

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала:

ст. гр. МЕНз-41

Бончик О.

Науковий керівник:

д.е.н., професор Августин Р.Р.

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та складові інноваційного потенціалу організації.....	6
1.2.Методи оцінки інноваційного потенціалу організації	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	20
2.1. Оцінка організаційного забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації.....	20
2.2. Оцінка фінансового забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації.....	27
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІСНУЮЧИХ СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	39
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що зростання інноваційного потенціалу дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентні переваги, покращувати ефективність виробництва, знижувати витрати та забезпечувати соціально-економічний розвиток країни. Зважаючи на це, проблема вивчення та розробки методів підвищення інноваційного потенціалу організацій набуває особливої актуальності.

Дослідження інноваційного потенціалу організації займається багато науковців та економістів, які вивчають різні аспекти цієї проблеми. Так: Джозеф Шумпетер – один з перших дослідників, який вивчав роль інновацій у економічному розвитку і вказував на важливість інноваційного потенціалу організацій; Пітер Друкер – вивчав інноваційний менеджмент та роль інновацій у досягненні конкурентних переваг; Генрі Чесброу – розглядає відкриті інновації як ключовий фактор розвитку інноваційного потенціалу організацій; Роберт Купер – вивчає процес розробки нових продуктів та впровадження інновацій на підприємствах; Майкл Портер – досліджує вплив національних інноваційних систем на конкурентоспроможність організацій.

Однак подальшого дослідження потребують наступні аспекти: розробка нових методів оцінки інноваційного потенціалу, які враховують динаміку зовнішнього середовища, специфіку галузі та особливості конкретної організації; вивчення взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та корпоративною культурою, а також роль лідерства у розвитку інноваційного потенціалу організації; аналіз ролі державного сектору у стимулюванні розвитку інноваційного потенціалу організацій, зокрема через регуляторну політику, надання грантів, створення інфраструктури та сприяння міжнародному науково-технічному співробітництву; вивчення особливостей формування інноваційного потенціалу у малому та середньому бізнесі, а також розробка специфічних механізмів підтримки та стимулювання інноваційної активності цих організацій; аналіз впливу цифрової трансформації на інноваційний потенціал організацій, включаючи вивчення можливостей штучного інтелекту, блокчейн-технологій,

інтернету речей та інших передових технологій для розвитку інноваційного потенціалу; розгляд екологічних аспектів у контексті інноваційного потенціалу організацій, зокрема, вивчення можливостей зелених інновацій, циркулярної економіки та сталого розвитку; дослідження впливу глобалізації на інноваційний потенціал організацій, а також розробка стратегій для забезпечення успішної адаптації та інтеграції на міжнародному ринку; вивчення особливостей формування інноваційного потенціалу організацій у різних галузях економіки, а також розробка галузевих рекомендацій щодо підвищення інноваційної активності; розробка ефективних механізмів моніторингу та контролю за реалізацією стратегій підвищення інноваційного потенціалу організацій з метою своєчасного виявлення та усунення можливих проблем.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів інноваційного потенціалу, аналіз інноваційного потенціалу обраної організації та розробка стратегії її підвищення.

Для досягнення даної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати сутність та складові інноваційного потенціалу організації;
- проаналізувати методи оцінки інноваційного потенціалу організації;
- провести оцінку організаційного забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації;
- провести оцінку фінансового забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації;
- запропонувати шляхи оптимізації існуючих складових інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом організації.

Предметом дослідження виступають методологічні та методичні засади оцінки інноваційного потенціалу, а також розробка стратегії його підвищення.

Для досягнення поставленої мети використовуються наукові методи дослідження, такі як аналіз, синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, моделювання, методи статистичного аналізу та експертних оцінок.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що розроблені у ній рекомендації щодо управління інноваційним потенціалом організації можуть бути використані в діяльності підприємства для підвищення кінцевої результативності функціонування.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Характеристики факторів, що впливають на інноваційний потенціал організації» у матеріалах доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові інноваційного потенціалу організації

Інноваційний потенціал є важливою характеристикою організації, яка відображає здатність підприємства до створення та впровадження інновацій з метою покращення своєї конкурентоспроможності на ринку. Інноваційний потенціал організації формується з різних складових, які спільно визначають можливості підприємства до інноваційної діяльності (рис.1.1).



Рис 1.1. Складові інноваційного потенціалу організації

Примітка: сформовано автором за [25]

Ці складові можна класифікувати за наступними категоріями:

Матеріально-технічний потенціал: включає наявність сучасного обладнання, технологій та інфраструктури для реалізації інноваційних проєктів.

Науково-технічний потенціал: складається з наукових досліджень та розробок, патентів, технологічних рішень, а також кваліфікованих науковців та інженерів.

Організаційний потенціал: включає систему управління, корпоративну культуру, механізми співпраці та координації між різними відділами організації.

Фінансовий потенціал: відображає здатність організації забезпечувати фінансування інноваційних проектів, а також ефективне використання ресурсів.

Маркетинговий потенціал: оцінює можливості організації виявляти потреби ринку, формувати пропозиції та просувати інноваційні продукти та послуги [25].

Таблиця 1.1.

Складові інноваційного потенціалу організації

Категорія	Складові
Матеріально-технічний	Обладнання, технології, інфраструктура
Науково-технічний	Наукові дослідження, розробки, патенти, технологічні рішення, кваліфіковані науковці та інженери
Організаційний	Система управління, корпоративна культура, механізми співпраці, координація
Фінансовий	Фінансування, ефективне використання ресурсів
Маркетинговий	Виявлення потреб ринку, формування пропозицій, просування інноваційних продуктів та послуг
Людський	Кваліфікація працівників, мотивація, професійний розвиток, управління знаннями
Інформаційний	Наявність інформаційних систем, обробка даних, аналіз інформації, інтелектуальна власність

Примітка: Згруповано автором за [31].

Кожна з цих категорій має важливе значення для розвитку інноваційного потенціалу організації, оскільки вони взаємопов'язані та взаємозалежні. Наприклад, сильний науково-технічний потенціал може сприяти створенню нових технологічних рішень, але без належного фінансування та ефективної маркетингової стратегії, впровадження інновацій може бути ускладненим. Тому для досягнення успіху в інноваційній діяльності необхідно забезпечити гармонійний розвиток всіх складових інноваційного потенціалу.

Вчені та дослідники надавали різні визначення поняття "інноваційний потенціал". Так, Крюкова І. А. визначає інноваційний потенціал як сукупність можливостей підприємства для створення та реалізації інновацій, яка

відображається в їх ресурсному, організаційному та інформаційному забезпеченні [23]. Мацко Н. Г. розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, можливостей та умов для успішної реалізації інноваційної діяльності, включаючи науково-технічний потенціал, виробничі, кадрові та фінансові ресурси [30]. Толстая Н. В. вважає, що інноваційний потенціал - це сукупність наявних на підприємстві інтелектуальних, матеріальних, технічних та фінансових ресурсів, які можуть бути задіяні в інноваційному процесі [44].

Ураховуючи вище наведені визначення, інноваційний потенціал може бути узагальнено та визначено як сукупність ресурсів, можливостей та умов, які доступні організації для створення, розвитку та впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ці ресурси та можливості можуть включати науково-технічні, матеріально-технічні, організаційні, фінансові, маркетингові, людські та інформаційні аспекти.

Різні фактори впливають на інноваційний потенціал організації, формуючи сприятливе або несприятливе середовище для розвитку та впровадження інновацій. Ці фактори можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори пов'язані з самою організацією, її структурою, ресурсами, процесами та управлінням, тоді як зовнішні фактори відносяться до ринкових, соціально-економічних, політичних та інших умов, що існують поза межами організації (табл.1.2.).

Детальна характеристика внутрішніх факторів, що впливають на інноваційний потенціал організації, включає наступні аспекти:

Корпоративна культура: Сприятлива корпоративна культура, яка заохочує креативність, пошук нових ідей, ризикованість та відкритість до змін, є важливою передумовою для розвитку інноваційного потенціалу. Культура, яка підтримує взаємодію між співробітниками, крос-функціональну комунікацію та обмін знаннями, сприяє виникненню та реалізації інноваційних ідей.

Фактори, що впливають на інноваційний потенціал

Тип факторів	Фактори
Внутрішні	Корпоративна культура, стратегія, структура, ресурси, організація та управління, кваліфікація та мотивація персоналу, наявність науково-технічної бази
Зовнішні	Ринкові умови, конкуренція, технологічні тенденції, законодавство та політичні рішення, соціально-економічні та культурні фактори, доступність фінансування та партнерів

Примітка: Згруповано автором за [19].

Стратегія: Чітка стратегічна орієнтація на інновації та визначення пріоритетних напрямків розвитку допомагає організації зосередитися на тих інноваціях, які відповідають її потребам та можливостям. Стратегія також має враховувати алокацію ресурсів та механізми оцінки результатів інноваційної діяльності.

Структура організації: Гнучка структура, яка забезпечує швидке прийняття рішень, адаптацію до змін та ефективне управління проектами, сприяє розвитку інноваційного потенціалу. Відкритість до партнерства, співпраця з іншими організаціями, науковими установами та вищими навчальними закладами також можуть підвищити інноваційний потенціал.

Ресурси: Наявність достатніх матеріальних, фінансових, технічних та інформаційних ресурсів є ключовою для успішного створення та впровадження інновацій. Організації повинні ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати належне фінансування інноваційних проектів, вдосконалювати технологічну базу та забезпечувати доступ до актуальної інформації.

Організація та управління: Ефективне управління інноваційним процесом включає планування, координацію, контроль та мотивацію. Важливо встановити чіткі процедури та механізми, які сприяють виявленню, оцінці та реалізації інноваційних ідей, а також створити систему показників для оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Кваліфікація та мотивація персоналу: Висококваліфікований персонал, здатний генерувати нові ідеї та реалізовувати інноваційні проекти, є одним з основних активів організації. Необхідно забезпечити постійне навчання,

розвиток компетенцій та кар'єрний ріст співробітників, а також створити систему мотивації, яка заохочує інноваційну активність.

Науково-технічна база: Наявність сучасної науково-технічної бази, включаючи науково-дослідницькі лабораторії, експериментальні стенди та обладнання, сприяє створенню нових технологій та розвитку інноваційного потенціалу. Організація повинна підтримувати та оновлювати свою науково-технічну базу для підтримки інноваційної діяльності на високому рівні.

Врахування цих внутрішніх факторів та їх взаємодія допомагають організаціям розуміти, як вони можуть забезпечити успішний розвиток свого інноваційного потенціалу. Оптимізація кожного з цих факторів, їх адаптація до специфіки організації та постійний контроль за ефективністю впровадження можуть допомогти створити стійкі конкурентні переваги та прискорити інноваційний розвиток компанії.

При аналізі внутрішніх факторів важливо також враховувати їх взаємозв'язок та взаємний вплив один на одного. Наприклад, корпоративна культура впливає на мотивацію персоналу, а структура організації може відігравати ключову роль у сприйнятті та реалізації стратегічних інноваційних пріоритетів. Таким чином, комплексний підхід до розгляду внутрішніх факторів може допомогти створити більш точне розуміння їх ролі в формуванні інноваційного потенціалу організації.

Одночасно організації потрібно враховувати зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренцію, технологічні тенденції, законодавство та політичні рішення, соціально-економічні та культурні фактори, а також доступність фінансування та партнерів. Адаптація до зовнішніх умов та врахування їх впливу на інноваційний потенціал може допомогти підприємствам краще реагувати на зміни та використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі [15].

Детальна характеристика зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний потенціал організації, охоплює наступні аспекти:

Ринкові умови: Ситуація на ринку, така як попит на продукцію, конкуренція, ціноутворення та бар'єри входу, можуть впливати на можливості

інновацій та стратегічні рішення організації. Аналіз ринкових умов може допомогти визначити пріоритетні напрямки інновацій та пристосувати інноваційну стратегію до змін у ринковому середовищі.

Технологічні тенденції: Сучасні технологічні розвитки та тенденції, такі як цифрові технології, штучний інтелект, Інтернет речей, можуть відкривати нові можливості для інновацій та змінювати ландшафт конкуренції. Важливо відстежувати технологічні тенденції, адаптувати їх до потреб організації та впроваджувати відповідні інновації для забезпечення конкурентних переваг.

Законодавство та політичні рішення: Закони та нормативно-правові акти, політичні рішення та регуляторна політика можуть впливати на інноваційну діяльність організацій. Підприємства повинні враховувати ці фактори, адаптувати свою діяльність до правового середовища та використовувати можливості, що надаються державними програмами стимулювання інновацій.

Соціально-економічні та культурні фактори: Соціальні, економічні та культурні особливості середовища, в якому діє організація, також можуть впливати на інноваційний потенціал. Серед них відносяться рівень освіти населення, цінності та ставлення до інновацій, соціальна мобільність, рівень економічного розвитку регіону тощо. Організації повинні враховувати ці фактори при розробці та впровадженні інноваційних проектів, щоб вони були прийнятні для місцевої спільноти та адекватно відповідали потребам ринку.

Глобалізація: Процеси глобалізації відкривають нові можливості для співпраці, обміну знаннями та технологіями, а також забезпечують доступ до глобального ринку. Однак, вони також призводять до збільшення конкуренції та необхідності пристосування до нових викликів. Організації повинні постійно аналізувати та враховувати вплив глобалізації на свій інноваційний потенціал та адаптуватися до змін у міжнародному середовищі.

Екологічні фактори: Сучасні екологічні виклики, такі як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, вичерпання природних ресурсів, ставлять перед організаціями завдання розробки та впровадження екологічно сталого та енергоефективного обладнання, технологій та продуктів. Ці фактори

впливають на інноваційні пріоритети та вимагають розробки нових підходів до організації виробничих процесів.

Врахування зовнішніх факторів та їх вплив на інноваційний потенціал організації дозволяє краще розуміти середовище, в якому вона функціонує, та адаптуватися до змін. Організації повинні систематично аналізувати зовнішні фактори, враховувати їх вплив на свою інноваційну діяльність та розробляти стратегії, що допоможуть їм створити конкурентні переваги на ринку.

Розуміння того, як зовнішні фактори впливають на інноваційний потенціал, допомагає організаціям визначити свої переваги та недоліки, а також виявити можливі загрози та можливості, пов'язані з зовнішнім середовищем. Це, у свою чергу, сприяє розробці ефективних інноваційних стратегій, які враховують реальні умови діяльності організації та її потенціал для подальшого розвитку [1].

Організації повинні також будувати гнучкі та адаптивні структури, що дозволяють їм швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та впроваджувати інновації, які відповідають їх потребам та можливостям. Успішна адаптація до зовнішніх факторів та ефективне управління інноваційним потенціалом вимагає постійного навчання, розвитку компетенцій, співпраці та обміну знаннями на всіх рівнях організації.

Отже, успішне поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє організації оптимізувати свій інноваційний потенціал та досягти конкурентних переваг на ринку. Важливо проводити систематичний аналіз цих факторів, оцінювати їх вплив та розробляти стратегії для розвитку інноваційного потенціалу в умовах постійних змін.

1.2.Методи оцінки інноваційного потенціалу організації

Методи оцінки інноваційного потенціалу організації можна розділити на кілька груп, в залежності від підходу та використаних інструментів. Основні методи включають (рис. 1.2.):

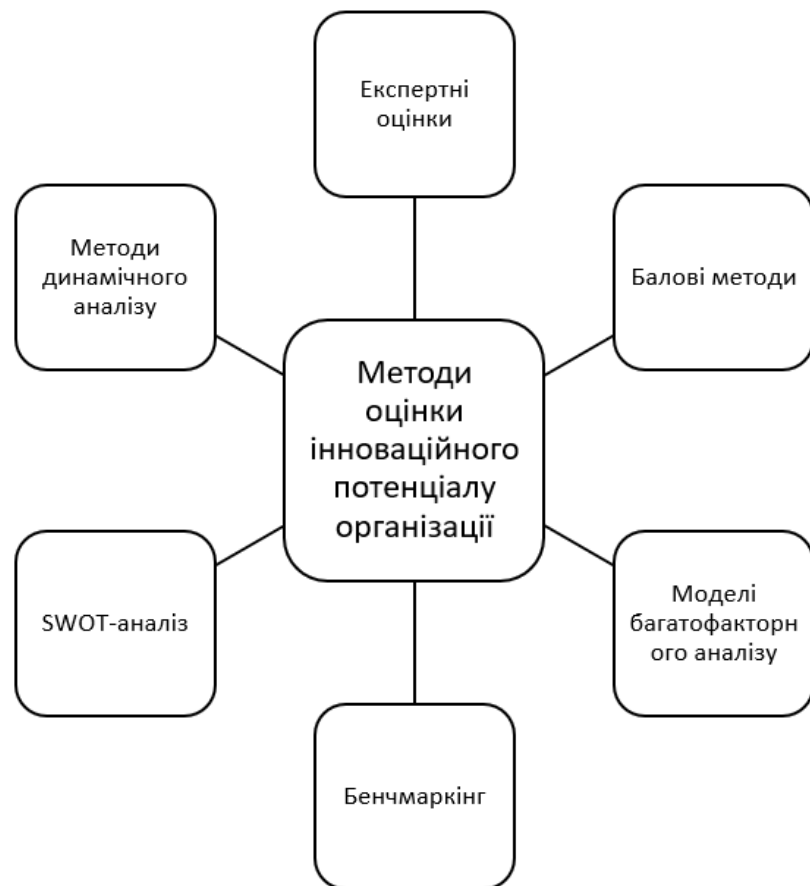


Рис.1.2.Методи оцінки інноваційного потенціалу організації

Примітка: Згруповано автором за [3].

Експертні оцінки: Експертні методи базуються на думках фахівців з різних сфер, які залучаються для оцінки інноваційного потенціалу організації. Експерти можуть використовувати свій досвід та знання для аналізу складових інноваційного потенціалу, враховуючи фактори, такі як людські ресурси, технології, фінансові ресурси та організаційна структура. Перевагами даного методу є: залучення досвідчених фахівців, можливість аналізу специфічних особливостей організації, гнучкість, а недоліками – суб'єктивність оцінок, можливість упередженості, залежність від якості вибору експертів.

Балові методи: Балові методи оцінки інноваційного потенціалу передбачають присвоєння балів різним аспектам інноваційної діяльності організації. Враховуються такі фактори, як кількість запатентованих розробок, наукові публікації, рівень фінансування інноваційних проектів та ін. Після присвоєння балів різним факторам вони сумуються, що дозволяє отримати загальну оцінку інноваційного потенціалу організації. Перевагами даного методу є: простота застосування, кількісна оцінка, можливість порівняння з іншими

організаціями , а недоліками – ігнорування якісних аспектів, можливість маніпуляції даними, залежність від вибору критеріїв та вагових коефіцієнтів.

Моделі багатофакторного аналізу: Ці методи передбачають використання статистичних інструментів для аналізу взаємозв'язку між різними факторами, що впливають на інноваційний потенціал. Наприклад, може бути використана регресійна модель або метод головних компонентів для виявлення ключових факторів, що впливають на розвиток інноваційних процесів в організації. Перевагами даного методу є: виявлення взаємозв'язків між факторами, статистична достовірність, можливість прогнозування , а недоліками – складність застосування, необхідність наявності великої кількості даних, можливість помилок у моделях.

Бенчмаркінг: Бенчмаркінг передбачає порівняння організації з галузевими лідерами або конкурентами з метою оцінки власного інноваційного потенціалу та виявлення можливостей для покращення. Цей метод допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також встановити пріоритети для розвитку інноваційної діяльності. Перевагами даного методу є: порівняння з найкращими практиками, визначення сильних та слабких сторін, стимулювання покращень , а недоліками – відсутність універсальних стандартів, можливість копіювання помилок, ігнорування внутрішніх особливостей організації.

SWOT-аналіз: Цей метод передбачає аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, пов'язаних з інноваційним потенціалом. SWOT-аналіз допомагає розробити стратегії для розвитку інноваційної діяльності, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. Перевагами даного методу є системний підхід, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, сприяння стратегічному плануванню, а недоліками – можливість суб'єктивності, необхідність регулярного оновлення аналізу, залежність від якості даних та інтерпретації результатів.

Методи динамічного аналізу: Динамічні методи оцінки інноваційного потенціалу зосереджуються на аналізі змін, які відбуваються протягом часу. Такі методи, як моделювання динамічних систем або аналіз часових рядів,

дозволяють враховувати тренди та коливання, що характеризують інноваційні процеси. Перевагами даного методу є врахування трендів та коливань, можливість прогнозування, детальний аналіз часових рядів, а недоліками – складність застосування, необхідність наявності довготривалих даних, можливість помилок у прогнозах.

Переваги та недоліки різних методів оцінки інноваційного потенціалу можуть узагальнені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки методів оцінки інноваційного потенціалу:

Метод	Переваги	Недоліки
Експертні оцінки	Досвід фахівців, специфіка організації	Суб'єктивність, упередженість
Балові методи	Простота, кількісна оцінка	Ігнорування якісних аспектів
Моделі багатофакторного аналізу	Взаємозв'язки, статистична достовірність	Складність, необхідність даних
<u>Бенчмаркінг</u>	Порівняння з лідерами, виявлення	Відсутність універсальних стандартів, копіювання помилок
SWOT-аналіз	Системний підхід, стратегічне планування	Суб'єктивність, залежність від даних
Методи динамічного аналізу	Врахування трендів, прогнозування	Складність, необхідність довготривалих даних, можливість помилок у прогнозах

Примітка: Згруповано автором за [14].

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому для отримання більш точної та об'єктивної оцінки інноваційного потенціалу організації може бути використано комплексний підхід, який поєднує різні методики. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей дослідження, наявності даних та ресурсів, а також специфіки організації та галузі, в якій вона діє [16].

Приклад комплексного підходу може включати використання балових методів та SWOT-аналізу для отримання кількісної оцінки інноваційного потенціалу організації, а також виявлення сильних та слабких сторін. Після цього, можна застосувати бенчмаркінг для порівняння з галузевими лідерами та визначення пріоритетів для покращення. Нарешті, моделі багатофакторного аналізу можуть бути використані для вивчення взаємозв'язків між факторами та прогнозування майбутнього розвитку організації.

Використання комплексного підходу в оцінці інноваційного потенціалу дозволяє уникнути значної частини недоліків окремих методів, комбінуючи їх переваги. Наприклад, можна застосувати SWOT-аналіз та експертні оцінки для виявлення стратегічних пріоритетів, а балові методи та моделі багатофакторного аналізу для отримання кількісної оцінки інноваційного потенціалу та визначення взаємозв'язків між факторами. Такий підхід допоможе отримати більш об'єктивну оцінку та розробити ефективну стратегію розвитку інноваційного потенціалу організації [21].

Важливо зазначити, що комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу може бути адаптований до конкретних умов та потреб організації. Для деяких компаній може бути корисним зосередитися на бенчмаркінгу, щоб порівняти свої показники з галузевими лідерами та визначити пріоритети для покращення. Для інших організацій, особливо для тих, що розвиваються швидко або працюють в динамічних галузях, методи динамічного аналізу можуть бути доречними для прогнозування трендів та реагування на зміни ринкових умов.

Застосування комплексного підходу в оцінці інноваційного потенціалу допомагає організації отримати цілісне розуміння свого потенціалу, а також виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. В результаті, компанія зможе розробити ефективну стратегію розвитку, спрямовану на збільшення інноваційного потенціалу та забезпечення сталого конкурентного переваги на ринку [27].

Принципи інноваційного потенціалу організації відображають ключові підходи до формування та реалізації інноваційних можливостей організації. Деякі з них можуть включати:

Принцип системності: Інноваційний потенціал організації повинен розглядатися як системний елемент, який включає в себе різні складові: людські ресурси, матеріально-технічну базу, інформаційні технології тощо.

Принцип динамічності: Інноваційний потенціал організації не є статичним, він постійно змінюється відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Принцип цілісності: Інноваційний потенціал організації повинен сприяти досягненню стратегічних цілей організації і бути впровадженим в усіх аспектах її діяльності.

Принцип балансу: Потрібно підтримувати баланс між різними елементами інноваційного потенціалу - людськими, фінансовими, технологічними ресурсами - для ефективного функціонування і розвитку.

Принцип прогнозованості: Організація повинна мати здатність антиципувати майбутні тенденції та зміни в бізнес-середовищі, щоб вчасно реагувати на них і розвивати свій інноваційний потенціал.

Принцип неперервності: Інновації в організації повинні бути постійним процесом, а не одноразовою подією. Це вимагає постійної уваги до інноваційної діяльності, систематичного моніторингу та оцінки інноваційного потенціалу, а також належного управління змінами.

Принцип ризикованості: Інновації часто супроводжуються ризиками, які пов'язані з необхідністю впроваджувати нові ідеї та технології. Організація повинна розуміти та управляти цими ризиками, створюючи оптимальні умови для впровадження інновацій.

Принцип гнучкості: Організація повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити швидке реагування на зміни у ринкових умовах, технологічному розвитку та конкурентному середовищі. Це стосується здатності швидко змінювати організаційні структури, бізнес-процеси та стратегії.

Принцип підтримки креативності: Інноваційний потенціал організації значною мірою залежить від креативності співробітників. Організація повинна стимулювати та підтримувати креативність на всіх рівнях, створюючи сприятливе середовище для генерування та реалізації нових ідей.

Принцип співпраці: Успішна реалізація інноваційного потенціалу вимагає від організації здатності до співпраці з різними стейкхолдерами, такими як клієнти, постачальники, партнери та державні органи. Співпраця може включати обмін знаннями, технологіями та ресурсами для досягнення спільних інноваційних цілей.

Отже, принципи інноваційного потенціалу організації відображають ключові підходи до формування та реалізації інноваційних можливостей організації. Дотримання таких принципів, як системність, динамічність, цілісність, баланс, прогнозованість, неперервність, ризикованість, гнучкість, підтримка креативності та співпраці, може сприяти ефективному розвитку інноваційного потенціалу та досягненню конкурентних переваг на ринку.

Висновки до розділу 1

З урахуванням дослідження теоретико-методичних засад інноваційного потенціалу організації можна зробити наступні висновки:

Інноваційний потенціал організації є багатоаспектним та динамічним поняттям, яке характеризує можливості організації для реалізації інноваційних проектів та досягнення конкурентних переваг на ринку. Він включає різні складові, такі як людські ресурси, організаційна культура, матеріально-технічна база, інформаційні технології тощо.

Інноваційний потенціал організації залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати як позитивно, так і негативно на здатність організації розвивати та впроваджувати інновації. Важливо враховувати ці фактори під час формування стратегії розвитку організації.

Для оцінки інноваційного потенціалу організації можуть використовуватися різні методи, які мають свої переваги та недоліки. Застосування комплексного підходу дозволяє отримати більш цілісне розуміння потенціалу організації та виявити можливості для його покращення.

Принципи інноваційного потенціалу організації відображають ключові підходи до формування та реалізації інноваційних можливостей організації. Дотримання таких принципів, як системність, динамічність, цілісність, баланс, прогнозованість, неперервність, ризикованість, гнучкість, підтримка креативності та співпраці, може сприяти ефективному розвитку інноваційного потенціалу та досягненню конкурентних переваг на ринку.

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що інноваційний потенціал організації є важливим фактором успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Розуміння та ефективне управління інноваційним потенціалом можуть допомогти організаціям забезпечити сталий розвиток та зміцнити свої позиції на ринку. Завдяки цьому, організації зможуть краще адаптуватися до змін, реагувати на нові виклики та використовувати можливості для створення інновацій, які відповідають потребам клієнтів та стимулюють економічний розвиток.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є одним з провідних виробників молочної продукції в Україні, який займається переробкою сироватки та молока, виробництвом різноманітної молочної продукції, такої як молоко, сир, кисломолочні напої, масло та інші. Завод має тривалу історію розвитку та успішно функціонує на ринку з 1944 року [36].

Розташований у місті Тернопіль, завод має добре розвинуту транспортну інфраструктуру, що дозволяє ефективно забезпечувати постачання сировини та реалізацію продукції на території всієї України, а також на міжнародних ринках. Стратегічні пріоритети ПрАТ "Тернопільський молокозавод" включають забезпечення високої якості продукції, розвиток інноваційних технологій та впровадження екологічно чистих методів виробництва [36].

За останні роки ПрАТ "Тернопільський молокозавод" зосередився на модернізації виробництва, впровадженні сучасних технологій та розширенні асортименту продукції. Завод активно співпрацює з науковими установами та інноваційними компаніями для покращення технологічного процесу, розробки нових видів продукції та вдосконалення системи управління якістю. Також, підприємство робить акцент на професійному розвитку своїх співробітників, надаючи їм можливості для навчання та отримання необхідних навичок [36].

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" постійно розширює свою присутність на вітчизняному та міжнародних ринках. Продукція заводу експортується в країни Європи, СНД та інших регіонів світу. Підприємство відрізняється своєю гнучкістю та готовністю адаптуватися до змін на ринку, швидко реагувати на зміни попиту та вимог споживачів.

Відповідно до п. 4.1 Статуту Компанії (в новій редакції), станом на 31.12.2021 року зареєстрований статутний капітал Компанії становить 15 000000

грн. Розмір статутного капіталу, наведений у Балансі (звіті про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 року, складає 15 000 тис. грн. [36].

Інформація про розмір статутного капіталу Компанії у фінансовій звітності станом на 31.12.2021 року розкрита достовірно та відповідає даним, зазначеним у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань та Статуту Компанії.

Статутний капітал Компанії утворюється з вартості вкладів акціонерів, внесених внаслідок придбання ними акцій. Відповідно до п. 4.2 Статуту Компанії (в новій редакції), статутний капітал Компанії поділений на 375 000000 (триста сімдесят п'ять мільйонів) штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,04 грн за одну акцію.

Враховуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є важливим гравцем на ринку молочної продукції в Україні. Завод має стабільну фінансову позицію, сучасну матеріально-технічну базу та кваліфікований персонал, що забезпечує йому успішну діяльність та сталий розвиток. У наступних розділах ми детальніше розглянемо інноваційний потенціал ПрАТ "Тернопільський молокозавод" та розробимо рекомендації щодо його покращення.

Останній додатковий випуск акцій відбувся згідно рішення загальних зборів акціонерів Компанії 05.04.2012 року. Загальна кількість випущених простих іменних акцій - 200 000000 номінальної вартості 0,04 грн. [36].

Оплата за акції відбувалась наступним чином:

- 03.07.2012 сплачено 3 729 077,50 грн, в тому числі платіжним дорученням №59 - 19 938,16 грн, платіжним дорученням №1116894723 - 1 554 449,42 грн, платіжним дорученням №1116894742 - 2 154 689,92 грн.
- 04.07.2012 сплачено 2 261 858,44 грн, в тому числі платіжним дорученням №1116985835 - 352 158,72 грн, платіжним дорученням №1116985842 - 348 944,88 грн, платіжним дорученням №1116985828 - 1 560 754,84 грн.
- 05.07.2012 сплачено 1 505 017,92 грн, в тому числі платіжним дорученням №Н117080074- 82 354,20 грн, платіжним дорученням №1117080083 - 17 655,16 грн, платіжним дорученням №Н117080098 - 40 027,16 грн,

платіжним дорученням №1117080108 - 309 047,96 грн, платіжним дорученням №1117080116 - 1 055 933,44 грн.

- 06.07.2012 сплачено 18 073,64 грн платіжним дорученням №5.
- 07.07.2012 сплачено 3 641,92 грн платіжним дорученням №1372/3252.
- 09.07.2012 сплачено 337 610,72 грн, в тому числі платіжним дорученням №1117356680 - 59 984,36 грн, платіжним дорученням №1117356663 - 190 403,96 грн, платіжним дорученням №1117356671 - 87 222,40 грн.
- 24.07.2012 сплачено 144 719,88 грн, в тому числі платіжним дорученням №1118397448- 72 359,92 грн, платіжним дорученням №1118397463 - 72 359,96 грн. [36].

Статутний капітал Компанії після реєстрації випуску становить 15 000 тис. грн, та поділений на 375000000 шт. простих іменних акцій номінальною вартістю 0,04 грн (Свідоцтво Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про реєстрацію випуску акцій №101/1/12, дата реєстрації - 21.06.2012, дата видачі - 09.10.2012) [36].

Статутний капітал Компанії на 31.12.2021 року сформований та сплачений повністю. Розмір власного капіталу Компанії станом на 31.12.2021 становить 446 644 тис. грн. В тому числі, статутний капітал - 15 000 тис. грн, резервний капітал - 1 278 тис. грн, нерозподілений прибуток - 430 366 тис. грн. Розмір власного капіталу відповідає вимогам законодавства.

Компанія не є контролером/учасником небанківської фінансової групи, материнських/дочірніх компаній не має. Компанія володіє 30%, що становить 2 700 000,00 грн. в статутному капіталі ТОВ "Масло-союз" (асоційована компанія, код ЄДРПОУ - 42531941), яке зареєстроване 08.10.2018 за юридичною адресою: Україна, 20343, Черкаська обл., Уманський р-н, село Громи, вулиця Центральна, будинок 50. Розмір внеску до статутного капіталу асоційованої компанії в сумі 2 700 000 грн станом на 31.12.2021 року сплачено повністю [36].

Інформація про склад і структуру фінансових інвестицій повністю і достовірно розкрита у фінансовій звітності Компанії за 2021 рік. 09.02.2022 позачергові загальні збори акціонерів ПрАТ "Тернопільський молокозавод" прийняли рішення про збільшення статутного капіталу на 800 000 грн шляхом

розміщення 20000000 шт. додаткових акцій номінальної вартості 0,04 грн. за рахунок додаткових внесків (без здійснення публічної пропозиції).

На основі цих даних можна зробити наступні висновки, що станом на 31.12.2021 року компанія мала солідний рівень власного капіталу, що свідчить про фінансову стабільність і можливість виконання своїх зобов'язань. Рішення про збільшення статутного капіталу може свідчити про плани компанії розвивати свій бізнес, здійснювати інвестиції та забезпечувати розвиток, що в свою чергу може сприяти поліпшенню фінансових показників та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку. Рішення про збільшення статутного капіталу може свідчити про плани компанії розвивати свій бізнес, здійснювати інвестиції та забезпечувати розвиток. Це може позитивно вплинути на фінансові показники компанії в майбутньому. Участь в асоційованій компанії ТОВ "Масло-союз" може свідчити про розширення сфери впливу та диверсифікацію активів компанії, що може зміцнити її конкурентні позиції на ринку та забезпечити додаткові доходи. Зауважимо, що компанія не має материнських/дочірніх компаній, що може свідчити про більш консервативний підхід до розвитку та фокус на основному бізнесі. Проте, це не завжди є негативним фактором, оскільки компанія може зосереджуватися на підвищенні ефективності своєї основної діяльності.

Враховуючи вищенаведені висновки, можна сказати, що ПрАТ "Тернопільський молокозавод" демонструє стабільність та певні перспективи розвитку. Однак для більш точного аналізу внутрішніх факторів, які впливають на фінансові результати компанії, необхідно також проаналізувати фінансові показники та звіти, оцінити ефективність управління, організаційну структуру, процеси та системи підприємства.

Організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод" включає керівництво, адміністративний персонал, відділ закупівлі сировини, відділ виробництва, відділ якості, відділ маркетингу та продажу, відділ логістики, відділ фінансів та бухгалтерії та інші підрозділи (рис. 2.1.).

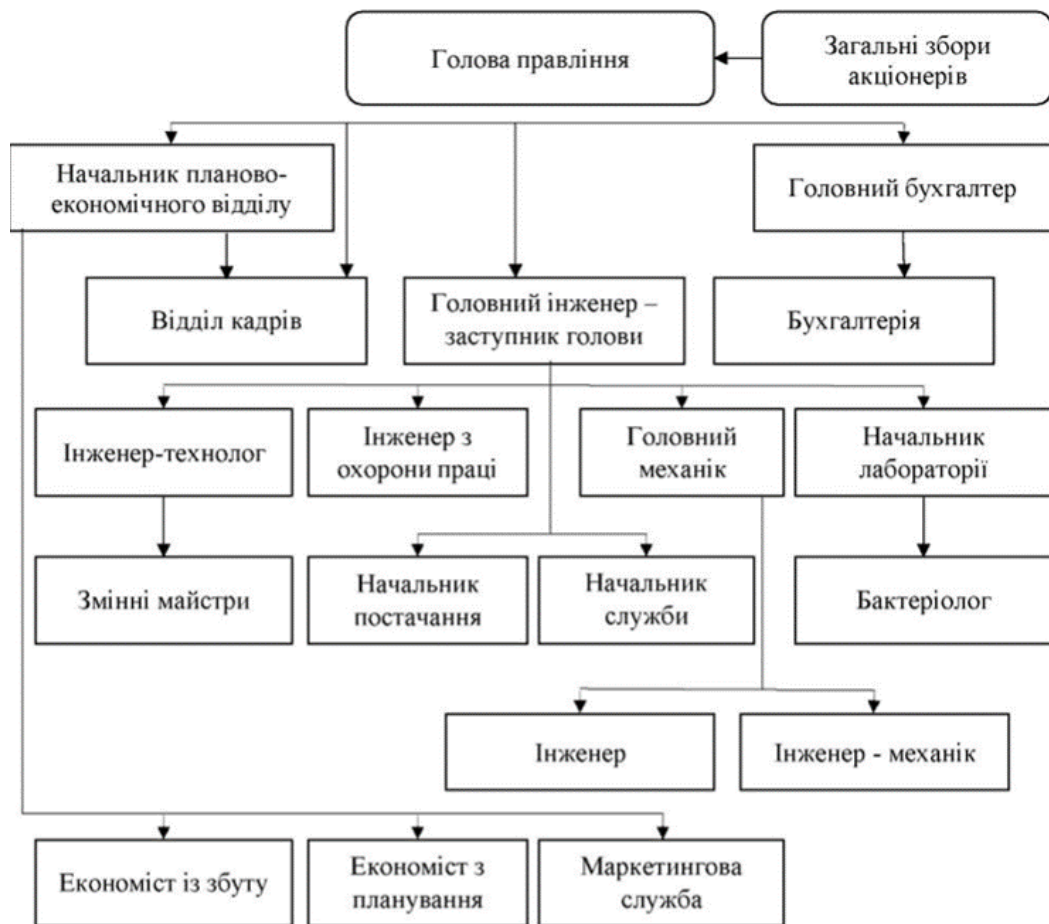


Рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Примітка: Згруповано автором за матеріалами діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Функціональний аналіз організаційної структури ПрАТ "Тернопільський молокозавод" допомагає оцінити ефективність розподілу обов'язків та відповідальності між різними підрозділами підприємства та визначити можливі напрямки для покращення.

Керівництво: відповідає за стратегічне планування, прийняття ключових рішень щодо розвитку підприємства та контроль за їх виконанням. Керівництво забезпечує взаємодію між різними підрозділами та координує їх діяльність.

Адміністративний персонал: забезпечує підтримку керівництва та інших підрозділів у виконанні їх функцій, включаючи документообіг, комунікацію, планування роботи та інші адміністративні завдання.

Відділ закупівлі сировини: відповідає за забезпечення підприємства якісною сировиною, проведення переговорів із постачальниками, укладання договорів та контроль за своєчасним постачанням.

Відділ виробництва: контролює процеси переробки сировини та виробництва продукції, забезпечує дотримання технологічних норм та стандартів якості, оптимізацію витрат і забезпечення виробничої дисципліни.

Відділ якості: відповідає за контроль якості сировини, виробництва та готової продукції, впровадження системи управління якістю, аналіз відхилень та розробку заходів для їх усунення.

Відділ маркетинг у та реклами: відповідає за проведення маркетингових досліджень, вивчення потреб ринку та споживачів, формування асортименту продукції, розробку рекламних матеріалів та стратегій просування товарів на ринку.

Відділ продажів: забезпечує збут продукції, укладання договорів з оптовими та роздрібними покупцями, контроль за виконанням договорів та регулярний аналіз збутових каналів з метою їх оптимізації.

Відділ логістики відповідає за організацію та контроль транспортування сировини та готової продукції, складування та забезпечення оптимальних умов зберігання.

Відділ фінансів забезпечує фінансове планування, контроль та аналіз витрат та доходів, складання звітів та розрахунок податків, а також забезпечує контроль за дотриманням бюджетів.

Відділ персоналу займається підбором, навчанням та розвитком співробітників, забезпечує забезпечення трудових умов, здійснює контроль за дотриманням законодавства у сфері праці.

Відділ інновацій та розвитку відповідає за пошук нових ідей та технологій, розробку проектів інноваційного розвитку, участь у наукових конференціях та виставках, залучення зовнішніх експертів для реалізації інноваційних проектів.

За результатами функціонального аналізу організаційної структури ПрАТ "Тернопільський молокозавод", можна зробити висновок, що підприємство має відносно розвинену структуру, яка включає в себе ключові підрозділи, необхідні

для забезпечення ефективної діяльності та розвитку. Кожен підрозділ має свої функції та відповідальності, що сприяє розподілу роботи та координації між різними напрямками діяльності.

Тим не менше, для подальшого розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" можливо рекомендувати звернути особливу увагу на такі аспекти:

Посилення ролі відділу інновацій та розвитку з метою активізації пошуку нових ідей, технологій та ринків збуту.

Розвиток системи корпоративного управління для забезпечення більшої прозорості та ефективності прийняття стратегічних рішень.

Розглянути можливість створення відділу з енергоефективності та екології для оптимізації виробничих процесів з точки зору використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Впровадження системи мотивації та заохочення співробітників до постійного професійного та особистісного розвитку, з метою підвищення якості роботи та конкурентоспроможності підприємства.

Зміцнення зв'язків з науковими та освітніми установами, сприяння науково-дослідницькій роботі та взаємодії з ученими та експертами у своїй галузі. Це допоможе підприємству забезпечити доступ до новітніх наукових досягнень та технологій, що можуть бути впроваджені в виробництво.

Аналіз та впровадження нових інформаційних технологій, що можуть сприяти автоматизації та оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та забезпеченню швидкої адаптації до змін на ринку.

Вдосконалення системи моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробництва, від закупівлі сировини до збуту готової продукції. Це дозволить підприємству підтримувати високий рівень якості продукції та зміцнити довіру споживачів.

Розширення ринків збуту продукції, в тому числі через активніше використання інтернет-ресурсів та міжнародних ринків. Це допоможе підприємству збільшити обсяги продажів та забезпечити стійке фінансове становище.

Загалом, організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відповідає основним вимогам для успішної діяльності на ринку, проте для подальшого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу підприємства слід зосередитись на розвитку окремих підрозділів та взаємодії між ними.

Реалізація цих рекомендацій допоможе ПрАТ "Тернопільський молокозавод" підвищити свій інноваційний потенціал, забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку молочної продукції.

2.2. Оцінка фінансового забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації

Оцінка основних складових інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" полягає у дослідженні ключових показників, які відображають стан науково-технічного розвитку, виробничих ресурсів, кадрового забезпечення, фінансових можливостей та зовнішнього середовища. Оцінка інноваційного потенціалу дозволить виявити наявні переваги та проблемні моменти, а також визначити напрямки розвитку підприємства.

Основні показники складових інноваційного потенціалу можна представити у таблиці 2.1.:

Аналізуючи дані показники, можна виявити сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" та визначити рекомендації щодо його підвищення. Оцінка інноваційного потенціалу допоможе розробити стратегію розвитку підприємства, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого ринкового становища.

На основі аналізу основних показників складових інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод", можна відзначити наступні сильні та слабкі сторони підприємства:

**Основні показники складових інноваційного потенціалу ПрАТ
"Тернопільський молокозавод"**

№	Складові інноваційного потенціалу	Показники
1	Науково-технічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість наукових розробок (патентів, авторських свідоцтв) - Рівень впровадження нових технологій та обладнання - Частка інвестицій у НДДКР від загального обсягу інвестицій
2	Виробничі ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг виробництва молочної продукції - Відношення відпускнуої ціни до собівартості продукції - Рівень матеріально-технічного забезпечення
3	Кадрове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість працівників з вищою та середньою спеціальною освітою - Частка працівників, які проходять підвищення кваліфікації - Рівень заробітної плати працівників
4	Фінансові можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Рентабельність підприємства - Частка інноваційних витрат у загальному обсязі витрат підприємства - Фінансові результати діяльності підприємства
5	Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Ринкова частка підприємства - Рівень конкуренції на ринку молочної продукції - Стабільність ринкових умов та законодавчого середовища

Примітка: Згруповано автором

Сильні сторони:

Високий рівень науково-технічного розвитку, що забезпечується впровадженням новітніх технологій та обладнання.

Стабільний обсяг виробництва молочної продукції, що відображається у зростанні виробничих показників.

Кваліфікований персонал з вищою та середньою спеціальною освітою, забезпечуючи якісне виконання виробничих завдань.

Позитивні фінансові результати діяльності підприємства, що свідчить про ефективність його управління.

Слабкі сторони:

Недостатній рівень співпраці з науковими та освітніми установами, що обмежує доступ до нових знань та інновацій.

Низька частка інноваційних витрат у загальному обсязі витрат підприємства, що гальмує процеси інноваційного розвитку.

Обмежена ринкова частка підприємства та високий рівень конкуренції на ринку молочної продукції.

Основними напрямками підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" можуть стати:

1. Розвиток співпраці з науковими та освітніми установами для отримання доступу до нових знань та інновацій.

2. Збільшення інвестицій у науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу, що сприятиме розвитку нових технологій та підвищенню якості продукції.

3. Зміцнення маркетингової стратегії підприємства, зокрема активізація рекламної діяльності та розширення географії ринків збуту.

4. Залучення кваліфікованих спеціалістів у сфері управління інноваційними процесами, що дозволить підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

5. Створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу співробітників, спонукання їх до пошуку нових ідей та вдосконалення виробничих процесів.

6. Моніторинг зовнішнього середовища, адаптація підприємства до змін у законодавчому середовищі та відстеження глобальних тенденцій розвитку молочної промисловості.

Забезпечуючи реалізацію зазначених напрямків, ПрАТ "Тернопільський молокозавод" матиме можливість підвищити свій інноваційний потенціал та зміцнити позиції на ринку молочної продукції. Успішне здійснення цих заходів дозволить підприємству розвиватися в умовах зростаючої конкуренції та відповідати вимогам сучасного ринку.

Розрахуємо показники рентабельності власного капіталу (ROE) рентабельності активів (ROA) для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" на основі даних наведених в таблиці 2.2.

**Звіт про фінансовий стан ПрАТ "Тернопільський молокозавод" станом на
31 грудня 2021 року**

	Код рядка	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Податковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	430 366	407 158
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	446 644	423 436
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	44 567	37 054
Довгострокові кредити банків	1510	59 873	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	230	141
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	104 670	37195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	14 915	18 581
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	207 239	288128
товари роботи послуги	1615	115 503	162 045
розрахунками з бюджетом	1620	3 297	1 612
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 201	491
розрахунками зі страхування	1625	2 663	2 761
розрахунками з оплати праці	1630	12 093	9 389
одержаними авансами	1635	15 773	24 907
Поточні забезпечення	1660	21455	22 129
доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Інші поточні зобов'язання	1690	13 670	42 962
Усього за розділом III	1695	406 705	572 611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	958 019	1033 242

Примітка: Наведено автором за матеріалами ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий фінансовий результат /
Середньорічна вартість власного капіталу

Середньорічна вартість власного капіталу = (Вартість власного капіталу на
початок року + Вартість власного капіталу на кінець року) / 2

Середньорічна вартість власного капіталу = (449 291 тис. грн + 423 436 тис.
грн) / 2 = 436 363,5 тис. грн

Рентабельність власного капіталу (ROE) = (23 208 тис. грн збиток) / 436 363,5 тис. грн = -0,0531 або -5,31%

Рентабельність власного капіталу (ROE) становить -5,31%, що свідчить про від'ємний фінансовий результат. Це означає, що підприємство не генерує достатнього прибутку для покриття витрат і забезпечення приросту власного капіталу.

Рентабельність активів (ROA) = Чистий фінансовий результат / Середньорічна вартість активів

Середньорічна вартість активів можна розрахувати за формулою: (Залишок коштів на початок року + Залишок коштів на кінець року) / 2.

Середньорічна вартість активів = (10 156 тис. грн + 11 445 тис. грн) / 2 = 10 800,5 тис. грн.

Тепер розрахуємо ROA:

ROA = (23 208 тис. грн збиток) / 10 800,5 тис. грн = -0,2149 або -21,49%.

Рентабельність активів (ROA) дорівнює -21,49%, що також свідчить про неефективність управління активами підприємства.

На основі даних таблиці 2.3. розрахуємо показники ліквідності та забезпеченості власними оборотними коштами для 2020 та 2021 років:

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання

2020 рік: Кпл = 314 220 / 406 705 = 0,77

2021 рік: Кпл = 356 185 / 572 611 = 0,62

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) = (Оборотні активи - Запаси) / Короткострокові зобов'язання

2020 рік: Кшл = (314 220 - 131 526) / 406 705 = 0,45

2021 рік: Кшл = (356 185 - 133 058) / 572 611 = 0,39

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) = Грошові кошти та їх еквіваленти / Короткострокові зобов'язання

2020 рік: Кал = 10 156 / 406 705 = 0,025

2021 рік: Кал = 11 445 / 572 611 = 0,020

**Звіт про оборотні та необоротні активи ПрАТ "Тернопільський
молокозавод" станом на 31 грудня 2021 року**

Актив 1	2020 рік 3	2021 рік 4
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	1 655	950
первісна вартість	4 218	4 331
накопичена амортизація	(2 563)	(3 381)
Незавершені капітальні інвестиції	141 684	195 631
Основні засоби:	497 760	477 776
первісна вартість	673 939	718 103
знос	(176 179)	(240 327)
Інвестиційна нерухомість	-	-
Довгострокові біологічні активи	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-
інші Фінансові інвестиції	2 700	2 700
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	643 799	677 057
II. Оборотні активи		
Запаси	131 526	133 058
Виробничі запаси	42 777	52 989
Незавершене виробництво	-	-
Готова продукція	81897	79 244
Товари	6 852	825
Поточні біологічні активи	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	147 513	185 336
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6 995	5 590
з бюджетом	4 081	2 426
у тому числі з податку на прибуток	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	11 099	798
Поточні Фінансові інвестиції	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	10 156	11445
Готівка	547	625
Рахунки в банках	9 609	10820
Витрати майбутніх періодів	-	-
Інші оборотні активи	2 850	17 532
Усього за розділом II	314 220	356 185
III. Необоротні активи, утримувані для підприємства та групи вибуття	-	-
БАЛАНС	958 019	1033 242

Примітка: Наведено автором за матеріалами ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Забезпеченість власними оборотними коштами (ЗВОК) = (Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи

$$2020 \text{ рік: ЗВОК} = (446\,644 - 643\,799) / 314\,220 = -0,63$$

$$2021 \text{ рік: ЗВОК} = (423\,436 - 677\,057) / 356\,185 = -0,71$$

Для аналізу даної таблиці 2.3. ми можемо порівняти різні показники за 2020 та 2021 роки. Зокрема, ми можемо розрахувати коефіцієнти ліквідності, фінансової стабільності та заборгованості.

Коефіцієнт ліквідності розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань. За 2020 рік коефіцієнт ліквідності становить:

$$\begin{aligned} \text{Поточні активи} &= \text{Баланс} - (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) \\ &= 958\,019 - (446\,644 + 104\,670) = 406\,705 \end{aligned}$$

$$\text{Поточні зобов'язання} = 406\,705$$

$$\text{Коефіцієнт ліквідності (2020)} = 406\,705 / 406\,705 = 1.0$$

За 2021 рік коефіцієнт ліквідності становить:

$$\begin{aligned} \text{Поточні активи} &= \text{Баланс} - (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) \\ &= 1033\,242 - (423\,436 + 37\,195) = 572\,611 \end{aligned}$$

$$\text{Поточні зобов'язання} = 572\,611$$

$$\text{Коефіцієнт ліквідності (2021)} = 572\,611 / 572\,611 = 1.0$$

Коефіцієнт фінансової стабільності розраховується як відношення власного капіталу до загальних активів.

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності (2020)} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 446\,644 / 958\,019 \approx 0.47$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності (2021)} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 423\,436 / 1033\,242 \approx 0.41$$

Коефіцієнт заборгованості розраховується як відношення загальної заборгованості до загальних активів.

$$\text{Загальна заборгованість (2020)} = \text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання} = 104\,670 + 406\,705 = 511\,375$$

$$\text{Загальна заборгованість (2021)} = \text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання} = 37\,195 + 572\,611 = 609\,806$$

$$\text{Коефіцієнт заборгованості (2020)} = \text{Загальна заборгованість} / \text{Баланс} = 511\,375 / 958\,019 \approx 0.53$$

$$\text{Коефіцієнт заборгованості (2021)} = \text{Загальна заборгованість} / \text{Баланс} = 609\,806 / 1033\,242 \approx 0.59$$

На основі розрахованих коефіцієнтів, давайте проаналізуємо фінансову стабільність компанії за 2020 та 2021 роки.

Коефіцієнт ліквідності: Цей коефіцієнт вимірює здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за допомогою поточних активів. В обох роках коефіцієнт ліквідності становить 1,0, що свідчить про те, що компанія має достатньо активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання. Загалом, це свідчить про непогану ліквідність компанії.

Коефіцієнт фінансової стабільності: Цей коефіцієнт показує, яка частка загальних активів компанії фінансується власним капіталом. За 2020 рік коефіцієнт фінансової стабільності становить 0,47, а за 2021 рік - 0,41. Це свідчить про певне зменшення власного капіталу у структурі активів компанії. Відповідно до стандартів, оптимальний рівень коефіцієнта фінансової стабільності знаходиться в межах 0,5 - 0,6, отже компанія має певний простір для покращення своєї фінансової стабільності.

Коефіцієнт заборгованості: Цей коефіцієнт вимірює відношення загальної заборгованості компанії до її загальних активів. За 2020 рік коефіцієнт заборгованості становить 0,53, а за 2021 рік - 0,59. Збільшення коефіцієнта заборгованості вказує на те, що компанія збільшила свою заборгованість у порівнянні з загальними активами. Це може вказувати на збільшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, що може бути ризикованим, особливо, якщо компанія не в змозі генерувати достатній прибуток для покриття своїх зобов'язань.

Отже, ліквідність компанії належна, і компанія має достатньо поточних активів, щоб задовольнити свої поточні зобов'язання. Фінансова стабільність компанії зазнала певного зменшення протягом двох років, і компанія має простір для покращення своєї фінансової стабільності, збільшуючи частку власного капіталу у фінансуванні загальних активів.

Збільшення коефіцієнта заборгованості вказує на зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Це може стати ризикованим, якщо компанія не зможе забезпечити достатній прибуток для покриття своїх зобов'язань.

Загалом, аналіз коефіцієнтів показує, що компанія має непоганий рівень ліквідності, але має певні виклики щодо фінансової стабільності та залежності від зовнішнього фінансування. Управління компанії повинно розглянути можливості зменшення заборгованості та збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів для підвищення фінансової стабільності та зменшення ризиків.

На основі проведеної оцінки фінансового забезпечення інноваційного потенціалу досліджуваної організації можна зробити наступні пропозиції для менеджменту ПрАТ "Тернопільський молокозавод":

1. Підвищити ефективність управління активами та власним капіталом, зосереджуючись на оптимізації витрат, розширенні ринків збуту та розвитку нових джерел доходу.
2. Забезпечити контроль рівня ліквідності, регулярно проводячи аналіз оборотних активів та короткострокових зобов'язань. Зокрема, можна зосередитись на скороченні періоду обороту запасів та зменшенні простоїв.
3. Розглянути можливість реструктуризації довгострокових та короткострокових зобов'язань з метою зниження рівня фінансових витрат та забезпечення ліквідності підприємства.
4. Забезпечити підвищення капіталізації підприємства шляхом залучення інвестицій або відновлення резервних фондів.
5. Провести аналіз витрат і робочих процесів для виявлення можливостей зниження непродуктивних витрат, оптимізації роботи та збільшення ефективності. Розробити план зменшення таких витрат та моніторити виконання.
6. Зосередитись на розвитку інноваційних продуктів та послуг, які можуть привабити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Важливо звернути увагу на ринкові тенденції та потреби споживачів.
7. Підвищити рівень корпоративного управління та підзвітності, впроваджуючи системи контролю якості та внутрішнього аудиту. Це може сприяти поліпшенню фінансових показників та забезпеченню прозорості у діяльності підприємства.

8. Зміцнити співпрацю з постачальниками, партнерами та клієнтами, розробляючи нові стратегії співпраці, спрямовані на створення взаємовигідних відносин та розширення можливостей для розвитку бізнесу.

9. Впровадити програми підвищення кваліфікації та навчання для працівників, забезпечуючи розвиток професійних навичок та підтримку високого рівня мотивації. Важливо розробити систему заохочення та винагороди для працівників, яка б сприяла залученню талановитих кадрів та збереженню кращих працівників.

10. Розглянути можливість розширення географії бізнесу та виходу на нові ринки, а також налаштування маркетингової стратегії для просування продукції та послуг на цих ринках.

Висновки до розділу 2

За результатами функціонального аналізу організаційної структури ПрАТ "Тернопільський молокозавод", можна зробити висновок, що підприємство має відносно розвинену структуру, яка включає в себе ключові підрозділи, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку. Кожен підрозділ має свої функції та відповідальності, що сприяє розподілу роботи та координації між різними напрямками діяльності.

Тим не менше, для подальшого розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" можливо рекомендувати звернути особливу увагу на такі аспекти: посилення ролі відділу інновацій та розвитку з метою активізації пошуку нових ідей, технологій та ринків збуту; розвиток системи корпоративного управління для забезпечення більшої прозорості та ефективності прийняття стратегічних рішень; розглянути можливість створення відділу з енергоефективності та екології для оптимізації виробничих процесів з точки зору використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля; впровадження системи мотивації та заохочення співробітників до постійного професійного та особистісного розвитку, з метою підвищення якості роботи та конкурентоспроможності підприємства; зміцнення зв'язків з науковими та

освітніми установами, сприяння науково-дослідницькій роботі та взаємодії з ученими та експертами у своїй галузі. Це допоможе підприємству забезпечити доступ до новітніх наукових досягнень та технологій, що можуть бути впроваджені в виробництво; аналіз та впровадження нових інформаційних технологій, що можуть сприяти автоматизації та оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та забезпеченню швидкої адаптації до змін на ринку; вдосконалення системи моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробництва, від закупівлі сировини до збуту готової продукції, що дозволить підприємству підтримувати високий рівень якості продукції та зміцнити довіру споживачів; розширення ринків збуту продукції, в тому числі через активніше використання інтернет-ресурсів та міжнародних ринків, що допоможе підприємству збільшити обсяги продажів та забезпечити стійке фінансове становище.

Загалом, організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відповідає основним вимогам для успішної діяльності на ринку, проте для подальшого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу підприємства слід зосередитись на розвитку окремих підрозділів та взаємодії між ними. Реалізація цих рекомендацій допоможе ПрАТ "Тернопільський молокозавод" підвищити свій інноваційний потенціал, забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку молочної продукції.

На основі проведеного аналізу фінансових показників підприємства за можна зробити наступні висновки: рентабельність власного капіталу (ROE) становить -5,31%, що свідчить про негативний фінансовий результат підприємства та недостатню ефективність використання власного капіталу; рентабельність активів (ROA) складає -21,49%, що вказує на проблеми з ефективністю управління активами компанії та загальну неефективність бізнесу; коефіцієнти ліквідності (Кпл, Кшл, Кал) виявилися на низькому рівні, особливо у 2021 році. Це свідчить про погіршення платоспроможності підприємства та його здатності задовольняти короткострокові зобов'язання; забезпеченість власними оборотними коштами (ЗВОК) також показала негативні значення, що

вказує на проблеми з фінансуванням оборотних активів за рахунок власних коштів.

Ліквідність компанії належна, і компанія має достатньо поточних активів, щоб задовольнити свої поточні зобов'язання. Фінансова стабільність компанії зазнала певного зменшення протягом двох років, і компанія має простір для покращення своєї фінансової стабільності, збільшуючи частку власного капіталу у фінансуванні загальних активів. Збільшення коефіцієнта заборгованості вказує на зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Це може стати ризикованим, якщо компанія не зможе забезпечити достатній прибуток для покриття своїх зобов'язань. Загалом, аналіз коефіцієнтів показує, що компанія має непоганий рівень ліквідності, але має певні виклики щодо фінансової стабільності та залежності від зовнішнього фінансування. Управління компанії повинно розглянути можливості зменшення заборгованості та збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів для підвищення фінансової стабільності та зменшення ризиків.

Отже, підприємство зазнало фінансових труднощів у 2020-2021 роках, що призвели до збитків, погіршення платоспроможності та ефективності управління активами і власним капіталом. Для виходу з цієї ситуації підприємству необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності робочих процесів, розвитку інноваційних продуктів та послуг, зміцнення корпоративного управління, забезпечення належної мотивації працівників та розширення географії бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІСНУЮЧИХ СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Для оптимізації існуючих складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно провести аналіз ринку, вивчити нові технології та міжнародні тенденції в галузі молочної промисловості, що допоможе виявити можливості для інновацій та впровадження нових продуктів. Залучення кваліфікованих спеціалістів та інвестиції в навчання і розвиток персоналу можуть сприяти підвищенню рівня знань та навичок співробітників, а також створити умови для розвитку нових ідей.

Важливо стимулювати та мотивувати працівників на активну участь у впровадженні інновацій, пропонуючи різні форми матеріальної та нематеріальної мотивації. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і структури підприємства може забезпечити сприятливе середовище для реалізації інноваційних проектів. Звернення особливої уваги на впровадження енергоефективних технологій та ресурсозбереження може зменшити виробничі витрати та покращити екологічну стійкість підприємства [2].

Створення співпраці з науково-дослідними інститутами, вищими навчальними закладами та іншими партнерами в галузі може сприяти забезпеченню доступу до нових досліджень та інноваційних рішень. На завершальному етапі важливо розробити систему моніторингу та контролю інноваційних проектів, що дозволяє вчасно виявити проблеми та внести корективи в процес реалізації.

Впровадження комплексного підходу до управління інноваційним розвитком, який базується на збалансованому використанні ресурсів підприємства, системному підході до вирішення проблеми та активного співробітництва із зовнішніми партнерами, може допомогти ПрАТ "Тернопільський молокозавод" збільшити свій інноваційний потенціал та зайняти лідируючі позиції на ринку молочної продукції.

Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку та оптимізація існуючих складових інноваційного потенціалу забезпечить стабільний ріст підприємства, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості продукції. За результатами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку, адаптовану до змінених умов та надійність своїх постачальників та споживачів.

Цілі та завдання довгострокової стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, рівня інноваційної активності та покращення фінансово-економічних показників (рис 3.1.).



Рис. 3.1. Цілі стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано автором

На основі поставлених цілей, визначимо завдання стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Аналіз ринкових можливостей та потреб споживачів для виявлення перспективних напрямів інноваційного розвитку.

2. Розробка та впровадження нових інноваційних продуктів, удосконалення технологій та організаційних рішень із забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства.

3. Створення та розвиток системи управління інноваційними проектами на підприємствах, що включає планування, організацію, контроль та моніторинг виконання інноваційних проектів.

4. Залучення науково-технічних кадрів, спеціалістів та партнерів для реалізації інноваційних проектів.

5. Забезпечення фінансування інноваційної діяльності за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, а також за підтримки державних міжнародних та інноваційних програм.

6. Формування ефективної системи мотивації працівників, спрямованої на стимулювання їх інноваційної активності та підвищення ефективності роботи.

7. Посилення науково-технічної співпраці з іншими підприємствами, науково-дослідними установами та освітніми закладами для обміну досвідом, розвитку спільних інноваційних проектів та підвищення науково-технічного потенціалу.

8. Розвиток корпоративної культури спрямований на підтримку інноваційної діяльності та забезпечення ефективної комунікації в центрі підприємства.

9. Реалізація системи моніторингу і контролю результатів інноваційної діяльності та тимчасове внесення коректив у плани та проекти з призначенням досягнення цілей стратегії.

Стратегія інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має передбачати реалізацію комплексу інноваційних проектів у ключових напрямках діяльності підприємства, забезпечення значної кількості ресурсів для їх виконання, а також формування механізмів моніторингу та контролю за результатами інноваційної діяльності.

Стратегія інноваційного розвитку ПАТ "Тернопільський молокозавод" на 2023-2030 роки

1. Визначення стратегічних цілей:

- забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємства;
- підвищити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розширити асортимент продукції, впроваджуючи інноваційні технології та рецептури;
- забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та підвищення екологічної безпеки виробництва.

2. Цільові індикатори:

- збільшити збільшення інноваційної продукції в загальному обсязі продажів до 40% до 2030 року;
- знизити енергоспоживання на одиницю продукції на 25% до 2030 року;
- забезпечити експорт продукції в країні ЄС та інших регіонах з річним зростанням на 10%;
- залучати не менше 5% від обсягу продажів на фінансування інноваційних проектів.

3. Заплановані інноваційні проекти:

- впровадження автоматизованої системи контролю якості продукції;
- розробка та випуск нових продуктів на ринок, зокрема, з використанням функціональних добавок та органічних компонентів;
- впровадження енергоефективних технологій та обладнання на виробничих лініях;
- розвиток співпраці з науковими установами для проведення спільних досліджень та розробок;
- джерела фінансування:
 - власні кошти підприємства;
 - державні програми підтримки інновацій;
 - інвестиційні фонди та гранти від міжнародних організацій та донорів;
 - атракція кредитів від банків та інших фінансових установ на сприятливих умовах;
- механізми моніторингу та контролю:

- встановлення системи KPI (ключові показники ефективності) для оцінки результатів реалізації стратегії;
- проведення регулярних аудитів інноваційної діяльності підприємства з виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації;
- створення спеціалізованого відділу всіх інноваційного розвитку, який координує діяльність підрозділів підприємства в рамках реалізації стратегії;
- регулярне проведення аналізу зовнішнього середовища, враховуючи зміни ринкових умов та нові технологічні можливості;
- підвищення кваліфікації та навичок персоналу підприємства в області інновацій.

Реалізація цієї довгострокової стратегії інноваційного розвитку допоможе ПАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечити стабільний розвиток, зміцнити конкурентні позиції на ринку, розширити асортимент продукції та забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства. Впровадження стратегії вимагатиме остаточного моніторингу та контролю за її виконанням, а також гнучкості у реагуванні на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Для забезпечення успішної реалізації довгострокової стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Тернопільський молокозавод» підприємство повинно отримати такі додаткові аспекти:

4. Формування корпоративної культури інновацій:

- створення сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу працівників;
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень щодо впровадження нових ідей та технологій;
- забезпечення регулярної комунікації між різними підрозділами підприємства для сприяння обміну знаннями та інноваційними рішеннями;
- розвиток партнерських відносин:
- встановлення довгострокових відносин з постачальниками і споживачами, які спрямовані на інноваційний розвиток підприємства;

- співпраця з науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами, інноваційними центрами та іншими організаціями з надання нових знань та технологій;
 - участь у міжнародних та національних програмах сприяння інноваційному розвитку.
5. Розробка системи мотивації та заохочення інноваційної діяльності:
- введення систем премій та інших заохочень для співробітників, які є значним вкладом у розвиток інновацій на підприємствах;
 - розробка програми професійного розвитку та кар'єрного зростання для співробітників, пов'язаних з інноваційними проектами.
6. Забезпечення інформаційної прозорості:
- відкритий доступ до результатів інноваційної діяльності та досягнення підприємства для всіх цікавих сторінок, включаючи співробітників, партнерів, інвесторів та клієнтів;
 - підготовка регулярних звітів про стан інноваційної діяльності та досягнуті результати;
 - активне використання сучасних інформаційних технологій для взаємодії із зовнішніми сторонами, в тому числі для залучення широкої громадськості до процесу впровадження інновацій.
7. Розробка механізмів моніторингу та контролю інноваційної діяльності:
- встановлення системи регулярного моніторингу та оцінки результатів інноваційних проектів з виявлення можливих проблем, їх остаточного вирішення та забезпечення реалізації запланованих цілей;
 - впровадження системи контролю якості та безпеки нових технологій та із захисту інтересів споживачів та підтримки позитивного іміджу підприємства на ринку.
8. Встановлення ефективної системи мотивації та заохочення співробітників:
- розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для співробітників, які активно працюють над інноваційними проектами та досягають відмінних результатів у своїй роботі;

- забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного розвитку співробітників, зокрема через навчання, тренінги та стажування.

9. Активне співробітництво з науковими та освітніми установами:

- встановлення партнерських відносин з провідними науковими та освітніми установами із залученням передових знань, досвіду та кваліфікованих спеціалістів для реалізації інноваційних проєктів;
- організація спільних науково-дослідних робіт, семінарів, конференцій та інших заходів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня професійної компетенції співробітників;
- забезпечення інформаційної та правової підтримки інноваційних проєктів:
- організація роботи зі збору, аналізу та розповсюдження інформації про нові ринкові можливості, технології, тенденції розвитку галузі та зміни законодавства, які можуть вплинути на інноваційну діяльність підприємства;
- надання консультаційної допомоги співробітникам у питаннях захисту інтелектуальної власності, ліцензування та сертифікації нових продуктів та технологій, а також вирішенні правових питань, пов'язаних з реалізацією інноваційних проєктів.

10. Розробка системи моніторингу та контролю інноваційної діяльності:

- впровадження системи збору, обробки та аналізу даних щодо ходу реалізації інноваційних проєктів, їх ефективності та впливу на фінансові та конкурентні показники підприємства;
- регулярне проведення аудиту інноваційних проєктів з виявлення проблем, ризиків та можливостей для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності інноваційної діяльності;
- розробка та впровадження механізмів оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які можуть бути спрямовані на реалізацію інноваційних проєктів.

11. Впровадження системи корпоративного управління, спрямованої на розвиток інноваційного потенціалу:

- забезпечення участі представників топ-менеджменту підприємства в розробці та ухваленні стратегічних рішень щодо інноваційної діяльності;
- створення спеціалізованих комітетів, робочих груп та інших організаційних структур, що забезпечують оперативне управління інноваційними проектами та координацію всіх цікавих сторінок;
- впровадження прозорих процедур планування, прийняття рішень та контролю результатів інноваційної діяльності, що сприяє підвищенню відповідальності менеджменту.

12. Розвиток корпоративної культури, сприятливої для інноваційного розвитку:

- формування цінностей та ставлення до інновацій, які сприяють активному пошуку нових ідей, відкритості до змін та навчання;
- забезпечення комунікації та обміну інформацією між співробітниками різних підрозділів, що сприяє формуванню командного духу та взаємодопомоги в реалізації інноваційних проектів;
- організація корпоративних заходів та тренінгів, які сприяють розвитку творчих здібностей співробітників та підтримці інноваційного клімату на підприємстві.

Інтегрована довгострокова стратегія інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна базуватися на вищезазначених напрямках розвитку та принципах. Вона сприятиме формуванню інноваційного потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності на ринку та створенню умов для сталого економічного зростання.

Ця довгострокова стратегія інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має на меті забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та ринкових можливостей для досягнення стратегічних цілей, які включають підвищення конкурентоспроможності, рівня інноваційної активності та фінансово-економічних показників.

Цільові індикатори, заплановані інноваційні проекти, джерела регулярного фінансування та механізми моніторингу та контролю повинні бути переглянуті та актуалізовані відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

підприємства, що допоможе підприємству адаптуватися до нових викликів смаку.

Впровадження нових інноваційних рішень на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" сприятиме створенню конкурентних переваг на ринку. Таким чином, розробка та запуск нової лінії органічної молочної продукції з використанням екологічно чистих технологій виробництва дозволяє зайняти нішу з ростом попиту на здорові продукти харчування.

Також, впровадження сучасних методів управління якістю продукції та оптимізація логістичних процесів забезпечує надійність постачання та зниження витрат на доставку, що зміцнює позиції підприємства на ринку. Відкриття власних магазинів та активна робота з роздрібними мережами допоможе збільшити ринковий успіх та покращити репутацію підприємства.

Інтеграція інформаційних систем та використання автоматизованих рішень для управління виробництвом, збутом і фінансами може забезпечити оптимальне планування, контроль та аналіз діяльності підприємства, що підвищить його ефективність та знизить витрати.

Особлива увага має бути приділена підвищенню кваліфікації співробітників та розвитку корпоративної культури, після чого це дозволить створити сприятливе середовище для зародження нових ідей та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Успішне впровадження нових інноваційних рішень забезпечить ПрАТ "Тернопільський молокозавод" конкурентними перевагами на ринку, стимулюватиме зростання продажів та допоможе забезпечити стабільний розвиток підприємства. Упровадження програми енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії зменшує залежність від традиційних джерел енергії, знижує операційні витрати та робить підприємство екологічно ефективним.

Укладання стратегічних партнерств з постачальниками сировини, науково-дослідними установами та іншими організаціями може сприяти створенню нових спільних проектів, доступу до нових ринків та ресурсів, а також сприяти розвитку інноваційної екосистеми на регіональному рівні.

Активне просування продукції підприємства за допомогою інноваційних маркетингових рішень, які включають використання цифрових каналів комунікації, аналізу запиту та створення власної програми лояльності, допомагають залучити нових споживачів та збільшити обсяги продажу.

Забезпечення сумісності впроваджуваних інновацій з національними та міжнародними стандартами якості та безпеки продукції повинно забезпечити відповідність вимогам ринку та зміцнити позиції ПрАТ "Тернопільський молокозавод" на національному та міжнародному рівнях.

Використання систем моніторингу та контролю для відстеження прогресу інноваційних проектів, аналізу їх ефективності та своєчасного внесення корективів забезпечує адекватність управлінських рішень та успішність реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Моніторинг та контроль за реалізацією стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» передбачає створення спеціальної групи контролю, яка забезпечує систематичний аналіз ефективності запланованих інноваційних проектів та внесення корективів за потреби.

Група контролю над збором та аналізом даних про вихід проектів впровадження, співпрацюючи з відповідальними відділами та співробітниками підприємства. Для забезпечення об'єктивності оцінки результатів інноваційних проектів використовуватимуться КРІ (ключові показники ефективності), які відображаються в досягненні цілей стратегії.

Важливим інструментом моніторингу є звітність, яка має регулярну та детальну інформацію, щоб відображати стан виконання проектів, їх відхилення від запланованих показників та причини таких відхилень. Звіти можуть подаватись на щоквартальних засіданнях керівництва, де будуть обговорюватися результати та рекомендації щодо подальших дій.

Застосування сучасних інформаційних систем управління проектами, такими як CRM та ERP, сприятиме автоматизації процесів моніторингу та контролю, забезпечуючи оперативний доступ до актуальної інформації про стан інноваційних проектів.

Останнім, але не меншим механізмом контролю є забезпечення прозорості та відкритості процесу інноваційного розвитку для всіх зацікавлених сторінок, за участю співробітників, партнерів та інвесторів.

Прозорості та відкритості процесу інноваційного розвитку можна досягти шляхом проведення регулярних зустрічей із співробітниками та партнерами, а також публікації результатів інноваційних проектів на корпоративному веб-сайті чи в соціальних медіа. Це створює сприятливе середовище для обміну ідеями, надання відгуків та покращення взаєморозуміння між усіма учасниками процесу.

Також важливим аспектом моніторингу та контролю є розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваційному мисленню, творчому підходу та безперервному навчанню співробітників. Цього можна досягти за допомогою проведення внутрішніх навчальних, майстер-класів та інших освітніх заходів, а також заохочення співробітників до участі у професійних конференціях та воркшопах.

Створення системи заохочення та мотивації для співробітників, які активно беруть участь у реалізації інноваційних проектів та досягають позитивних результатів, є ще одним списком механізму контролю. Така система може передбачати матеріальні стимули (премії, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання послуг, можливості кар'єрного зростання).

В цілому, механізми моніторингу та контролю, які вважаються вище, сприяють ефективному впровадженню стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», забезпечуючи її адаптацію до змінених умов ринку, відповідність стратегічним цілям підприємства та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Для підтримки ефективного моніторингу та контролю стратегії інноваційного розвитку необхідно забезпечити постійний зв'язок між керівництвом, співробітниками та партнерами. Залучення зовнішніх консультантів та експертів може допомогти підприємству отримати свіжий погляд на інноваційні проекти та підтримувати високий рівень компетентності в різних напрямках діяльності.

Крім того, систематичне проведення аналізу можливостей конкурентного середовища та дослідження нових технологій, тенденцій та станів дозволяють підприємству адекватно реагувати на зміни ринкових умов та розташовувати нові вектори розвитку. Особливе увага має бути приділена вивченню інноваційних рішень, які вже успішно впроваджуються на, та адаптації цих рішень до специфіки ринку ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Враховуючи все вищенаведене, реалізація стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вимагатиме прогресу та систематичного підходу, який базується на моніторингу та контролі, постійному вдосконаленні процесів, розвитку нових знань, технологій та компетенцій, а також розвитку корпоративної культури, сприятливої для інноваційного зростання. Такий підхід допоможе підприємству адаптуватися до динамічних ринкових умов, забезпечити стабільний розвиток та підвищити його конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

В ході дослідження запропоновано довгострокову стратегію інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, з використанням його ресурсів та ринкових молока. Стратегія включає такі ключові аспекти: визначення цілей та завдань стратегії, які відображають бажані результати інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі; рекомендації щодо оптимізації існуючих складових інноваційного потенціалу, які передбачають підвищення ефективності використання ресурсів, структурних змін та удосконалення процесів управління інноваціями; впровадження нових інноваційних рішень для конкурентних переваг, враховуючи галузеві тенденції, технологічні можливості та забезпечення потреб ринку; розробка механізмів моніторингу та контролю за реалізацією стратегій, які сприяють систематичному аналізу ефективності інноваційних проектів, адаптації стратегій до змін ринкових умов та виявлення можливостей для подальшого розвитку.

Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує врахування цих аспектів та взаємодії зі співробітниками, партнерами та інвесторами. Впровадження стратегії допоможе підприємству адаптуватися до динамічних ринкових умов, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність на його ринку. Це забезпечити підприємству можливість реагувати на зміни та виклики ринку, втілювати інноваційні проекти та генерувати нові ідеї.

Важливими факторами успішної реалізації стратегії є розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваційному мисленню та творчому підходу співробітників, та застосування сучасних інформаційних систем управління проектами для автоматизації процесів моніторингу та контролю.

Останнім, але не меншим аспектом успішної реалізації стратегії є забезпечення прозорості та відкритості процесу інноваційного розвитку для всіх цікавих сторінок, що включають співробітників, партнерів та інвесторів. Це створює сприятливе середовище для обміну ідеями, надання відгуків та покращення взаєморозуміння між усіма учасниками процесу.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження інноваційного потенціалу можна зробити наступні висновки:

Інноваційний потенціал організації є багатоаспектним та динамічним поняттям, яке характеризує можливості організації для реалізації інноваційних проектів та досягнення конкурентних переваг на ринку. Він включає різні складові, такі як людські ресурси, організаційна культура, матеріально-технічна база, інформаційні технології тощо.

Інноваційний потенціал організації залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати як позитивно, так і негативно на здатність організації розвивати та впроваджувати інновації. Важливо враховувати ці фактори під час формування стратегії розвитку організації.

Для оцінки інноваційного потенціалу організації можуть використовуватися різні методи, які мають свої переваги та недоліки. Застосування комплексного підходу дозволяє отримати більш цілісне розуміння потенціалу організації та виявити можливості для його покращення.

Принципи інноваційного потенціалу організації відображають ключові підходи до формування та реалізації інноваційних можливостей організації. Дотримання таких принципів, як системність, динамічність, цілісність, баланс, прогнозованість, неперервність, ризикованість, гнучкість, підтримка креативності та співпраці, може сприяти ефективному розвитку інноваційного потенціалу та досягненню конкурентних переваг на ринку.

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що інноваційний потенціал організації є важливим фактором успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Розуміння та ефективне управління інноваційним потенціалом можуть допомогти організаціям забезпечити сталий розвиток та зміцнити свої позиції на ринку. Завдяки цьому, організації зможуть краще адаптуватися до змін, реагувати на нові виклики та використовувати можливості для створення інновацій, які відповідають потребам клієнтів та стимулюють економічний розвиток.

За результатами функціонального аналізу організаційної структури ПрАТ "Тернопільський молокозавод", можна зробити висновок, що підприємство має відносно розвинену структуру, яка включає в себе ключові підрозділи, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку. Кожен підрозділ має свої функції та відповідальності, що сприяє розподілу роботи та координації між різними напрямками діяльності.

Тим не менше, для подальшого розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" можливо рекомендувати звернути особливу увагу на такі аспекти: посилення ролі відділу інновацій та розвитку з метою активізації пошуку нових ідей, технологій та ринків збуту; розвиток системи корпоративного управління для забезпечення більшої прозорості та ефективності прийняття стратегічних рішень; розглянути можливість створення відділу з енергоефективності та екології для оптимізації виробничих процесів з точки зору використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля; впровадження системи мотивації та заохочення співробітників до постійного професійного та особистісного розвитку, з метою підвищення якості роботи та конкурентоспроможності підприємства; зміцнення зв'язків з науковими та освітніми установами, сприяння науково-дослідницькій роботі та взаємодії з ученими та експертами у своїй галузі. Це допоможе підприємству забезпечити доступ до новітніх наукових досягнень та технологій, що можуть бути впроваджені в виробництво; аналіз та впровадження нових інформаційних технологій, що можуть сприяти автоматизації та оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та забезпеченню швидкої адаптації до змін на ринку; вдосконалення системи моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробництва, від закупівлі сировини до збуту готової продукції, що дозволить підприємству підтримувати високий рівень якості продукції та зміцнити довіру споживачів; розширення ринків збуту продукції, в тому числі через активніше використання інтернет-ресурсів та міжнародних ринків, що допоможе підприємству збільшити обсяги продажів та забезпечити стійке фінансове становище.

Загалом, організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відповідає основним вимогам для успішної діяльності на ринку, проте для подальшого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу підприємства слід зосередитись на розвитку окремих підрозділів та взаємодії між ними. Реалізація цих рекомендацій допоможе ПрАТ "Тернопільський молокозавод" підвищити свій інноваційний потенціал, забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку молочної продукції.

На основі проведеного аналізу фінансових показників підприємства за можна зробити наступні висновки: рентабельність власного капіталу (ROE) становить -5,31%, що свідчить про негативний фінансовий результат підприємства та недостатню ефективність використання власного капіталу; рентабельність активів (ROA) складає -21,49%, що вказує на проблеми з ефективністю управління активами компанії та загальну неефективність бізнесу; коефіцієнти ліквідності (Кпл, Кшл, Кал) виявилися на низькому рівні, особливо у 2021 році. Це свідчить про погіршення платоспроможності підприємства та його здатності задовольняти короткострокові зобов'язання; забезпеченість власними оборотними коштами (ЗВОК) також показала негативні значення, що вказує на проблеми з фінансуванням оборотних активів за рахунок власних коштів.

Ліквідність компанії належна, і компанія має достатньо поточних активів, щоб задовольнити свої поточні зобов'язання. Фінансова стабільність компанії зазнала певного зменшення протягом двох років, і компанія має простір для покращення своєї фінансової стабільності, збільшуючи частку власного капіталу у фінансуванні загальних активів. Збільшення коефіцієнта заборгованості вказує на зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Це може стати ризикованим, якщо компанія не зможе забезпечити достатній прибуток для покриття своїх зобов'язань. Загалом, аналіз коефіцієнтів показує, що компанія має непоганий рівень ліквідності, але має певні виклики щодо фінансової стабільності та залежності від зовнішнього фінансування. Управління компанії повинно розглянути можливості зменшення заборгованості та збільшення частки

власного капіталу у фінансуванні активів для підвищення фінансової стабільності та зменшення ризиків.

Отже, підприємство зазнало фінансових труднощів у 2020-2021 роках, що призвели до збитків, погіршення платоспроможності та ефективності управління активами і власним капіталом. Для виходу з цієї ситуації підприємству необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності робочих процесів, розвитку інноваційних продуктів та послуг, зміцнення корпоративного управління, забезпечення належної мотивації працівників та розширення географії бізнесу.

В ході дослідження запропоновано довгострокову стратегію інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, з використанням його ресурсів та ринкових молока. Стратегія включає такі ключові аспекти: визначення цілей та завдань стратегії, які відображають бажані результати інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі; рекомендації щодо оптимізації існуючих складових інноваційного потенціалу, які передбачають підвищення ефективності використання ресурсів, структурних змін та удосконалення процесів управління інноваціями; впровадження нових інноваційних рішень для конкурентних переваг, враховуючи галузеві тенденції, технологічні можливості та забезпечення потреб ринку; розробка механізмів моніторингу та контролю за реалізацією стратегій, які сприяють систематичному аналізу ефективності інноваційних проектів, адаптації стратегій до змін ринкових умов та виявлення можливостей для подальшого розвитку.

Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує врахування цих аспектів та взаємодії зі співробітниками, партнерами та інвесторами. Впровадження стратегії допоможе підприємству адаптуватися до динамічних ринкових умов, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність на його ринку. Це забезпечити підприємству можливість реагувати на зміни та виклики ринку, втілювати інноваційні проекти та генерувати нові ідеї.

Важливими факторами успішної реалізації стратегії є розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваційному мисленню та творчому підходу співробітників, та застосування сучасних інформаційних систем управління проектами для автоматизації процесів моніторингу та контролю.

Останнім, але не меншим аспектом успішної реалізації стратегії є забезпечення прозорості та відкритості процесу інноваційного розвитку для всіх цікавих сторінок, що включають співробітників, партнерів та інвесторів. Це створює сприятливе середовище для обміну ідеями, надання відгуків та покращення взаєморозуміння між усіма учасниками процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576>.
2. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. С. 121–126. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-17>.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf
4. Адаменко М. В. Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління [Електронний ресурс] / М. В. Адаменко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2020. - № 8. - С. 9-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_8_3
5. Берник І. М. Інноваційний підхід до одержання високоякісного молока-сировини [Електронний ресурс] / І. М. Берник // Техніка, енергетика, транспорт АПК. - 2019. - № 3. - С. 46–55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tetapk_2019_3_8
6. Білик Р. С. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення конкурентних переваг країни в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Р. С. Білик // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. - 2017. - № 2. - С. 58-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_2_12
7. Божидарнік Т. В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку молокопродуктового підкомплексу [Електронний ресурс] / Т. В. Божидарнік // Вісник аграрної науки. - 2013. - № 12. - С. 61-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2013_12_17

8. Бончик О. Характеристики факторів, що впливають на інноваційний потенціал організації: мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р., Ч.2.

9. Городянська Л. В. Структура відтворення інтелектуального потенціалу людини: інноваційний аспект [Електронний ресурс] / Л. В. Городянська // Освітня аналітика України. - 2022. - Вип. 2. - С. 99-111. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2022_2_9

10. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна // Соціальна економіка. - 2020. - Вип. 60. - С. 87-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_11

11. Дадак О. О. Інноваційні ідеї удосконалення молокопереробної галузі України [Електронний ресурс] / О. О. Дадак, Р. П. Дудяк // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. - 2012. - Т. 14, № 2(4). - С. 33-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2012_14_2\(4\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2012_14_2(4)_9)

12. Джемелінська Л. В. Ризик-менеджмент в інноваційній діяльності молокопереробних підприємств України [Електронний ресурс] / Л. В. Джемелінська // Економіка. Фінанси. Право. - 2013. - № 3. - С. 14-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_3_6

13. Дідович Ю. Інноваційний потенціал розвитку регіональної економіки [Електронний ресурс] / Ю. Дідович, П. Тізеш // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2022. - Вип. 1. - С. 61-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2022_1_7

14. Довбуш В. І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Довбуш // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 12. - С. 46-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_12_7

15. Дончак Л. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання [Електронний ресурс] / Л. Г. Дончак, І. В. Мартусенко, Д. Г. Шкварук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2021. - Вип. 1. - С. 65-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2021_1_12

16. Єгоров І. Ю. Активізація інноваційної діяльності – як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Єгоров, А. О. Маслюківська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2013. - Вип. 12. - С. 32-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_12_9

17. Єрмак С. О. Дослідження інноваційних технологій на молокопереробних підприємствах [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак, О. В. Бугаєнко // Економічний простір. - 2016. - № 109. - С. 167-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2016_109_17

18. Єрмак С. О. Реалізація стратегії інноваційного розвитку молокопереробного підприємства з урахуванням концепції "smart farm" [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак, О. В. Бугаєнко // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 12. - С. 138-146. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_12_17

19. Зайцева Л. О. Інноваційний потенціал в забезпечення сталого розвитку компанії [Електронний ресурс] / Л. О. Зайцева. // Ефективна економіка. - 2020. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_48

20. Зандарян В. А. Підвищення ефективності виробництва молока на інноваційній основі [Електронний ресурс] / В. А. Зандарян, В. С. Веліканова // Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини. - 2015. - Вип. 30(1). - С. 11-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzvm_2015_30\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzvm_2015_30(1)_3)

21. Заніздра С. А. Макроекономічна оцінка наукового потенціалу України та його впливу на інноваційний розвиток національної економіки [Електронний ресурс] / С. А. Заніздра. // Ефективна економіка. - 2014. - № 8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_53

22. Касьяненко В. О. Інноваційний потенціал: взаємозв'язок з науковим та науково-технічним потенціалами [Електронний ресурс] / В. О. Касьяненко. // Ефективна економіка. - 2012. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_4_50

23. Крюкова І. А. Державне регулювання інноваційного розвитку молокопереробних підприємств [Електронний ресурс] / І. А. Крюкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит. - 2013. - № 1. - С. 115-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau_2013_1_23

24. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств [Електронний ресурс] / І. О. Крюкова // Облік і фінанси. - 2013. - № 2. - С. 87-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2013_2_13

25. Курдиш Р. Ф. Інвестиційно-інноваційні аспекти активізації діяльності молокопереробних підприємств України [Електронний ресурс] / Р. Ф. Курдиш // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 776. - С. 264-269. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_41

26. Ластовська І. Ефективність використання заміників молока в умовах інноваційних технологій виробництва яловичини [Електронний ресурс] / І. Ластовська, М. Луценко // Техніка і технології АПК. - 2015. - № 11. - С. 27-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titapk_2015_11_12

27. Легомінова С. В. Інноваційний потенціал сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 1. - С. 29-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2020_1_6

28. Лохман Н. В. Компаративний аналіз категорій "інноваційний потенціал підприємства" [Електронний ресурс] / Н. В. Лохман // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 1. - С. 21-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2020_1_4

29. Маслюківська А. О. Джерела інноваційних ідей за Пітером Ф. Друкером та можливості їх використання на підприємствах молокопереробної галузі [Електронний ресурс] / А. О. Маслюківська // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2014. - Вип. 2. - С. 346-357. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpe_2014_2_31

30. Мацко Н. Г. Інноваційний потенціал як підсистема потенціалу інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Н. Г. Мацко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 6(2). - С. 84-90. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6(2)__13)

31. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 4(1). - С. 144-148. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)__28)

32. Палій А. П. Контроль очищення молокопровідної лінії на основі технологічних інновацій [Електронний ресурс] / А. П. Палій // Вісник аграрної науки. - 2016. - № 10. - С. 26-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2016_10_7

33. Пархоμεць М. К. Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / М. К. Пархоμεць, Л. М. Уніят // Інноваційна економіка. - 2018. - № 5-6. - С. 18-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_5-6_4

34. Пілецька С. Т. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / С. Т. Пілецька, Є. В. Ткаченко // Облік і фінанси. - 2020. - № 1. - С. 178-184. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_1_25

35. Погріщук Б. В. Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки [Електронний ресурс] / Б. В. Погріщук, В. В. Щербич // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. -

2022. - Вип. 2. - С. 78-84. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2022_2_13

36. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: офіційний веб-сайт. Режим доступу: <https://molokija.com/>

37. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на проведення наукових досліджень, технічний розвиток та інноваційну діяльність: Постанова КМУ від 07.02.2018 № 118. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2018-%D0%BF#Text>

38. Про затвердження плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 09.12.2021 № 1687-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1687-2021-%D1%80/conv#n15>

39. Про інноваційну діяльність: закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

40. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

41. Сікетіна Н. Г. Виробничо-інноваційний потенціал як елемент адаптації підприємств України до мінливих умов [Електронний ресурс] / Н. Г. Сікетіна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 23(2). - С. 91-95. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(2)_19)

42. Слатвінська Л. А. Формування системи стандартизаційних передумов інноваційного інвестування молокопродуктового підкомплексу [Електронний ресурс] / Л. А. Слатвінська. // Ефективна економіка. - 2016. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_25

43. Стройко Т. В. Цифровізація бізнес-процесів як інноваційний фактор формування трудового потенціалу [Електронний ресурс] / Т. В. Стройко, С. Ю. Парнак, Є. І. Друзь // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2021. - № 2(1). - С. 171-184. - Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)_16)

44. Толстая Н. В. Інноваційний потенціал як важливий елемент стратегічного потенціалу харчових підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Толстая // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 8(2). - С. 102-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(2)_27)

45. Чугаєвська С. В. Організаційно-правові аспекти забезпечення інноваційних процесів в молокопродуктовому підкомплексі [Електронний ресурс] / С. В. Чугаєвська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_42

46. Чугаєвська С. В. Статистичні засади інноваційної активності підприємств молокопереробної галузі [Електронний ресурс] / С. В. Чугаєвська // Бізнес Інформ. - 2017. - № 4. - С. 199-204. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_32