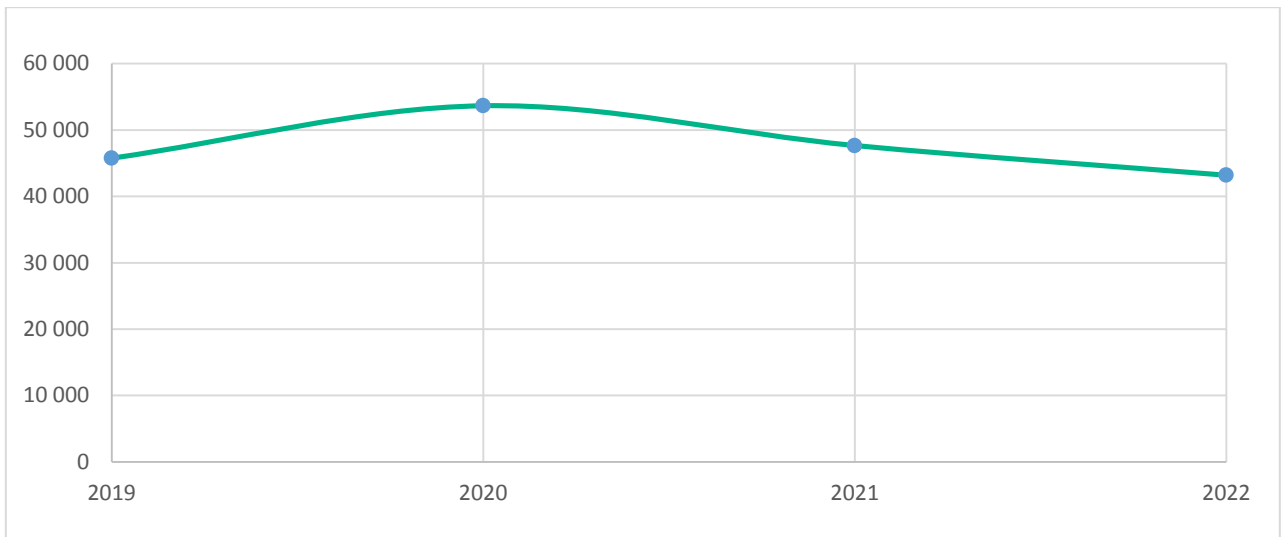


Рис. 2.3. Вартість основних засобів 2019 – 2022 років\*

\*Примітки: складено автором за даними товариства

У незавершені капітальні інвестиції у 2019 році було вкладено 850 грн.; у 2020 році – 1072 грн., що на 20,71% більше, ніж у попередньому році; у 2021 році – 6934 грн., що у 6,47 разів більше порівняно з 2020 роком; а у 2022 році – 5611 грн., що на 23,58% менше за попередній рік.

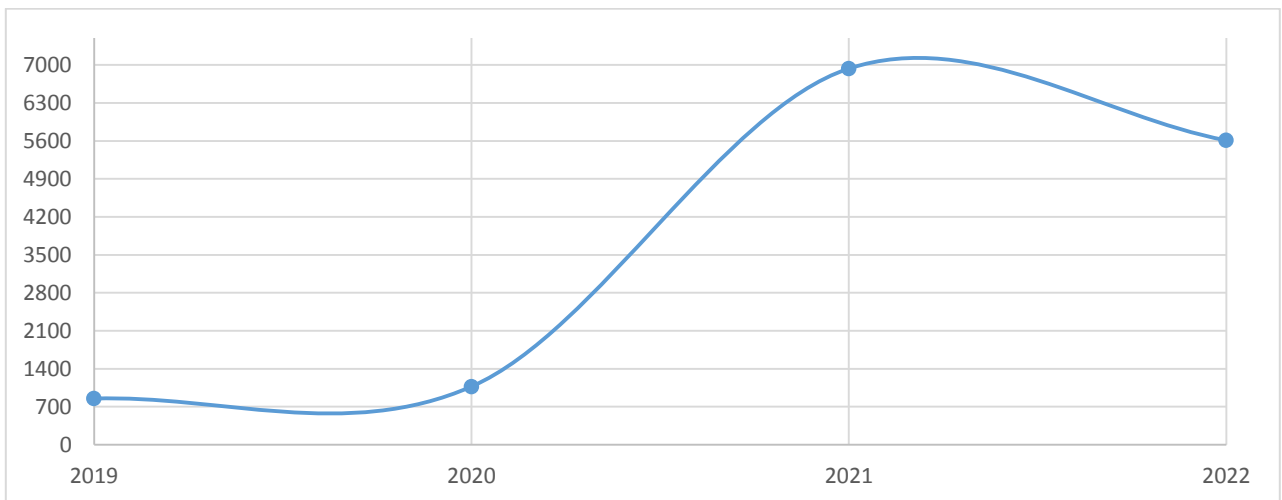


Рис. 2.4. Незавершені капітальні інвестиції 2019 – 2022 років\*

\*Примітки: складено автором за даними товариства

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Органік Мілк» проведемо аналіз техніко-економічних показників за останні три роки, розрахунки переставлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Органік Мілк» за 2020-2022 роки\***

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	251846	271196	204739	19350	-66457
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	127	130	125	3	-5
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	18568	19433	14640	865	-4793
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1983,04	2086,12	1637,91	103,08	-448,21
5	Середньомісячна оплата праці, тис. грн./особу	12183	12457	13460	274	1003
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	53651	47667	43187	-5984	-4480
7	Фондовіддача, грн./грн.	4,69	5,69	4,74	1	-0,95
8	Середньорічна вартість	97762	102820	101557	5058	-1263

	активів, тис. грн.					
9	Власний капітал, тис. грн.	71324	80639	82872	9315	2233
10	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	174159	189986	144323	15827	-45663
11	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	28015	28032	17657	17	-10375
12	Рентабельність продукції, %	16,1	14,7	12,2	-1,4	-2,5
13	Рентабельність власного капіталу, %	39,28	34,76	21,31	-4,52	-13,45

\*Примітки: складено автором на основі даних підприємства

Провівши аналіз фінансово стану ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» можемо зауважити, що у 2021 році ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» покращило свій фінансовий стан, що підтверджує збільшення чистого доходу від реалізації на 19350 грн. порівняно з 2020 роком. Проте у 2022 році фінансовий стан погіршився. Це пов'язано із зниженням чистого доходу від реалізації аж на 66457 грн.

У 2021 році чистий прибуток підприємства ТОВ «Органік МІЛК» збільшився на 17 грн, порівняно з 2020 роком. А в 2022 році цей показник знизився на 10375 грн, порівняно з 2021 роком.

Рентабельність продукції ТОВ «Органік МІЛК» у 2020 році склала 16,1%, у 2021 році – 14,7%, а у 2022 році – 12,2%. Тобто продукція підприємства була рентабельною у 2020 році та приносила прибуток, порівняно з наступними роками. Рентабельність власного капіталу з роками теж знизилась. Із таблиці 2.3 видно, що у 2020 році вона становила 39,28%, що на 4,52% більше порівняно з 2021 роком. У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 34,76%, що на 13,45% більше, ніж у 2022 році.

Побудуємо графіки залежності рентабельності продукції від років (рис. 2.5) та залежності рентабельності власного капіталу від років (рис.2.6) для того, щоб наочно показати спад даних показників у обох випадках.

На рис. 2.5 спостерігаємо плавне зменшення рентабельності продукції від 2020 до 2022 року.

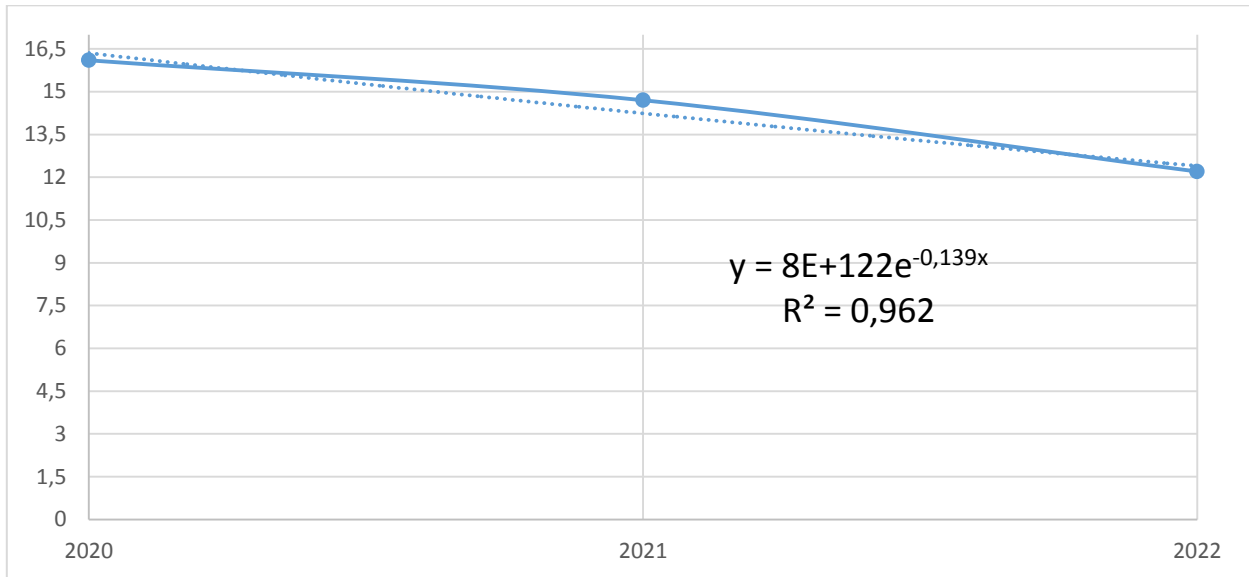


Рис. 2.5. Залежність рентабельності продукції, % від років\*

\*Примітки: розроблено автором на основі даних підприємства

На рис. 2.6 бачимо стрімкий спад рентабельності власного капіталу. Даний показник із 39,28% знизився до 21,31%. Тобто від 2020 року до 2022 року відсоток рентабельності власного капіталу впав на 17,97%.

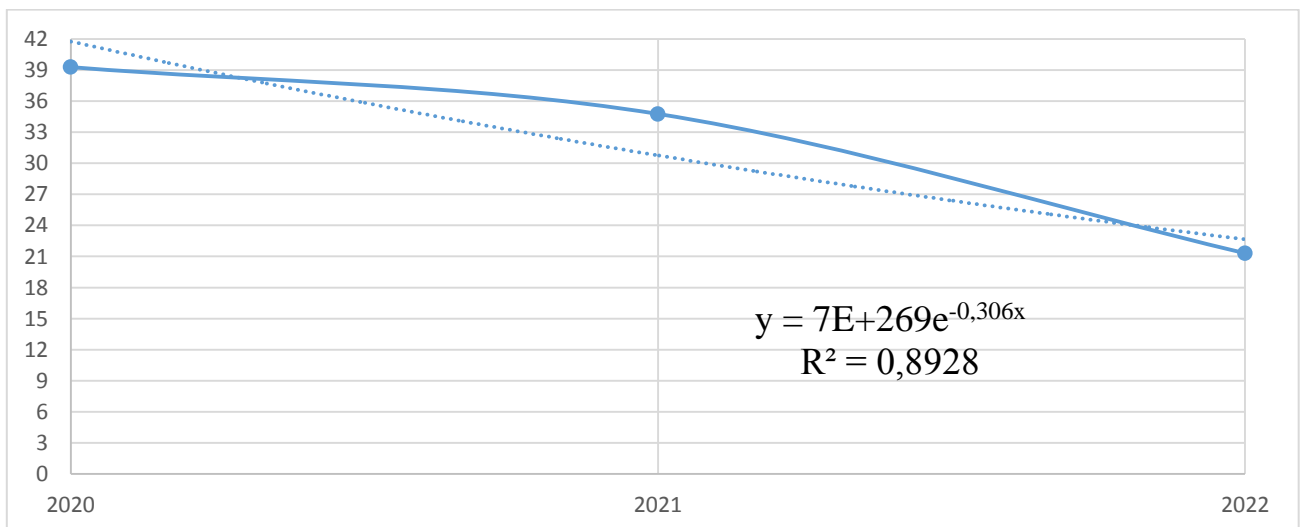


Рис. 2.6. Залежність рентабельності власного капіталу, % від років\*

\*Примітки: розроблено автором на основі даних підприємства

На нашу думку, зменшення чистого доходу від реалізації продукції, послаблення чистого прибутку, зменшення рентабельності власного капіталу та рентабельності продукції пов'язані з повномасштабним вторгненням військ окупанта на територію України.

### **2.3. Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства**

Комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства здійснюється за трьома складовими:

- ресурсною складовою, яка визначає рівень інноваційних ресурсів, що забезпечили інноваційний розвиток підприємства;

- технологічною складовою, яка показує рівень технологічного оновлення виробництва через впровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції;

- ринковою складовою інноваційного розвитку, яка визначає вплив підприємства на економіку через реалізацію і насичення ринку власною інноваційною продукцією.

Кожна з наведених складових охоплює відповідний набір первинних показників, які поступово інтегруються за найбільш суттєвими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Описуючи товарну політику даного підприємства, ми вирішили зробити звіт по продажам ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» за січень – червень 2023 року. Сума

реалізації готової продукції за січень – червень 2023 року, порівняно з аналогічним періодом минулого року збільшилася на **3 359 689** грн.

Робота з проблемною дебіторською заборгованістю проведена в повному об'ємі, наразі з простроченою заборгованістю залишився один клієнт – дистриб'ютор місто Харків (ТОВ «ТК ОРГАНІК»), проте вони щотижнево гасять борг і продовжують активно співпрацювати.

Протягом січня – червня 2023 року з метою збільшення об'ємів продажів проводились наступні заходи:

- На постійній основі відбувається аналіз асортиментних матриць в торговельних мережах та розширюється асортимент продукції ТМ “Organic Milk”.
- Заключено Договір поставки з ТОВ «Фоззі Коммерц» (мережа Сільпо) на реалізацію сирів.

Введено в мережу Сільпо:

1. Молоко коров'яче питне органічне ультрапастеризоване, жирн. 2,5% 1000 г;
2. Кефір органічний жирн. 2,5% 1000 г. (резервуарний).

- Ведеться пошук клієнтів в регіонах України та було заключено 11 нових договорів поставки (Таблиця 9).

Після проведення моніторингу ринку було прийнято рішення запустити у виробництво нові продукти:

1. Масло органічне солодковершкове безлактозне 82,6% жиру 190 г.;
2. Ряжанка органічна резервуарна жирн. 4% 470 г. (питна).

Наразі дані продукти вводяться в асортимент торговельних мереж.

- Було проведено переговори та розроблено новий продукт для Кулінарії Good Wine - Сир органічний кисломолочний жирн. 18,0%, який

використовується для виробництва сирників (приблизний об'єм продажів 400-600 кг в місяць).

• Розроблено дизайн та відбувається введення в торгівельні мережі нової лінійки сирів ГАУДА (5 видів):

- Гауда органічна особлива (термін дозрівання 30 діб та 90 діб);
- Гауда особлива з волоським горіхом 50% жиру;
- Гауда особлива з пажитником; Гауда з чорним кмином.

Таблиця 2.4

### Виконана робота на внутрішньому ринку\*

ПІДПИСАНО ДОГОВОРИ	ВІДНОВЛЕНО СПІВПРАЦЮ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ТОВ «Фоззі Коммерц» мережа Сільпо, заключено новий Договір поставки на сири;</li> <li>• ТОВ «Арго-Р» мережа маркетів Наш Край м. Луцьк;</li> <li>• ТОВ «МЕРКУРІЙ-К» мережа маркетів КОШИК м. Суми;</li> <li>• ТОВ «ТАЛАСА ТРЕЙД» Чудо Маркет м. Луцьк,</li> <li>• ТОВ «Фудмейкер» мережа Доярушка, м. Миколаїв;</li> <li>• ТОВ «КЛАС І К» м. Чернівці дистриб'ютор;</li> <li>• заключено 5 договорів з фізичними особами-підприємцями в регіонах (м.Львів, м.Рівне, м. Київ, м. Черкаси).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ПП «УКРПРОМПОСТАЧ-95» 12 магазинів в м. Київ;</li> <li>• ТОВ «ФУД ЕКСПРЕСС» м. Київ дистриб'юція та інтернет магазин.</li> </ul>

\*Примітки: складено автором на основі даних підприємства

**Виконана робота на зовнішньому ринку.** Протягом січня – березня 2023 року було відвантажено продукції до Польщі на суму 39 тис. євро. Партнери «Nickal sp, z. o, o» активно вводили продукцію компанії в торгівельні мережі Auchan, Makro, Aldi. Проте, заборона експорту сільськогосподарських товарів



до ЄС, яка вступила в дію в квітні призупинила активний розвиток продажів. Протягом двох місяців неможливо було перетнути кордон. Наразі поставки продукції було відновлено.

Описуючи маркетингові комунікації, ми вирішили взяти період січень-червень 2023 року. Отже, у даний період було прийнято участь в наступних наступних заходах та PR рекламах:

- BIOFACH 2023 (14 – 17 лютого) є найбільшою міжнародною виставкою органічних продуктів, яка щорічно проходить взимку у німецькому Нюрнберзі та збирає тисячі відвідувачів з різних куточків світу;
- Gulfood 2023 (20 – 24 лютого) було розміщено статтю про компанію Organic Milk в друкованому каталозі під час проведення виставки;
- IFE London (20 – 22 березня) це один з найбільших міжнародних заходів у сфері харчування та напоїв Лондона, Великої Британії. Було розміщено інформацію про компанію на стенді під час проведення виставки;
- Warsaw Food Expo (16 – 18 травня) комплексний огляд широкого асортименту продуктів харчування для роздрібних мереж, дистриб'юторів та оптовиків, а також сектору HoReCa. Компанію «ОРГАНІК МІЛК» представляли польські партнери «Nickal sp, z. o, o».

Вище описано міжнародну діяльність компанії ТОВ «ОРГАНІК МІЛК». Тепер покажемо національну діяльність підприємства:

- 05.03.2023 Сімейний фестиваль "І буде весна" від Мамазліт проходив в торгово-розважальному центрі Respublika Park;
- 07.05.2023 Львівський Ярмарок Смаку – ярмарок органічних продуктів;
- 14.05.2023 Бранч для майбутній батьків від Мамазліт (виступ з лекцією про органічні молочні продукти і їх користь в раціоні харчування).

Плани стосовно збільшення об'ємів продажу на 2023 рік:

- участь у міжнародних продуктових виставках та залучення нових клієнтів;
- введення солодковершкового масла в мережу АТБ (II півріччя);
- введення сирів в торговельну мережу ФОРА;
- пошук та залучення клієнтів у регіонах, а саме дистриб'юторів;
- розширення асортименту продукції.

IFE London (20 – 22 березня) – компанію «ОРГАНІК МІЛК» представляв Центр підтримки експорту.

Багато бізнесменів не надають значення емблемі. Відсутність професійно продуманого бренду негативно відбивається на бізнесі. Потенційні партнери можуть порахувати його ненадійним, які не мають чіткої орієнтації та стратегії розвитку. У покупців нерідко виникають побоювання щодо якості продукції компанії, яка не має логотипу.

Логотипом будь-якої компанії називають унікальний знак, який належить цій компанії і є її візитною картою. Він виконує декілька функцій:

- ✓ Головним призначенням логотипу для ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» є ідентифікація продукції. У покупців і ділових партнерів він викликає чіткі асоціації з товаром компанії та його якістю;

- ✓ Завдяки логотипу люди запам'ятовують фірму. Побачивши рекламу продукції компанії,

увагу на  
дізнається  
точках і з  
ймовірності

- ✓ Логотип

Organic  
Milk™



покупець звертає

увагу на логотип. Він

є символом в торгових  
високою часткою

купує продукцію;

відображає

цінності компанії і спонукає покупців до придбання її товарів.

Рис. 2.7. Логотип ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»

Логотип підприємства «ОРГАНІК МІЛК» нанесений на всю продукцію, автотранспорт та сільськогосподарську техніку як ідентифікатор представництва фірми в Україні та за її межами (рис. 2.7).

ТОВ «Органік Мілк» стала першою в Україні компанією, яка збудувала комплексний завод з переробки екологічно чистого молока власного виробництва потужністю 30 тонн на добу. Внутрішній контроль якості та безпеки усієї молочної продукції підприємства здійснюється своєю лабораторією ТОВ «Органік Мілк», акредитованою для здійснення моніторингу дотримання параметрів органічності всіх складових технологічного процесу від фізико-хімічних та мікробіологічних аналізів вхідної сировини, контролю стерильності обладнання, температурних режимів виробництва окремих видів продукції до оцінки якості готової продукції.

У підприємства ТОВ «Органік Мілк» є атестована лабораторія – атестат № А14-084 від 14.05.2014 «Украгροстандартсертифікація».

Вимірювальна лабораторія включає в себе: експрес-лабораторію, фізико-хімічну лабораторію, бактеріологічну лабораторію.

Експрес-лабораторія. Призначена для вхідного контролю молока-сировини, де проводяться аналізи по визначенню відповідності його вимогам ДСТУ 3662, а саме:

- кислотність,
- густина,
- масова частка жиру,
- масова частка білку,
- група чистоти,
- наявність фальсифікацій,
- кількість соматичних клітин,
- вмісту антибіотиків.

Фізико-хімічна лабораторія. Проводить контроль вхідної допоміжної сировини, контроль технологічного процесу виробництва органічної молочної продукції та готової продукції на відповідність нормативної документації згідно якої виготовляється.

Бактеріологічна лабораторія. Проводить контроль санітарного стану підприємства, обладнання, дотримання працівниками санітарних норм та правил; проводить мікробіологічний контроль вхідної та допоміжної сировини, технологічного процесу та кожної партії готової продукції.

Вимірювальна лабораторія. Підприємство ТОВ «Органік Мілк» оснащено сучасними засобами вимірювальної техніки, що забезпечує повний контроль виробництва органічної молочної продукції на всіх етапах виробництва.

Планами розвитку підприємства на 2023 рік були:

### 1. Виконання бюджету продажів за рахунок:

- вдосконалення виробництва сирів та введення в асортимент і реалізацію;
- реалізації проектів по розширенню представленості в мережах (проведено ряд заходів і переговорів по розширенню асортиментної матриці в торгових точках, введення нових SKU, збільшення кількості точок з продажу продукції);

- робота з експортними контрактами - Niskal sp, z o.o, Польща (збільшення об'ємів поставок) та Zlota Tradig Inc, США;

- робота над розширенням експорту;

- збільшення кількості покупців продукції (популяризація продукції на вебінарах, конференціях, форумах, виставках як вітчизняних, так і закордонних, активність соціальних мереж);

- відпрацювання технологій та збільшення термінів придатності продукції.

### 2. Придбання основних засобів для покращення якості та ефективності виробництва:

1. Пакувальний термоусаджувальний автомат УМТ-600А-07-ПЕТ. Причиною закупівлі є фізичне зношення більшості деталей існуючого термоусаджувального агрегату JD-S4 ТЕССА, часті поломки, велика витрата електроенергії, конструкційні недоліки. Експлуатується з 2014 року. Очікуваний ефект – висока швидкість роботи агрегата, енергоекономічність (за рахунок покращеної теплоізоляції та напівпровідникового електронного керування нагрівом), ремонтпридатність, кращі конструктивні рішення будови агрегата. Вартість – 1392 000 грн з ПДВ.

2. Повітряний компресор Atlas Copco GA37L VSD+FF CE 6970 л./хв Ресивер 900 л. Причиною закупівлі є зношення існуючих повітряних компресорів KAESER Sk22 та Sk25, високі витрати на сервісне обслуговування (приблизно 160 000 грн./рік.). Низька продуктивність (2000л/хв + 2500 л./хв при

потребі цеху 5000-5500 л./хв), низька енергоефективність, малий об'єм ресиверів (250 л. + 250 л.). Експлуатується з 2014 року. Очікуваний ефект – висока енергоефективність до 50% економії електроенергії(за рахунок прямого інверторного приводу та процесорного керування), ремонтпридатність, великий ресивер 900 л, можливість створення тиску 10 Bar, повне забезпечення потреб виробництва стисненим повітрям (запас по продуктивності 25%). Вартість – € 34 860 з ПДВ.

3. Сідельний тягач для транспортування напівпричепу-цистерни молоковоза. Причиною закупівлі є відсутність власного сідельного тягача на вказаному процесі. Очікуваний ефект – повне забезпечення маршруту власним транспортом. Вартість – € 40 000 з ПДВ.

4. Відновлення покриття підлоги в приміщенні СІР-мийки №1. Причина купівлі – руйнування існуючого покриття під дією агресивних речовин. Очікуваний ефект – забезпечення приміщення СІР-мийки покриттям згідно до санітарних норм. Вартість – 98 000 грн. з ПДВ.

5. Машина для точної нарізки сегментів сиру FACCHINETTI LPRO02. Причина купівлі – відсутність можливості нарізки сегментів сиру однакової сталої ваги. Очікуваний результат – збільшення закупівельної привабливості сиру в торгових мережах, значне пришвидшення процесів порізки сиру, повна автоматизація процесу. Вартість – € 52 450 без ПДВ.

6. Автомат виробництва паперового стакану РСМ-С12НА. Причиною купівлі є висока вартість тари (експорт Польща), не екологічність. Очікуваний результат – зменшення вартості тари (власне виробництво), екологічне пакування, іміджеві здобутки компанії. Вартість – \$ 22 000 з ПДВ.

7. Реконструкція приміщення камери дозрівання сирів. Причина реконструкції – існуюче приміщення не відповідає санітарним вимогам

(відсутність можливості мийки та дезінфекції стін та стелі, відсутня дренажно-каналізаційна система в приміщенні, поява та протікання конденсату на стелі, поява плісняви на стінах та стелі, руйнування під дією високої вологи цегляної кладки стін). Очікуваний результат – облаштування поверхні стін та стелі сендвіч-панелями для забезпечення теплоізоляції та миття, монтаж каналізаційно-дренажної системи для відведення конденсату та миття, облаштування полімерного покриття підлоги та плінтусу для забезпечення санітарних норм. Вартість: сендвіч-панелі 275 000 грн з ПДВ; покриття підлоги 120 000 грн з ПДВ; будівельні роботи та матеріали 150 000 грн з ПДВ. Всього: 545 000 грн з ПДВ.

## **Висновки до розділу 2**

У цьому розділі магістерської роботи ми досліджували ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» та зауважили, що дане підприємство є українським виробником органічної молочної продукції. Підприємство розташоване на теренах Полісся – 12701, Житомирська область, Баранівський район, місто Баранівка, вул. Звягельська, 139 та має трьох засновників (усі громадяни України) та є юридичною особою.

Уся продукція ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» є сертифікованою та відповідає усім вимогам та стандартам, є безпечною і корисною для споживання. Дане підприємство виготовляє: молоко, сметану, кефір, йогурти, масло (звичайне вершкове та шоколадне) та сири різної жирності.

Також компанія має свій офіційний сайт: <https://organic-milk.com.ua/>

Аналізуючи основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Органік Мілк» за 2020-2022 роки, можемо дійти до висновку, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році складав

204739 грн, що на 66457 грн менше ніж у попередньому році; середньообліковий склад штатних працівників у 2022 році дорівнював 125 осіб, що на 5 осіб менше порівняно з попереднім роком; фонд оплати праці штатних працівників склав у 2022 році 14640 грн, а це на 4793 грн менше, ніж у 2021 році. Також ми визначили продуктивність праці у 2022 році – це 1637,91 грн на особу, що на 448,21 грн на особу менше за попередній рік. Середньомісячна оплата праці у 2022 році становила 13460 грн на особу, а це на 1003 грн на особу більше, ніж у 2021 році. Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості) у 2022 році склала 43187 грн, що на 4480 грн менше за попередній рік. Також обчислили фондівдачу в 2022 році, вона становить 4,74 грн/грн. Цей показник у 2021 році дорівнював 5,69 грн/грн. Тобто абсолютне відхилення даного показника 2022 року до 2021 року становить -0,95 грн/грн.

Середньорічна вартість активів у 2022 році складає 101557 грн, що на 1263 грн менше ніж у 2021 році, а це на 1,23% менше (тобто незначне, мінімальне зменшення).

Власний капітал у 2022 році на підприємстві «ОРГАНІК МІЛК» дорівнював 82872 грн, а це на 2233 грн більше ніж у попередньому році. Тобто більше на 2,69%, що вказує на мінімальне збільшення. До речі, власний капітал підприємства починаючи із 2020 року потрохи зростає. У 2020 році даний показник дорівнював 71324 грн, а в наступному році – 80693 грн, що на 9315 грн більше. Тобто у 2021 році власний капітал компанії збільшився на 11,55%. Отже, спостерігаємо позитивну тенденцію збільшення власного капіталу на підприємстві.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році складає 144323 грн, що на 45663 грн менше порівняно з попереднім роком. А це на 24,03% менше. Тут спостерігаємо значне зменшення собівартості реалізованої продукції – майже в



чверть. Чистий прибуток (збиток) у 2022 році дорівнював 17657 грн, що на 10375 грн менше, ніж у 2021 році. Це на 37,01% менше. А в 2020 році чистий прибуток (збиток) склав 28015 грн, тобто до 2021 року він зріс на 17 грн.

Рентабельність продукції у 2020 році була найкращою – 16,1%, у 2021 році трохи меншою – 14,7%, а в 2022 році – 12,2%. Абсолютне відхилення 2021 року до 2020 року становить -1,4%, а 2022 року до 2021 – -2,5%. Тут прослідковується зниження рентабельності продукції за останні 2 роки. Рентабельність власного капіталу у 2022 році становив 21,31%, що на 13,45% менше від попереднього року. Найкращою рентабельність власного капіталу була у 2020 році – 39,28%, а далі з роками поступово знижувалась.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Технологічні інновації як чинник підвищення ефективності функціонування молокопереробного підприємства

Технологічні інновації в сфері молокопереробки можуть виявитися важливим чинником для підвищення ефективності функціонування молокопереробних підприємств. Інновації можуть мати значущий вплив у:

- Автоматизації виробництва;
- Нових методах обробки молока;
- Моніторингу та управління якістю;
- Енергоефективності;
- Інформаційними технологіями;
- Екоініціативами;
- Новими продуктами та упаковками.

Використання сучасних систем автоматизації та роботизації для виробництва та управління процесами в молокопереробних заводах може забезпечити не тільки підвищення продуктивності, але й зниження витрат на оплату праці та помилковість виробничих процесів. Впровадження нових технологій пастеризації, ультрафільтрації, гомогенізації та інших методів обробки може покращити якість та тривалість зберігання продукції. Використання сучасних систем моніторингу та контролю за якістю виробництва може допомогти уникнути виробничих дефектів та забезпечити відповідність продукції стандартам якості.

Розробка та впровадження енергоефективних технологій може сприяти зменшенню витрат на електроенергію та опалення, що впливає на загальні витрати виробництва. Використання систем управління виробництвом (Enterprise Resource Planning - ERP) для оптимізації ланцюга постачання, складського обліку та виробничих процесів може сприяти ефективному управлінню підприємством. Впровадження екологічно чистих технологій може допомогти не лише зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище, але й покращити імідж підприємства серед споживачів. Розробка нових продуктів та технологій упаковки може розширити асортимент продукції, зробити її більш конкурентоспроможною на ринку та відповідати сучасним тенденціям споживачів.

Впровадження таких технологічних інновацій може допомогти молокопереробним підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, зменшувати витрати та покращувати якість продукції.

Молокопереробна сфера є провідною у харчовій промисловості та формує достатній за величиною виробництва ринок, оскільки продукція даної сфери займає вагомий ранг у споживанні населення. Саме тому ми вважаємо, що значимою на сьогодні проблемою української молочної галузі є управління конкурентоздатністю молокопереробних підприємств. Всесвітня конкуренція, масштабні ринкові перебіги, глобальне збільшення імпортованих продуктів та низький рівень науково-технічного забезпечення виробництва передбачають вивчення, аналіз та контроль конкурентоздатності підприємства. Це є одне з важливих питань управління, вирішення якого дасть можливість підприємству стійкість та рівновагу або покращення свого становища на ринку.

Ми вважаємо, що на даний момент новітні технології у молочної галузі визначають технічний рівень нинішнього виробництва, форми його організації та управління, а також конкурентоздатність молокопереробного підприємства.

До бази молокопереробної сукупності належать сфери з виготовлення, заготівлі, переробки та продажу молочної продукції. «Виробництво молока та цільномолочних продуктів має ряд особливостей, які мають важливе значення для виробників, так як потребують відповідної стратегії діяльності, вибору певних методів встановлення цін на молочну продукцію та обґрунтування можливостей напрямків її збуту» [18]:

- короткотривалий строк придатності продукції у сирому виді. Це викликає необхідність у пошуку шляхів швидкої реалізації або короткого зберігання за певних умов;
- висока трудоемність виробництва;
- велика різноманітність товарів переробки;
- потреба чималих капіталовкладень. Це може бути спричинено використанням та утримання належних будівель та споруд.

Слід зазначити, що на функціонування молокопереробних підприємств впливають деякі чинники, які ми можемо представити п'ятьма групами:

1. Економічні – це скорочення об'ємів виготовлення молока та погіршення його рівня якості.
2. Політичні – це перевантаженість законодавчої бази та нестача стандартів на всі види молочної продукції.
3. «Соціально-демографічні – мають неоднозначний вплив: позитивний – скасовано ПДВ на дитячу молочну продукцію, що сприяє збільшенню попиту та частковому покращенню рівня доходів населення; негативний – погіршення демографічної ситуації». [18]

4. Географічні – дані чинники є головними у ході скорочення витрат на транспортування молока.
5. Ринкові – виникнення конкурентних підприємств спонукає до підняття цін на молочні товари. Але тут виникає певна загроза – збільшення нереалізованих товарів заводу-виробника.

Аналізуючи виробництво молочної продукції в Україні, можемо дійти до висновку, що молочна промисловість постійно вдосконалює технології виробництва, щоб підвищити якість продукції і знизити витрати. Україна активно експортує молочні продукти на зовнішні ринки, але важливо також забезпечити стабільний внутрішній попит на ці продукти, що не зовсім можливо через воєнні дії та окупацією великих територій України. Зміни в споживацьких звичках можуть впливати на попит на певні види молочних продуктів. Наприклад, зростаючий інтерес до здорового способу життя може призвести до збільшення попиту на органічні або функціональні продукти. Деякі з проблем, з якими може стикатися сектор виробництва молочної продукції, включають високі витрати на корми, конкуренцію на ринках та нестабільні ринкові умови.

За даними Державної служби статистики України за 2021 рік можемо зробити певні висновки: за період з січня по квітень 2021 року в Україні було вироблено 2519,3 тис. т молока. Сюди ж відносяться сільськогосподарські підприємства, які виробили 901,9 тис. т молока, а господарства населення – 1617,4 тис. т, що майже у два рази більше.

На рис. 3.1 показано, що найбільше молока за період часу від січня до квітня місяця 2021 року виробили у Полтавській області; трохи менше – на 8,9 тис. т виробили у Вінницькій області, що на 4,23% менше порівняно з Полтавською областю; на 23,7 тис. т менше від області-лідерки виробила Хмельницька область, що на 11,27% менше від Полтавської області.

Найменшими об'ємами виробництва молока за даний період часу стали Луганська, Донецька та Запорізька області. Луганська область виробила 24,6 тис. тонн молока (це на 88,29% менше порівняно з Полтавщиною), Донецька – на

17 тис. т більше (але менше на 80,21% від області-лідерки по виробництву молока), а Запорізька – на 13,9 тис. т молока більше від Донецької (або на 73,59% менше порівняно з Полтавською областю).

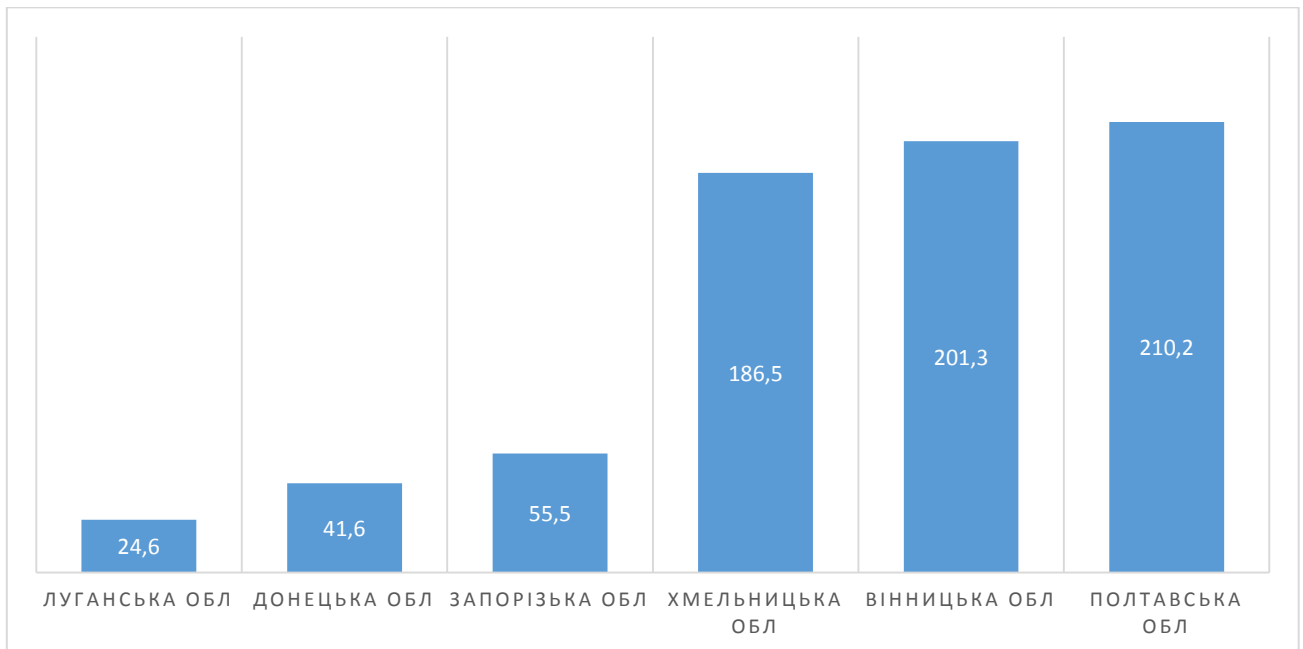


Рис. 3.1. Приклад декількох областей України, які виробляли молоко у період січня-квітня 2021 року\*

\*Примітки: розроблено автором на основі [23]

За декілька останніх років виробництво молока та молочної продукції у нашій державі значно зменшилось, а от споживання – збільшилось. Український ринок молочної продукції являє собою велику кількість компаній, які

конкурують одна з одною за першість на ньому. Проаналізувавши нинішнє ринкове становище, зауважимо, що найбільший рівень конкуренції відслідковується у таких галузях, як: «цінова стратегія, маркетинг, робота з клієнтами та дизайн продукції» [18].

Для покращення конкурентоздатності українських молокозаводів потрібно застосувати такі заходи:

- безперервне, продуктивне та результативне поліпшення виробничої складової: використання інноваційних проєктів та ресурсозберігаючих технологій;
- результативне управління вхідною та вихідною інформацією;
- ефективне керування трудовим потенціалом підприємства;
- продуктивне керування інвестиціями, що направлені на оновлення, покращення та зміну технологічного забезпечення виробництва;
- покращення та розвиток організації виробництва, способів та методів управління;
- доцільна, вигідна та зручна організація заготівельної діяльності на молокозаводах.

Отже, у нинішній час, покращення ступеня конкурентоздатності підприємств залежить тільки від інноваційної діяльності. Бо саме вона може здійснити розробку, опанування нових видів продукції, гарантувати високий ступінь якості та цінові переваги, а також формувати певні умови для швидкого та оперативного просування на зовнішні ринки.

Ми вважаємо, що тепер варто зауважити, що ступінь посилення інноваційних процесів на українських підприємствах молочної галузі різний: чим більше підприємство, тим вища активність та здатність нагромаджувати

потрібні інноваційні ресурси. Перелік факторів, які можуть гальмувати рух та розвиток інноваційних процесів:

- Відсутність фінансування: недостатня фінансова підтримка може стати серйозним обмеженням для впровадження інновацій. Розвиток нових технологій часто потребує значних інвестицій у дослідження та розробку.
- Недостатні ресурси: недостатній доступ до технічних, людських та матеріальних ресурсів може ускладнювати впровадження інновацій.
- Неповна підтримка від управління: якщо вище розташовані керівники не підтримують ідеї інновацій та не стимулюють співробітників до новаторства, то це може гальмувати ініціативи в цьому напрямку.
- Відсутність інноваційної культури: компанії, де відсутня культура інновацій, можуть стикатися з опором до змін та створенням інновацій.
- Правові обмеження: наявність обмежень у сфері патентів, авторських прав, ліцензій може обмежувати можливості компанії створювати та впроваджувати нові ідеї.
- Ризик та неуспіхи: боязнь ризику та можливість неуспіху може зупиняти компанії від впровадження нових інноваційних рішень.
- Конкурентний тиск: високий рівень конкуренції може змушувати компанії фокусуватися на короткострокових цілях і знижувати інвестиції в довгостроковий розвиток.
- Технологічні обмеження: наявність застарілих технологій та відсутність доступу до передових розробок може гальмувати інноваційний розвиток.



Щоб подолати ці обмеження, компанії можуть встановлювати стимули для інновацій, залучати зовнішні джерела фінансування, вдосконалювати внутрішні процеси та створювати сприятливу інноваційну культуру всередині організації.

До тепер основною проблемою розвитку та вдосконалення підприємств є фінансування інноваційної діяльності. Особисті фінансові запаси залишаються основним фінансовим ресурсом підприємств, проте їх розмір не дасть змоги цілком фінансувати інноваційну діяльність. Саме тому більш поширеними є лізингові угоди з придбання певного обладнання. Перевагою таких угод є те, що абсолютно усі платежі ідуть на собівартість товару і за час лізингу обладнання компенсовує себе. Такі процеси підвищують шанси оновлення обладнання у короткі періоди часу.

Застосування технологічних інновацій та забезпечення технологічної конкурентоздатності нині – це основний суттєвий чинник успіху та прогресу українських молокозаводів. Технологічна конкурентоспроможність — це здатність підприємства конкурувати завдяки високому рівню технологічних досягнень, інновацій та використанню сучасних технологій в своїй діяльності.

Основні складові технологічної конкурентоспроможності включають:

- здатність проводити ефективні дослідження та розробку для створення нових технологій та інновацій;
- здатність швидко впроваджувати нові технології в виробництво та інші галузі діяльності;
- наявність висококваліфікованих фахівців і забезпечення їхньої неперервної підготовки у сфері технологій;
- створення організаційної культури, що сприяє інноваціям та новаторству;

- здатність укладати партнерства з іншими організаціями, включаючи венчурні компанії, академічні установи та ін.;
- розробка та захист технологічних рішень через патенти та інші засоби захисту інтелектуальної власності;
- здатність швидко адаптуватися до технологічних та ринкових змін.

Технологічна конкурентоспроможність стає важливою в умовах швидкого темпу технологічного розвитку і глобалізації економіки. Підприємства та країни, які активно і успішно інвестують у технології та інновації, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу на світовому ринку. До найбільш дієвих та результативних технологічних інновацій молокопереробної сфери можна віднести:

- «енергомісткі та маловідходні технології (наприклад технології тригенераційного та когенераційного комплексу);
- нанотехнології;
- технології низькотемпературної обробки молока, які зберігають його корисні властивості;
- системи фільтрації;
- технології пакування з використанням сучасних матеріалів упаковки, що дозволить збільшити термін придатності продукції;
- автоматизовані виробничі системи;
- системи внесення закваски, які забезпечують герметичність цього процесу, пряме попадання закваски в молочну суміш без контакту з навколишнім середовищем» [18].

Створення взірця організації технологічної конкурентоздатності – це важлива складова стратегічного управління і управління інноваційною

діяльністю на підприємстві. Ми вважаємо, що на нинішній стадії економічного розвитку покращення обсягу конкурентоздатності молокопереробних підприємств допустиме через запровадження інноваційних технологій виробництва. Проте для цього потрібні додаткові фінансові інвестиції та пошук перспективних баз фінансування у склад яких входять:

- «різні форми лізингу;
- банківське кредитування;
- державні дотації та пільги;
- цільові програми фінансування бізнесу тощо» [18].

На нашу думку, український ринок молокопродуктів має великий потенціал для розвитку галузі. Ступінь конкуренції на ринку молокопродуктів нашої держави високий. Це означає, що для придержування свого ринкового становища підприємствам потрібно впроваджувати певні способи та методи для підвищення конкурентоздатності. Рушійною силою будь-якого підприємства є впровадження інноваційних технологій.

Також ми хочемо підкреслити, що прогрес інноваційних конкурентних переваг завжди буде залежати від підтримки держави, передової науково-технічної та інноваційної політики. Тільки досконале управління вище зазначеними галузями сформує вітчизняному ринку молокопродуктів дійсну можливість бути не лише прибутковим бізнесом, а й могутнім експортером молочних продуктів українського виробництва на світовий ринок.



Рис. 3.2. Логіко-структурна модель вірця формування технологічної конкурентоздатності підприємства\*

\*Примітки: складено автором на основі [18]

### **3.2. Продуктові інновації та їх вплив на конкурентоспроможність молокопереробного підприємства**

В умовах зростаючої конкуренції та швидкого розвитку ринку харчових продуктів, молокопереробні підприємства стикаються з потребою постійного вдосконалення та розробки нових продуктів. Продуктові інновації грають визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності таких підприємств.

Продуктові інновації – це впровадження нових або покращених продуктів на ринок. Це може охоплювати зміни в складі, упаковці, смаку, формі чи функціональності продукту. Молокопереробні підприємства можуть впроваджувати інновації у вигляді нових видів сирів, функціональних напоїв, десертів тощо. Продуктові інновації можна класифікувати за кількома критеріями. Одним з них є ступінь новизни продукту. Вони можуть бути радикальними, тобто зовсім новими на ринку, або вдосконалені існуючі продукти. Також, інновації можуть бути спрямовані на розширення асортименту продукції, поліпшення якості чи зменшення вартості.

Впровадження нових та цікавих продуктів привертає увагу споживачів та може підвищити попит на продукцію молокопереробного підприємства. Інноваційні продукти дозволяють виділятися серед інших брендів та виробників, що створює конкурентну перевагу. Інновації можуть привести до розширення або завоювання нових сегментів ринку, що сприяє збільшенню ринкової долі. Унікальні продукти можуть підвищувати цінову привабливість, що може призвести до збільшення прибутковості.

Продуктові інновації визначають конкурентоспроможність молокопереробних підприємств. Впровадження нових та вдосконалених продуктів дозволяє не лише задовольняти сучасні вимоги споживачів, але і

створювати конкурентні переваги на ринку харчових продуктів. Молокопереробні підприємства, що активно використовують продуктові інновації, можуть забезпечити стабільний розвиток та утримання лідерських позицій у галузі. У молочній галузі інновації стали ключовим фактором для відповіді на сучасні виклики, включаючи зміни в споживчих уподобаннях, підвищену увагу до сталості та росту екологічної обізнаності. Нижче наведено кілька типів інновацій серед продуктів молочної галузі:

- Функціональні продукти:

Пробіотики та пребіотики: додання корисних бактерій (пробіотики) або речовин, які їх живлять (пребіотики), для поліпшення кишкової мікрофлори та підтримки здоров'я;

Біологічно активні добавки (БАД): додаткові компоненти, такі як вітаміни, мінерали або трав'яні екстракти, які підсилюють корисні властивості продукту.

- Альтернативні молочні продукти:

Молоко рослинного походження: продукція молока з сої, овса, рису, кокосу, горіхів та інших рослин;

Молоко на основі грибів: інноваційні технології для отримання молока з грибів, таких як гриб камбуча.

- Зменшення лактози та глютену:

Молочні продукти з низьким вмістом лактози: розробка продуктів для людей із непереносимістю лактози;

Безглютенові молочні альтернативи: продукти, які підходять для людей із чутливістю до глютену.

- Низькокалорійні та функціональні напої:

Молочні напої для схуднення: розробка напоїв з низьким вмістом цукру та калорій для підтримки здоров'я та контролю ваги;

Енергетичні напої: додання екстрактів або інших компонентів для підвищення енергетичних властивостей.

- Інноваційні форми упаковки:

Порційна упаковка: створення зручних порційних упаковок для підвищення зручності та тривалості зберігання;

Екологічно чиста упаковка: розробка екологічно чистих упаковок для зменшення впливу на навколишнє середовище.

- Технологічні інновації:

Технологія високотисненого оброблення (HPP): застосування HPP для збереження свіжості та корисних властивостей молочних продуктів без термічної обробки;

Екструдовані молочні продукти: використання технології екструдування для створення нових текстур та форм продуктів.

Інновації у молочній галузі не тільки розширюють вибір споживачів, але й допомагають підприємствам пристосовуватися до змінних ринкових умов та забезпечувати стале зростання. Інновації у молокопереробних підприємствах охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи технології виробництва, управління якістю, маркетинг, розробку нових продуктів, та сталість виробництва. Вони можуть бути радикальними, тобто впровадженням зовсім нових ідей або технологій, або передбачати вдосконалення існуючих процесів.

Інновації в сфері виробництва та контролю якості включають в себе застосування нових методів аналізу, впровадження систем відстеження та

маркування, а також оптимізацію логістичних процесів для забезпечення якості продукції від початкової фази до кінцевого споживача. Інновації в маркетингу можуть включати в себе розробку нових стратегій бренду, використання цифрових маркетингових підходів та створення унікальних споживчих пропозицій для привертання уваги споживачів. Інновації в галузі сталості можуть охоплювати заходи для зменшення відходів, оптимізації використання ресурсів, та збільшення відповідальності перед екологічними аспектами виробництва.

Суть інновацій в молокопереробних підприємствах полягає в систематичному та творчому впровадженні новаторських підходів у всі аспекти виробництва, управління та маркетингу. Інновації дозволяють підприємствам не тільки залишатися конкурентоспроможними на ринку, але й відзначатися лідерством у впровадженні сучасних та сталісних рішень в сфері молочного виробництва.

Для реалізації важливих засад конкурентоспроможності українських молокозаводів складено стратегію уладнання інтеграційних відносин між підприємствами, господарствами та населенням, які мають справу із молочною продукцією, яка розрахована на створення агропромислових об'єднань як головного чинника захисту економічних інтересів усіх виробників молока і молочної продукції. Плюсом уладнання інтеграційних відносин між галузями «виробництво → переробка → реалізація» називають мінімальні трансакційні витрати та нарощення конкурентного становища кожного учасника. Для молокозаводів така співпраця є досить виграшна і корисна, оскільки існує перспектива здобуття сировини із досконалими ознаками якості сирого молока.

Давніше молокопереробні підприємства купували сировину низької якості у багатьох одноосібних постачальників, при цьому значно затрачаючи транспортні та матеріальні ресурси. А зараз більшість підприємств мають свої



ферми із відповідним обладнанням, ветеринарним наглядом, безпечними кормами та екологічно чистими пасовищами.

Для того, щоб молокопереробне підприємство було конкурентоспроможне, обов'язково мають бути визначені чіткі стратегії за якими потрібно слідувати. Обираючи якусь певну конкретну стратегію інноваційних перетворень, потрібно брати до уваги те, що вона буде визначатись впливом системи чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, важливими напрямками державної політики економічного зростання, реальним становищем розвитку та удосконалення науково-технічного й кадрового потенціалу в економічній галузі України. Також стратегії, які є направлені на з'ясування соціально-економічних проблем на базі застосування нинішніх актуальних здобутків у науці та техніці, мають певні риси, що супроводжуються деяким комплектом і структурою функціональних складників стратегій.

Наукові спостереження, вивчення та аналіз теоретичних та методологічних поглядів стратегій інноваційної еволюції та її зростання в українській та закордонній практиках дозволяють виокремити основні елементи стратегії інноваційного розвитку молочних підприємств:

- Пріоритетні завдання та цілі сукупності інноваційних перетворень;
- Інноваційна тенденція еволюції сфери;
- Важливі напрямки гарантії застосування інноваційної політики;
- Організаційні зміни у галузі інституціонального управління;
- Існування ресурсного та виробничого потенціалу;
- Застосування інноваційного потенціалу (рис. 3.3)

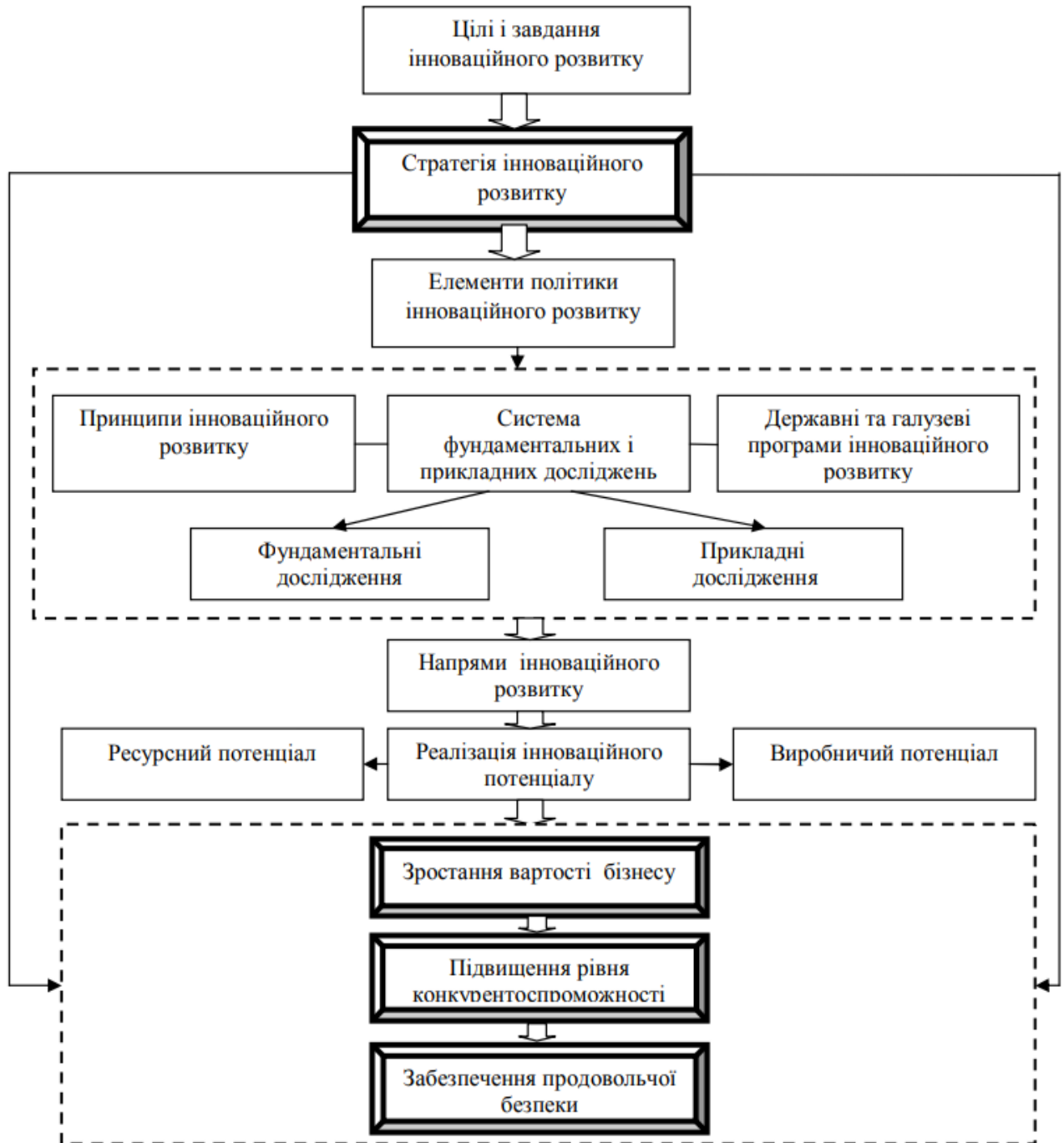


Рис. 3.3. Елементи стратегії інноваційного розвитку молокопереробних підприємств\*

\*Примітки: складено автором на основі [24]

Також важливим елементом є напрями інноваційного розвитку молокопереробної галузі, які поділяються на:

- Стратегію інноваційного розвитку молочного скотарства:
  1. Примноження генетичного потенціалу плодотворності тварин;
  2. Розширення і оновлення кормів для скотарства;
  3. Технічна модернізація молочного скотарства;
  4. Введення і реалізація сучасних технологій виробництва;
  5. Усучаснення та переобладнання технічних основ початкової переробки молока;
  6. Створення інтелектуальних скотарських ферм.
- Стратегію молокопереробних підприємств:
  1. Інноваційна оновка матеріально-технічних основ у переробці молока;
  2. Застосування сучасних систем до фільтрації всієї молочної продукції;
  3. Експлуатація вторинної сировини;
  4. Вибіркова альтернативна заміна молочних жирів на рослинні;
  5. Відновлення та пожвавлення циклу реалізації нематеріальних активів;
  6. Виробництво нових молочних продуктів.

Усі ці елементи разом далі повинні вдосконалювати різні способи просування інноваційної молочної продукції та примножувати вартість своїх торгових брендів. Тільки тоді, коли усі ці пункти будуть системно та нерозривно працювати на молокопереробних підприємствах, тоді буде відбуватися впровадження інноваційного потенціалу, що слідує за собою – зростанню ринкової вартості молокопереробного бізнесу.

### **3.3. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства**

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю молокозаводу включає в себе ряд стратегічних та оперативних заходів. Нижче наведено кілька порад, які можуть допомогти в цьому процесі:

- Розробка стратегії інновацій, яка відображає короткострокові та довгострокові цілі молокозаводу.
- Визначення ключових областей інновацій, які можуть призвести до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
- Забезпечення підтримки від верхнього рівня управління для створення інноваційної культури, яка сприяє творчості та впровадженню новаторських ідей.
- Створення системи мотивації та визнання для співробітників, які активно вносять свої інноваційні внески.
- Встановлення системи управління проектами для ефективного впровадження інноваційних ідей.
- Визначення відповідальних керівників проектів та забезпечення їх ресурсами та підтримкою.
- Залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів та постачальників до процесу інновацій.
- Розвинення партнерства та співпраці з іншими підприємствами, дослідницькими установами та галузевими організаціями.
- Забезпечення достатнього фінансування для інноваційних проектів.
- Розгляд можливостей отримання грантів, кредитів та інших джерел фінансування.

- Встановлення системи моніторингу та оцінки ефективності інновацій.
- Аналіз результатів впроваджених інновацій.
- Використання інформаційних технологій для підтримки процесів управління інноваціями, включаючи системи управління знаннями та комунікацій.
- Забезпечення навчання та розвиток персоналу в галузі інновацій.
- Поширення інформації про сучасні технології та тенденції в молокопереробній галузі серед працівників.

Запровадження цих практик допоможе створити ефективну систему управління інноваційною діяльністю на молокозаводі, сприяючи стійкому розвитку та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Сучасний ринок харчової продукції вимагає постійного вдосконалення технологій і процесів виробництва для забезпечення конкурентоспроможності. Молокозаводи, як ключові гравці у сфері виробництва молочної продукції, повинні активно впроваджувати інноваційні рішення для підвищення якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Інновації у молочній промисловості можуть стати ключовим фактором у підвищенні продуктивності, розширенні асортименту продукції, а також вирішенні екологічних та енергетичних проблем. Завдяки новим технологіям можливе поліпшення якості молочних продуктів і зниження витрат виробництва.

Незважаючи на потенційні переваги інновацій, існують численні виклики у їх впровадженні. Деякі з основних проблем включають фінансові обмеження, недостатню кваліфікацію персоналу, а також нестабільність на ринку. Вирішення цих проблем на молокозаводах вимагає системного та комплексного

підходу до управління інноваціями. Одним з першочергових завдань на молочних підприємствах є створення фінансової бази для інновацій. Це може бути досягнуто шляхом залучення інвестицій, використання грантів або укладання стратегічних партнерств з іншими підприємствами.

Важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу. Організація навчань, тренінгів і стажувань сприятиме розвитку професійних навичок, необхідних для впровадження інновацій. Важливо створити атмосферу, що сприяє інноваціям, в межах молокозаводу. Це може включати в себе заохочення новаторських ідей, встановлення системи мотивації та забезпечення доступу до інноваційних ресурсів на підприємстві.

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю молокозаводів визначається як стратегічно важлива задача для забезпечення сталого розвитку галузі. Шлях до успішного впровадження інновацій передбачає розв'язання фінансових, кадрових та культурних викликів, а також активну участь у глобальних інноваційних процесах. Першим кроком у впровадженні інновацій повинен бути детальний аналіз поточного стану молокозаводу. Визначення слабких місць, визначення ключових виробничих процесів та ідентифікація областей, де можливі покращення, допоможе у створенні стратегії інноваційного розвитку. Вибір правильних технологій є вирішальним для успішного впровадження інновацій. Це може включати в себе впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, використання передових методів обробки молока, а також впровадження екологічно чистих технологій.

Важливим аспектом є визначення джерел фінансування для інноваційних проектів. Це може бути забезпечено за рахунок власних коштів підприємства, кредитів, грантів або партнерських відносин з іншими підприємствами або дослідницькими установами. Створення системи моніторингу та оцінки

результатів є важливою частиною процесу впровадження інновацій. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію для досягнення максимальної ефективності.

Впровадження інновацій на молокозаводі вимагає не лише технологічних змін, але і стратегічного підходу до управління виробництвом. Шлях до успішного впровадження інновацій включає в себе аналіз, вибір правильних технологій, фінансове забезпечення, навчання персоналу та систематичний моніторинг результатів. Заснований на цих принципах підхід може допомогти молокозаводу досягти сталого розвитку та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

У нинішніх умовах, коли конкуренція невпинно зростає, повинна й все активніше розвиватись інноваційна діяльність на молокопереробних заводах, бо саме це визначає досягнення та прогрес підприємницької діяльності. Чим новіші ідеї та продукти, новіші технології та різноманітні організаційні рішення, тим краще вони зможуть вивести підприємства з різних кризових ситуацій та будуть гарантувати їм фінансову стійкість і рівновагу.

Економіка, яка характеризується глобалізацією та високим рівнем конкуренції ринку, на якому сьогодні існують інновації має дуже важливе питання – створення, розвиток, оцінка та розуміння потенціалу інновацій для суб'єктів господарювання, що може визначати розвиток підприємства та допомагати йому ефективно створювати і комерціалізувати інновації та допомогти створити індивідуальну стратегію інновації і, як наслідок, її «бути чи не бути» на ринку. Інформаційні технології та знання, необхідні в інноваційній діяльності. Це фактори, які все частіше використовують українські підприємства. Однак виявляється, що рівень, на якому ця діяльність впливає на впровадження інновацій, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств поки що невеликий, оскільки вони не в змозі, як показують

дослідження, ефективно й результативно конкурувати з іноземними підприємствами.

Малі та середні підприємства мають обмежені можливості для створення інновацій, але вони можуть швидко й ефективно реагувати на сигнали ринку щодо попиту для інновацій і можуть ефективно впроваджувати нові рішення та інновації, зменшуючи витрати на ведення свого бізнесу. Непрості та дуже рухливі ринкові процеси, виникнення нових вимог та переміна положення споживачів, величезні технологічні поштовхи, швидка еволюція інформаційних мереж не тільки можуть ускладнити діяльність підприємства, а й слугувати виникненню нових та іноді непередбачених можливостей для бізнесу.

Людський ресурс вважається найважливішою складовою інноваційного потенціалу. На найвищому рівні управління важлива загальна підготовка, оскільки саме тут визначаються місія та мета бізнесу інноваційний, а на нижчих рівнях, де впроваджуються інновації потрібні спеціальні знання. Не менш важливим є матеріальний потенціал, тобто техніка, що належить підприємству, виробничий апарат підприємства та його здатність адаптуватися до потреб ринку. Також варто зазначити про фінансовий потенціал, тобто фінансові ресурси підприємства, як власні, так і зовнішні. До зазначених вище складових варто додати інноваційний потенціал організації та управління, тобто відносини між підприємствами та їхня співпраця з іноземними центрами, наприклад у сфері науки чи техніки.

На нашу думку, інновації повинні бути пріоритетними в інноваційній діяльності молокопереробних підприємств, навіть під час нинішньої кризи, тому що вони можуть допомогти їм розвиватися. На хід інноваційного процесу також впливають фактори прийняття рішень, раціональне визначення яких впливає на ефективність управління інноваційної діяльності підприємства. Ефективність і



результативність інноваційної діяльності значною мірою залежать від інноваційних рішень, прийнятих менеджерами чи власниками підприємств.

Придбання, застосування та реалізація інновацій пов'язані з появою бар'єрів, які можна визначити як обставини, що затримують, гальмують або модифікують процес генерації та впровадження інновацій. Кожен новатор стикається з двома основними перешкодами для дії. Перша – це бар'єр думки, яка закінчується питанням: «що робити, щоб врешті-решт привести до створення якогось інноваційного рішення?» - звичайно, з вимірними економічними результатами. Другий бар'єр полягає у впровадженні вже розробленої інновації і подальшого її розповсюдження та отримання певних переваг. Ці бар'єри спричиняють труднощі в інноваційній діяльності підприємств, оскільки вони затримують і форсують інноваційні проекти підприємств.

Незважаючи на створення цілої мережі інституцій підтримки розвитку інновацій на українських підприємствах все ще існує багато перешкод, які заважають їх розвитку, наприклад:

- Фінансові обмеження – брак коштів часто стає серйозним викликом для розвитку нових ідей та технологій. Без належного фінансування інновації можуть не мати достатнього розвитку.
- Нормативні обмеження – складність існуючих законів і нормативів може затримувати інновації. Процес отримання дозволів і відповідність регуляціям може бути довгим та складним.
- Недостатнє розуміння ринку – не завжди інновації відповідають потребам ринку. Якщо підприємство не розуміє вимог і смаків своїх клієнтів, ймовірність втрати інвестицій у нові технології зростає.

- Відсутність кваліфікованих кадрів – нехватка кваліфікованих спеціалістів у певних галузях може обмежити розвиток інноваційних проектів.
- Культурні бар'єри – в організаціях, де не розвинута культура інновацій, співробітники можуть бути неохочими приймати новаторські ідеї.
- Ризик і невизначеність – інновації часто пов'язані з ризиком і невизначеністю. Компанії можуть боятися вкладати ресурси у проекти, які не гарантовано призведуть до успіху.
- Недостатній час – у сучасному швидкозмінюваному світі, деякі компанії можуть відчувати тиск часу, що ускладнює реалізацію довгострокових інноваційних стратегій.
- Патентні та інтелектуальні власності – питання патентів та захисту інтелектуальної власності може стати перешкодою для інновацій, оскільки компанії можуть опасатися, що їхні ідеї будуть вкрадені.
- Технічні труднощі – деякі інновації можуть бути технічно складними або вимагати розвитку нових технологій, що також може призвести до затримок у впровадженні.

Інновації вимагають багато ресурсів, підтримки та відсутності великої кількості перешкод для успішного впровадження. Для того, щоб удосконалити систему управління інноваційної діяльності підприємства потрібно впроваджувати дієві та результативні форми організації, при цьому враховувати економічні, фінансові та організаційно-управлінські умови, які мають вплив на позиції і дії всіх учасників інноваційного процесу. Інноваційна діяльність є невідокремленою частиною виробничо-господарської діяльності нинішніх підприємств. Вона спрямована на оновлення та поліпшення її виробничих можливостей і організаційно-економічних відносин.

У діяльності українських молокопереробних підприємств незначну увагу приділяють вирішенню проблем управління інноваціями. Також можлива відсутність стратегії та планів управління інноваційною ситуацією, не організовується політика управління інноваціями, недостатньо сформований порядок та режим пристосування управління до інноваційної сфери.

Впровадження і застосування інноваційної діяльності на молокопереробних підприємствах досі не є основним фактором для багатьох українських виробництв, які вже давно функціонують на вітчизняному ринку. Основними причинами є відсутність потрібних ресурсів і нестача вільних оборотних коштів для впровадження інновацій на молокопереробних підприємствах. Також важливим чинником є байдужість нових власників у реалізації інновацій (навіть іноземних), а також мізерна ефективність політики держави.

Несприятливі чинники, які впливають на інноваційну діяльність обумовлені щорічним зменшенням чисельності інноваційно-активних підприємств, змінним інституційно-правовим забезпеченням, нестачею хорошої стабільної інвестиційної допомоги та досить маленькою підтримкою української науки. Немає тих умов, які б дозволяли широко залучати позабюджетні інвестиції (тобто українські комерційні структури і банки) у інноваційне поле діяльності підприємств.

Удосконалюючи систему управління інноваційної діяльності підприємства потрібно звернути увагу на теоретичні та практичні аспекти пошуку перспектив її відновлення і діяльності. При цьому підприємства мають ґрунтуватися на:

- реалізації державної промислової та інвестиційної політики;

- введенні зручних та підходящих інституційних чинників для функціонування інноваційної діяльності у державі;
- покращенні системи фінансування інноваційної діяльності;
- поліпшенні правового забезпечення інноваційних процесів.

Невисока інноваційна активність українських підприємств спричинена різними обставинами. Серед них:

- Економічні труднощі – Україна стикається з економічними викликами, такими як низький рівень доходів, велика частка сірої економіки, складна податкова система та високий рівень корупції. Ці чинники можуть обмежувати можливості підприємств для вкладення коштів у дослідження та розвиток;
- Недостатній доступ до фінансових ресурсів – багато підприємств можуть стикатися з проблемою недостатнього доступу до фінансових ресурсів для здійснення досліджень та впровадження інновацій. Високі відсоткові ставки та обмежений доступ до кредитів можуть обтяжувати фінансові можливості підприємств;
- Низький рівень науково-технічного розвитку – недостатній рівень науково-технічного потенціалу та зв'язку між наукою і промисловістю може гальмувати розвиток інновацій в країні;
- Недостатній рівень освіти та кваліфікації працівників – низький рівень освіти та навичок серед працівників може бути перешкодою для впровадження новітніх технологій та інновацій;
- Відсутність належної правової бази – недоліки в законодавстві, пов'язаному з інтелектуальною власністю, можуть обмежувати зацікавленість підприємств в інноваційних проектах;

- Відсутність ефективного механізму комерціалізації досліджень – брак ефективних механізмів для комерціалізації результатів наукових досліджень може знижувати інтерес підприємств до інновацій;
- Глобальна конкуренція – конкуренція на світовому ринку може бути великою перешкодою для менших підприємств, що мають обмежені ресурси для конкурування на міжнародному рівні.

Для підвищення інноваційної активності в Україні, можуть бути вжиті заходи, такі як поліпшення бізнес-клімату, сприяння взаємодії між галузями науки і бізнесу, полегшення доступу до фінансових ресурсів для інноваційних проектів, а також підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників. В свою чергу доцільно втілювати в українські підприємства масштабний комплекс заходів, основою яких має бути встановлення внутрішніх резервів інноваційної діяльності. Це може бути гарантія швидкого, якісного та відмінного виконання кожної із стадій, етапів та періодів інноваційних процесів. Дані кроки відображають:

- виникнення, впровадження та дію фундаментальних досліджень і проектно-конструкторських проектів;
- формування дослідних зразків, їх перевірка у лабораторіях;
- зосередження масштабного виробництва новинок, їх реалізація та обслуговування.

За таких умов істотною проблемою є не тільки пришвидшення відмінного виконання всіх етапів виробництва, а й не допустити більших витрат часу на всіх кроках та періодах інноваційного процесу, ніж конкуренти. Нині у нашій державі на різних рівнях господарювання відбувається усвідомлення негайної необхідності в інноваційному розвитку для того, щоб забезпечити стабільне

зростання економіки країни. Заради стимулювання інноваційної діяльності застосовуються різні заходи, які потім можна буде ефективно використати для покращення управління інноваційними процесами.

Ми вважаємо, що важливо враховувати, що удосконалення інновацій вимагає комплексного підходу та взаємодії різних галузей, включаючи уряд, бізнес та науку.

### **Висновки до розділу 3**

Сучасний бізнес, особливо у галузі харчової промисловості, постійно стикається з потребою удосконалення та інновацій. Молокопереробні підприємства, як ключові гравці у харчовому ланцюзі, також стикаються з викликами, пов'язаними зі змінами у споживчих уподобаннях, технологічними інноваціями та глобальними ринковими тенденціями. Управління інноваційною діяльністю на молокопереробних підприємствах вимагає систематичного та комплексного підходу для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості.

Один із ключових напрямків удосконалення є розробка чіткої стратегії інноваційного розвитку. Молокопереробні підприємства повинні визначити свої бізнес-цілі та визначити, як інновації можуть підтримати ці цілі. Аналіз ринкових тенденцій та визначення переваг дозволять визначити ключові напрямки для інновацій. Створення стимулюючого середовища є критичним для ефективного управління інноваціями. Компанії повинні створити культуру, де працівники відчують себе вільними висловлювати ідеї та пропозиції. Системи нагородження та визнання сприятимуть мотивації персоналу.

Ефективне управління процесами та проектами є ключем до успішної інноваційної діяльності. Впровадження систем управління проектами дозволить моніторити та керувати інноваційними ідеями від концепції до впровадження.

Відкритість та прозорість управління інноваційними проектами є важливою для успішного виконання завдань. Управління інноваціями вимагає наявності висококваліфікованих кадрів. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації дозволять персоналу розвивати навички, необхідні для інноваційної діяльності. Залучення та утримання талановитих фахівців у галузі досліджень і розвитку є важливим завданням.

Розвиток партнерств із науково-дослідними установами, університетами та іншими підприємствами є ключем до обміну знаннями та технологіями. Співпраця з постачальниками та клієнтами дозволить спільно вирішувати інноваційні завдання.

Управління інноваційною діяльністю молокопереробного підприємства є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та взаємодії різних аспектів бізнесу. Інновації дозволяють не лише залишатися конкурентоспроможними на ринку, а й займати лідерські позиції у розвитку галузі та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Реалізація вищезазначених напрямків удосконалення допоможе молокопереробним підприємствам досягти хорошого результату та нових вершин в інноваційному розвитку. Варто зауважити, що удосконалення інновацій має відбуватись системно та взаємодіяти з різними галузями.

Інновації на молокозаводах грають ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, сталого розвитку та відповіді на виклики, які ставляться перед сучасною харчовою промисловістю. Головні причини, чому інновації є важливими для молокозаводів: підвищення якості продукції, оптимізація виробничих процесів, розробка нових продуктів, сприяння сталому виробництву, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення безпеки продукції, сприяння маркетингу та бренду.

Тобто, інновації дозволяють впроваджувати нові технології та методи, що покращують якість молочних продуктів. Це може включати в себе удосконалення процесів виробництва, контроль якості та розробку нових продуктів. Інновації можуть спрямовуватися на оптимізацію всіх етапів виробничого процесу — від збору сировини до упаковки готової продукції. Це може призвести до зменшення витрат, підвищення ефективності та скорочення часу виробництва. Інновації дозволяють молокозаводам розробляти нові види продукції, які відповідають смаковим та функціональним вимогам споживачів. Це може включати в себе функціональні добавки, альтернативні молочні продукти або продукти для специфічних груп споживачів.

Інновації можуть допомагати впроваджувати екологічно чисті технології та практики, спрямовані на зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище. Це може включати використання відновлювальних джерел енергії, ефективне використання води та зменшення викидів. Впровадження інновацій дозволяє молокозаводам виходити на ринок з продукцією, яка відповідає актуальним тенденціям і вимогам споживачів. Це може допомагати збільшити частку ринку та залучати нових клієнтів.

Інновації у сфері контролю якості, технологій обробки та упаковки можуть підвищувати безпеку молочної продукції та запобігати можливим проблемам з її якістю. Інновації можуть бути потужним інструментом для маркетингу. Впровадження нових технологій або продуктів може створювати додаткову цінність для бренду та сприяти позиціонуванню молочного підприємства як лідера у галузі.

Узагальнюючи, інновації на молокозаводах визначають їхню здатність адаптуватися до змін у суспільстві та ринкових умовах, забезпечуючи стабільність та переваги перед конкурентами.



## ВИСНОВКИ

Інновації – це процес створення, впровадження та поширення нових ідей, продуктів, послуг, технологій або процесів, які приносять значущий позитивний внесок у різноманітні сфери, такі як бізнес, наука, технології, соціальна сфера та інші. Інновації можуть стосуватися вдосконалення існуючих продуктів або процесів, або створення зовсім нових концепцій та рішень (радикальні інновації).

Основні характеристики інновацій:

- Інновації повинні представляти щось нове, незвичайне або вдосконалене у порівнянні з існуючим.
- Інновації не обмежуються лише концептуальними ідеями, вони повинні бути впроваджені у практику або ринок.
- Інновації мають призводити до позитивних змін, таких як поліпшення продуктивності, якості, зручності використання, ефективності, або розв'язання суспільних проблем.
- Інновації можуть бути частиною стратегії розвитку організацій, галузей чи країн, спрямованої на досягнення конкурентних переваг.
- Інновації є динамічним процесом, який може включати в себе постійні зміни та адаптації для відповіді на нові умови.

Інновації можуть виникати в різних сферах життя, від бізнесу та технологій до медицини та соціальних наук. Цей процес є ключовим для сталого розвитку та досягнення прогресу в сучасному суспільстві.

Ми проаналізували діяльність ТОВ «Органік Мілк» та зробили наступні висновки: компанія «Органік Мілк» займає першість українського ринку органічної молочної продукції. Підприємство реалізовує свою діяльність

виключно у рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки. Як українське підприємство, яке засвоїло європейський сучасний досвід, екоощадливу культуру виробництва та різноманітні найновіші технології, ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» вводить у свою продукцію додаткові якості, основними з яких є безпека і користь для споживачів, есо-friendly естетика та традиції поколінь в галузі агровиробництва (древлянські технології землеробства).

Продукцію ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» можна побачити у кожному місті України, а саме – у всіх мережах магазинів «Сільпо», NOVUS, «ФОРА», «Наш Край», «КОШИК», «Чудо Маркет», «Доярушка», «КЛАСИК» та у фізичних осіб-підприємців у регіонах (м. Львів, м. Рівне, м. Київ, м. Черкаси).

Підприємство ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» активно бере участь у міжнародних та національних заходах, де представляє свою продукцію, ділиться досвідом та переймає його у світових лідерів з виробництва молочних продуктів.

Також ми провели фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Органік Мілк», який допоміг нам зробити наступні висновки: у 2022 році чистий дохід зменшився на 66457 тис. грн у порівнянні із 2021 роком, що підтверджує зменшення чистого доходу від реалізації. У 2022 році середньооблікова чисельність штатних працівників складала 125 осіб, що на 5 осіб менше, ніж у 2021 році. Відповідно фонд оплати праці штатних працівників зменшився на 4793 тис. грн.

У 2022 році чистий прибуток підприємства склав 17657 тис. грн., що на 10375 ти. грн. менше порівняно з 2021 роком. Також у 2022 році рентабельність продукції дорівнювала 12,2%, що на 2,5% менше, ніж у 2021 році. Рентабельність продукції ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році склала 16,1%, у 2021 році – 14,7%, а у 2022 році – 12,2%. Тобто продукція підприємства була

рентабельною у 2020 році та приносила прибуток, порівняно з наступними роками.

Рентабельність власного капіталу з роками теж знизилась. Із таблиці 4 видно, що у 2020 році вона становила 39,28%, що на 4,52% більше порівняно з 2021 роком. У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 34,76%, що на 13,45% більше, ніж у 2022 році.

Середня заробітна плата працівників ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» у червні-серпні 2023 року складала 14500 грн, а у вересні цього ж року – 17500 грн.

Підвищення конкурентоспроможності на молокозаводах вимагає комплексного підходу, що охоплює різні аспекти виробництва, управління та маркетингу. Нижче подано кілька ключових стратегій, які можуть допомогти в цьому процесі:

- Впровадження сучасних технологій виробництва для підвищення ефективності та якості продукції.
- Застосування автоматизованих систем управління та моніторингу виробництва.
- Дотримання високих стандартів якості та безпеки продукції.
- Запровадження систем внутрішнього контролю якості та відстеження.
- Аналіз ринкових тенденцій та пристосування виробництва до змін у споживчих уподобаннях.
- Розробка нових продуктів або удосконалення існуючих відповідно до попиту.
- Впровадження екологічно чистих технологій та практик.
- Акцент на сталому виробництві та відповідальному використанні ресурсів.

- Оптимізація управління запасами для зменшення витрат та забезпечення надійності постачання.
- Встановлення стратегічних партнерств з постачальниками та дистриб'юторами.
- Розвиток сильного бренду та ідентичності продукції.
- Використання ефективних маркетингових стратегій для просування продукції на ринку.
- Запровадження нових технологій виробництва та упаковки.
- Регулярне вивчення ринку для розробки унікальних продуктів.
- Забезпечення кваліфікованого персоналу та постійне професійне навчання.
- Створення стимулюючого та мотиваційного робочого середовища.
- Розширення ринкової присутності через експорт або розширення діяльності на нові ринки.
- Адаптація продукції до вимог міжнародних стандартів.
- Гнучкість та швидка реакція на зміни у кон'юктурі ринку.
- Спостереження за діяльністю конкурентів та здатність швидко адаптуватися до їхніх стратегій.

Ці стратегії, взяті разом, можуть допомогти молокозаводам збільшити їхню конкурентоспроможність, забезпечити стійкість на ринку та відкрити нові можливості для розвитку.

Молочні заводи, як інші підприємства, стикаються з постійними викликами на шляху до збереження та розширення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів, що впливає на їх успіх, є здатність до інновацій. Інновації у сфері технологій виробництва дозволяють молочним заводам оптимізувати процеси та збільшити ефективність.

Впровадження автоматизації, використання передових систем виробництва та моніторингу дозволяє скорочувати час виробництва та зменшувати витрати, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність.

Інновації в сфері контролю якості та технологій оброблення дозволяють молочним заводам підвищити якість своїх продуктів. Використання нових методів пастеризації, систем відстеження якості та впровадження передових методів аналізу допомагає створювати продукцію вищого стандарту, що є важливим фактором для залучення споживачів та утримання їх лояльності.

Інновації в області дослідження і розробки сприяють створенню нових молочних продуктів, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Також, інновації у виготовленні упаковок можуть викликати збільшення привабливості продукції на полицях магазинів, що має прямий вплив на споживчий вибір. Інновації дозволяють молочним заводам швидко адаптуватися до змін в споживчих уподобаннях. Розробка продуктів для людей із специфічними дієтами може розширити аудиторію та ринковий потенціал.

Впровадження екологічно чистих технологій та практик сприяє позитивному впливу на конкурентоспроможність. Сучасні споживачі все більше цінують підприємства, які враховують екологічні аспекти виробництва. Інновації впливають на конкурентоспроможність молочних заводів, забезпечуючи їм необхідний конкурентний плюс у швидкозмінному світі. Ті підприємства, які активно впроваджують інновації, можуть не лише забезпечити стійке місце на ринку, але й стати лідерами в галузі, здатними висувати нові стандарти якості та ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звягінцева О.Б., Гришов В.В. Механізм формування та впровадження інноваційного маркетингу підприємств URL: <https://magazine.faaf.org.ua/mehanizm-formuvannya-ta-vprovadzhennya-innovaciynogo-marketingu-pidpriemstv.html>
2. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
3. Абрамешин А.Е. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів / Абрамешин А.Є., та ін.; За редакцією д-ра екон. наук, проф. О.П. Молчанової. – К., 2017. – 272 с.
4. Ковтуненко Д.Ю. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві / Д. Ю. Ковтуненко, Г. І. Кімінчиджи // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 6 (52). – С. 35-46. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf>.
5. Кравченко С.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах / С.І. Кравченко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Вип. 76. – Донецьк: ДонНТУ. – 2015. – С. 156-162.
6. Карюк В.І. Удосконалення наукових підходів до поняття «інновація». URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk\\_0006.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0006.pdf)
7. Навчальний портал НУБІП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357637&chapterid=124594>
8. Букліб. Державне регулювання інноваційної діяльності. URL: <https://buklib.net/books/27731/>
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н.М., Хілуха О.А. І-57 Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Видання 2-е виправлене і доповнене. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. - 223 с.
11. Шикова Л.В. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві / Л. В. Шикова, Г. О. Швець // Економіка і організація управління. - 2014. Вип. 3-4. С. 293-297. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_45)
12. Черноіванова Г.С. Функціональний підхід до управління інноваційною складовою підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19740/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%AC%D0%AF%20%D0%92%20%D0%93%D0%A3.pdf>
13. Шикова Л.В., Швець Г.О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Журнал «Економіка і організація управління». 2014. №4. С. 293-297.
14. Молочний експорт в умовах війни. URL: [https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2022/06/Molochnii--\\_eksport\\_B02\\_FIN\\_UKR.pdf](https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2022/06/Molochnii--_eksport_B02_FIN_UKR.pdf)
15. Завод Organic Milk. URL: <https://organic-milk.com.ua/zavod-organic-milk/>
16. Асоціація виробників молока. URL: <https://www.avm-ua.org/uk/post/aktivna-2022-zminue-rinok-moloka-v-ukraini>
17. Колодяжна І.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 58-61. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_2\\_2018ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/14.pdf)
18. Бондар А.О., Жигалкевич Ж.М. Технологічні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств молокопереробної промисловості. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47233935.pdf>

19. Турило А.А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія / А. А. Турило. – Кривий Ріг: Вид. Козлов Р.А., 2017. – 307 с.
20. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436>
21. Крюкова І.О., Непочатенко В.О. Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No4/133-141.pdf>
22. Підручники для студентів онлайн. URL: [https://stud.com.ua/73628/investuvannya/tsili\\_innovatsiynoyi\\_diyalnosti\\_shlyahi\\_dos\\_yagnennya](https://stud.com.ua/73628/investuvannya/tsili_innovatsiynoyi_diyalnosti_shlyahi_dos_yagnennya)
23. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk>
24. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf)
25. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
26. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 368 с.
27. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / Г. С. Волобуєв // Економічний вісн. Донбасу. – 2016. – № 3(45). – С. 213–217.
28. Діденко Є. О. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства / Є. О. Діденко, А. А. Андрушко // Ефективна економіка. – 2018. – №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6670>.
29. Діденко Є. О. Особливості інноваційного розвитку підприємств агропромислового комплексу України / Є. О. Діденко, А .В. Павленко // Science



and innovation: Collection of scientific articles. – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2018. – P. 201-208.

30. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. е. н. : спеціальність 08.00.04 / С. В. Ковальчук. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 39 с.

31. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.me.gov.ua>.

32. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні / Т. В. Пуліна // Економіка та держава. – 2017. – № 10. – С. 4-8.

33. Терешко Ю. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навч. посіб. / Ю. В. Терешко, А. Д. Петрашевська. – Одеса: ОНАЗ, 2016. – 116 с.

34. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д. е. н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.

35. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2020. Вип. 6. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/103.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/103.pdf)

36. Стецюк Ю.Я. Розвиток молочної галузі України. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. Вип.6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4164>

37. Кобелев В.М., Василюк К.О. Інноваційна діяльність промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. № 47(1323). 2018. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39770>

38. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі.

- Економічний вісник «Підприємництво та економіка підприємства»*. 2021. Вип.4. С. 183-189. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214\\_183-189.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_183-189.pdf)
39. Дідур К.М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Економічна наука*. 2022. Вип. 9. С. 30-37. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10\\_2022/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10_2022/7.pdf)
40. Пузырьова П.В. Сучасні аспекти управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства. *Сучасні проблеми менеджменту*. 2019. С. 127-128. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15651/3/Inter\\_Conf\\_Puzyrova\\_pp\\_127-128.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15651/3/Inter_Conf_Puzyrova_pp_127-128.pdf)
41. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 395-404. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47580/1/EV-2020-17\\_p395-404.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47580/1/EV-2020-17_p395-404.pdf)
42. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Журнал «Економіка і організація управління»*. 2020. Вип. 4(40). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/10192>
43. Сенік Ю.І. Ощадливе виробництво як один з аспектів формування конкурентоздатності молокопереробних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки*. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 108–114. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae\\_2020\\_r02\\_a13.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae_2020_r02_a13.pdf)
44. Мардар М. Р., Лозовська Г. М., Памбук С. А., Гожелова Г. К. Основні тенденції розвитку ринку молочної продукції і методи її просування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 4 (104). С. 12–19.
45. Федулова І.В., Миколайчук І.П. Інноваційна політика підприємств молочної галузі. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXV міжнар. Наук.-практ. конф. м. Київ, 1 грудня 2021 р. Київ, 2021.*

С. 106-110. URL: <https://stepscenter.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Zbirnyk-konf-2021.pdf#page=106>

46. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.

47. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності правління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>

48. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_24\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)

49. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.

50. Волошин Р.В. Подолання розриву між сектором вищої освіти і ринком праці як фактор реалізації інтелектуального потенціалу. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. № 1-2 (2023). С. 19-27. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/569/0>

51. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. *Економічний дискурс*. 2023. Вип 1-2. С. 7-14.

52. Волошина С.В. Програмні вимоги до розвитку теорії людського капіталу як бази глобальної концепції людського розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5. С. 39–41.
53. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Науковий фаховий журнал «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, Серія «Економічні науки». Київ, КНУТД, 2018. № 5 (127), 2018. С. 111-119
54. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>
55. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 444 с.
56. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp\\_1M5trkgNACR](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR)
57. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>

58. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>
59. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>
60. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>
61. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств. *Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.)* / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X
62. Собко О.М. Креація вартості інтелектуального капіталу підприємства як сфера формування конкурентних переваг. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 120-128.
63. Кравченко, М., Прудкий, В. Стійкі інновації як провідна концепція організації інноваційних процесів підприємства. 2022. *Цифрова економіка та економічна безпека, (1(01))*, С. 74-79. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.1-12>
64. Коритько Т.Ю., Бриль І.В. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 234–240.

65. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. 2022. *Економічні студії*. Вип. 1 (27). С. 146-150. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/12636/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D1%96%D1%97%201%20%2827%29.pdf#page=146>
66. Zhilkina Y., Vodennikov D., Maslov I. Mechanism of business entities innovative development management (organizational and economic approaches). 2019. №124. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912404019> (the date of application: 24.03.2021).
67. Мельник А.В., Гук О.В. Механізм забезпечення інноваційного розвитку на промисловому підприємстві. 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни. С. 228-229. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231806>
68. Прохорова В.В., Божанова О.В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. 2020. *Економіка підприємства*. Вип. 2. С. 132-139. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202\\_132-140.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_132-140.pdf)
69. Бубенко П. Т. Конспект лекцій з курсу «Інноваційний розвиток підприємства» (для студентів денної та заочної форм навчання освітнього рівня магістр спеціальностей 051 – Економіка. Економіка підприємства і 071 – Облік і оподаткування. Облік і аудит) / П. Т. Бубенко, М. С. Владимірова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 138 с.
70. Болтянська Н.І., Помазан А.С. Напрямки формування інноваційної структури сільськогосподарського виробництва. 2020. Технічне забезпечення

інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: матеріали II Міжнародної конференції (Мелітополь, 02-27 листопада 2020 р.); С. 60-64. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12514>

71. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Дуксенко О.П. Контролінг інновацій в системі управління підприємством. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. С. 77-83. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44439>

72. Краєвська Ю. Сутність інновацій, їх роль, функції та види. Матеріали VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).