

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин**

БУРДИК СОРОКА Єва-Марія Василівна

Agile-менеджмент в підвищенні інноваційної активності підприємства

спеціальність 073-Менеджмент
освітньо-професійна програма Міжнародний менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕНМ-41
Бурдик Сорока Є-М. В.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Баглей Р.Р.

підпис

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДОСЯГНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та принципи agile-менеджменту.....	5
1.2. Методологічне підґрунтя аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»).....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	16
2.2. Аналіз поточного рівня інноваційної активності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»).....	26
3.1. Розробка механізму підвищення процесу інноваційної діяльності підприємства через покращення agile-менеджменту.....	26
3.2. Основні напрямки вдосконалення agile-менеджменту для підвищення інноваційної діяльності підприємства.....	29
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючого значення інновацій для розвитку підприємств особливої актуальності набуває питання оцінки їх ефективності. Це передбачає визначення величини інноваційного ефекту та рівня його впливу на діяльність підприємств і держави в цілому. Об'єктивна оцінка стану та динаміки інноваційної активності є ключовим завданням, оскільки на основі такої інформації ухвалюються важливі управлінські рішення. У процесі аналізу ефективності інноваційної діяльності використовуються різноманітні методології щодо вибору критеріїв та показників оцінювання. Водночас існують розбіжності в підходах до управління інноваціями в підприємствах і наукових установах, що призводить до методологічної невизначеності та ускладнює вибір оптимальних інструментів оцінки. Це свідчить про відсутність узгодженості між науковими розробками та їх практичним застосуванням у господарській діяльності.

Аналіз наукових досліджень. Дослідженням даної тематики займалися безліч як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них В. Геєць, П. Друкер, В. Захарченко, М. Шарко, Г. Бірман, С. Шмідт, Е. Крилов, В. Власова, І. Журавкова, П. Харів та інші.

Об'єкт дослідження – ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предмет дослідження – зростання інноваційної активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за допомогою agile-менеджменту.

Мета дослідження – дослідити особливості запровадження agile-менеджменту у підвищенні інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Опираючись на мету роботи, слід дослідити такі **завдання**:

1. Дослідити сутність та принципи agile-менеджменту.
2. Проаналізувати методологічне підґрунтя аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства.

3. Надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4. Проаналізувати поточний рівень інноваційної активності підприємства.

5. Розробити механізм підвищення процесу інноваційної діяльності підприємства через покращення agile-менеджменту.

6. Запропонувати основні напрямки вдосконалення agile-менеджменту для підвищення інноваційної діяльності підприємства.

Практична значущість. Практичне значення полягає у дослідженні ролі agile-менеджменту як інструменту для вдосконалення інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та застосування результатів дослідження на практиці.

Робота написана за допомогою різних **методів наукового дослідження** – методів дедукції та індукції, аналізу, історичного методу, методу порівняння, класифікації та узагальнення, графічний та статистичний методів.

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи та підрозділи до кожного, висновки та список використаних джерел. Робота містить таблиці та рисунки. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДОСЯГНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та принципи agile-менеджменту

Історія керування проєктами та процесами Agile-менеджмент визначає важливим етапом переходу від традиційних, важко визначних методологій до гнучкіших та спрощених методів.

Agile-менеджмент бере свій початок з 2001 року, коли експерти в галузі розробки програмного забезпечення згуртувалися для створення Маніфесту Agile. Цим документом було визначено ключові принципи та цінності, якими визначалося, що гнучкість та швидка реакція на зміни – важливіші за дотримання чітких стандартів. Маніфестом встановлено головні принципи Agile, зокрема, сприяння співробітництву замовника та виконавців, стрімка зміна вимог, циклічний розвиток та надавання переваги діючому програмному забезпеченні ніж докладній документації [5].

З того моменту Agile підхід став широко застосовуватися у різноманітних галузях, не тільки у програмуванні. Через свою гнучкість, Agile наростив свій вплив на керування проєктами загалом, а не тільки в інформаційному та технологічному просторах.

За період розвитку, Agile було поділено на різні підходи, зокрема Scrum, Kanban, Lean та інші. Міжнародні компанії почали активно запроваджувати Agile-практики для покращення взаємодії в командах, зростання продуктивності та гарантування кращої якості продукту згідно вимог замовників [12].

Сьогодні Agile-менеджмент є не лише методологією – це унікальне явище, що дає змогу організаціям ефективно виконувати завдання у світі, який стрімко розвивається, з постійно еволюціонуючими вимогами та умовами ринку.

Agile-менеджмент й надалі розвивається та адаптується, стаючи основною частиною сучасного управління проектами. Agile-менеджмент – це особливий підхід до керування проектами, який має на меті підвищення гнучкості, ефективності та відповідності продукту заявленим вимогам. Ключовими принципами Agile-менеджменту є циклічний прогресивний розвиток, активна участь замовника, гнучке прийняття змін та покращення взаємодії у команді. Agile-менеджмент спрямовано на формування продукту, що відповідає реальним потребам користувачів, і дає змогу швидко пристосовуватися до змін у вимогах чи стратегії [33].

Agile – це підхід до створення програм, який описано у Agile-Manifesto. Цим документом розкрито філософію Agile за допомогою 4 основних цінностей:

- 1) Люди та співробітництво є важливішими ніж процеси та інструменти.
- 2) Діюча продукція є важливішою ніж вичерпна документація.
- 3) Співробітництво із замовником є важливішою ніж обговорення умов контракту.
- 4) Готовність до змін є важливішою ніж додержання плану[17].

Ключовою цілю Agile-менеджменту в інформаційному просторі є те, щоб у команді професіоналів було закріплено здоровий глузд та відбулася комунікація зі зворотною реакцією. Важливим є те, що взаємодія в Agile-менеджменті не створює ідеальний процес, а спрощує наявний. Процес можна спростити і налагодити лише через реорганізацію відділів підприємства.

Agile-менеджмент зосереджує свою увагу на безпосередній взаємодії одиниць проєктувальної групи. Agile є сімейством процесів розробки, не єдиним підходом у створенні програмного забезпечення, що визначено в «Agile-Manifesto». Agile-менеджмент не застосовує практики, він виділяє принципи та цінності [21].

Agile-Manifesto налічує 12 принципів, яких потрібно дотримуватися успішним підприємствам:

- Найвищий пріоритет – забезпечення потреб клієнта через завчасне і регулярне постачання ПЗ.
- Позитивне відношення до змін, навіть на вирішальних етапах розробки. Agile-процеси дозволяють застосовувати зміни для гарантування конкурентоздатності клієнта.
- Функціонуючий продукт варто створювати частіше, із періодикою у кілька тижнів чи навіть кілька місяців.
- Упродовж усього проєкту розробникам і представникам бізнесу потрібно функціонувати разом.
- Над проєктом слід працювати вмотивованим професіоналам.
- Для виконання роботи варто створити умови, надати підтримку і повністю покластися на виробників.
- Особиста комунікація є найефективнішим і найпрактичнішим методом для донесення інформації до команди, її поширення усередині.
- Працюючий продукт є головним показником прогресу.
- Інвесторам, розробникам і користувачам потрібно підтримувати постійний ритм якнайдовше. Agile дозволяє створити чіткий процес формування.
- Безперервна увага до технічної відмінності та якості проєктування покращує гнучкість проєкту.
- Простота, як інструмент мінімізації роботи – є вкрай важливою.
- Хороші умови, архітектурні та технічні рішення з'являються у групах, здатних самоорганізуватись.
- Команда на постійній основі шукає способи покращення ефективності, як результат корегує власну роботу [28].

В Agile-менеджменті важлива роль належить двосторонній співпраці, дослідженню процесів, запровадженню перетворень. При розробці проєкту важливим є одержання зворотного зв'язку від тих осіб, котрі займаються стратегічним розвитком, зокрема, Product Owner'у. Схема, за якою зверху

скеровуються поставленні цілі, а розробники їх просто здійснюють одна за одною, не працюватиме. Команда розуміє процес і те, що потрібно для його вдосконалення зсередини. Саме для такої двосторонньої співпраці в Agile-менеджменті присутні певні заходи.

Основними практиками Agile-менеджменту є такі, як гнучке планування, задіяння клієнтів, рефакторинг, модульне тестування та парне програмування. Ці практики зосереджуються у 4 галузях: задіяння клієнтів, керування змінами, гнучке планування і контроль, рефакторинг і якість дизайну.

Планування, управління процесами та проєктами в Agile-менеджменті дають змогу фахівцям з великим набором конкретних навичок виконувати дві або більше ролей одночасно. Менеджер Agile-проєкту відповідає за загальну стратегію і координацію проєктів. Agile-менеджмент доповнює свої стандартизовані вміння традиційними стандартизованими вирішувати і діяти в контексті стрімких, мінливих проєктів при ефективній взаємодії в умовах розробки гнучких методологій. У певній співпраці до дані ролей можуть входити роль власника продукту і скрам-майстри, тобто в межах єдиного проєкту Agile може функціонувати як скрам-майстер, а в іншому – як власник продукту, залежно від вимог кожного проєкту, які не замінюються, але доповнюють дану роботу. Agile-менеджмент керується досвідом управління проєктами, для надання допомоги обом сторонам співпраці покрити прогалини у роботі і досягти ліпших результатів для проєкту здійснюючи ще більший обсяг роботи. Agile-менеджмент є сукупністю методологій, які сприяють гнучкому плануванню, еволюційному розвитку та постачанні, систематичному покращенні та часу, який потрібно на виконання завдання.

Основні тенденції розвитку інформаційних систем є такими, що гнучкість моделі відіграє велику роль: Agile-проєкти переважно мають менший «time-to-market» та бюджет, ніж здійснені відповідно до традиційних каскадних методологій. Однак Agile-менеджмент можна застосовувати не

всюди, існують випадки, коли застосування цієї методики негативно позначилося на результатах проєкту [2].

1.2. Методологічне підґрунтя аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства

Успішна діяльність національних підприємств і досягнення стратегічних цілей в конкурентному середовищі значно залежать від результатів їхньої інноваційної діяльності.

Інновації сьогодні є одним із найбільш складних явищ, що є показником економічного зростання, розвитку і стійкості фінансово-господарської діяльності кожного підприємства. Термін «інновації» розглядають як новостворені та/або покращені конкурентоспроможні технології, продукт чи послуги, а також організаційно-технічні рішення, що значно покращують структуру та якість виробництва та соціальної сфери. Інноваційну діяльність розглядають як таку, що направлена на застосування та комерційне використання підсумків наукових досліджень та розробок, результатом чого є запуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [11].

Базисним терміном для розуміння ефективності інноваційної діяльності вважають «ефективність». Його трактують як «кількісна характеристика об'єкта (проєкту, програми, процесу тощо), яка зображує його кінцевий результат і міру повноти та якості досягнення поставленої мети через систему показників». Враховуючи це, ефективність інноваційної діяльності підприємства – це кількісне вираження її результатів через систему показників, що охарактеризовують співвідношення результатів інноваційної діяльності та витрат на її виконання. Однак присутня і така думка, що терміни «ефективність» та «результативність» слід розділяти. Для результативності характерним є ступінь забезпечення потреб заінтересованих сторін, а ефективність вказує на те, як саме з економічного точки зору застосовують ресурси підприємства для гарантування належного рівня задоволення заінтересованих осіб.

Оцінювання характеризують як динамічний процес, для якого характерним є мінливість, уточнення, модернізація зі збереженням і посиленням його ролі як управлінської функції. Гарантуючи зворотній зв'язок між станом інноваційної діяльності підприємства і її системою керування, оцінювання – це важіль вдосконалення ефективності діяльності у цілому. Зміст оцінювання охоплює визначення важливості одержаних результатів та встановлення рівня відповідності ефективності інноваційної діяльності поставленим цілям діяльності і розвитку підприємства [14].

Досить часто використовують науковий термін «моніторинг». Це сукупність особливим способом організованих і просторі і часі спостережень, які ґрунтуються на послідовному збиранні даних про явища, процеси, що описуються через певні ключові показники для швидкої діагностики стану об'єкта, його дослідження і аналізу в динаміці. Моніторинг є одним із найважливіших інструментів, що застосовується на макрорівні для формування інноваційної політики через безперервне системне дослідження стану та тенденцій інноваційної сфери, вчасного пошуку змін, попередження негативних тенденцій, передбачення розвитку інноваційних процесів. Результати формують у аналітичні записки із додатками – формами показників аналізу стану, тенденцій за певний період [22].

Отож, на сьогоднішній день для підприємств та науковців важливим є питання урахування методологічних аспектів при застосуванні різних підходів до оцінки, їхнє пристосування до регіональних умов і створення методологічних навиків керівних кадрів. Основним у цьому є майбутній аналіз методологічних аспектів, серед іншого розгляд та роз'яснення термінологічного аспекту аналізу ефективності.

Пояснити теперішні методи оцінки ефективності інноваційної діяльності (ОЕІД) організацій можна через вирушення наступних завдань:

1. Дослідити підходи до тлумачення терміну «методологія».
2. Визначити складові елементи методологічного апарату оцінювання.

3. Обґрунтувати потребу у використанні конкретних підходів, методів, критеріїв та показників при оцінюванні в межах запропонованої методології.

Методологія є сукупністю методів, котрі дійсно є дієвими і діють в науковій галузі принципів пояснення логіки сучасного світогляду, застосування методів дослідження та їх взаємозалежності. Конкретно-наукова методологія здійснює синтетичну функцію усередині певних наук в умовах їхньої взаємозв'язку [18]. Як результат, можна говорити про те, що аналізувати ефективність інновацій можна та потрібно опираючись на методологію сучасної економічної науки, із використанням її інструментарію.

Методологічним апаратом економічного дослідження є системою методологічних інструментів, які характеризують економічне дослідження: проблема, мета, актуальність, задачі, об'єкт та предмет дослідження, гіпотеза та інше [10].

Результатом того, що конкретна методологія наук ґрунтується на характеристиках пізнання визначених процесів і відображається у виконанні, з однієї сторони, теоретичних результатів, принципів конкретних наук, а з іншої – часткових методів дослідження, є потреба у визначенні усіх складових методологічного апарату.

Об'єктом аналізу вважають те, що створює конфліктну ситуацію і на що фокусується процес дослідження. Об'єкт є автономним і має чітко уставлені кордони [15]. Предмет дослідження – найбільш значуща властивість об'єкту, окремі його характеристики чи зв'язки, що потребують вивчення.

Об'єкт та предмет як частини наукової процесії відносяться один до одного як загальне і часткове. Відтак, об'єкт оцінювання – процес оцінки ефективності інноваційної діяльності, а предмет – теоретичні засади оцінювання.

Методичний підхід не такий формалізований, як методологія, однак при його використанні варто врахувати наступні вимоги:

1) може виникати тільки у певному середовищі, яке спричиняє потребу у використанні порівняльного методу;

2) обов'язковою є стійкість, яка потребує врахування всіх відхилень від норми;

3) час, урахування якого можливе через використання динамічних показників (ланцюговий або базисний темп зміни);

4) аналіз на мікрорівні передбачає дослідження підприємства як відкритої економічної системи.

Не зважаючи на те, що методи і способи оцінки ефективності інноваційної діяльності значно описуються у наукових джерелах, майже усі вони ґрунтуються на кореляції ефектів і витрат із майбутнім їх порівнянням з нормативними величинами [1].

Тому варто розглянути ключові методичні підходи до ОЕІД.

Методичний підхід, що базується на оцінюванні інноваційності як об'єкту обліку та аналізу має на меті вирушення таких питань:

- визначення кількісного та вартісного значення певного виду інновацій;
- оцінка з початку запровадження і на конкретну дату аж до випускнення інноваційного продукту та процесу реалізації;
- формування інституційної основи для здійснення юридичних дій, котрі пов'язані із переговорами щодо умов розробки інновацій, захисту прав власності та запатентування результатів;
- надання інформації про вимоги статистичного обліку, податкового та інвестиційного адміністрування, адміністративного керування та інше.

Оцінювання інноваційних проєктів та програм повинно відбуватися за такими напрямками:

- 1) аналіз інновацій для їхнього відбору (передінвестиційна стадія);
- 2) бухгалтерське оцінювання інновацій (в момент залучення інновацій і до кінця періоду їх реалізації);
- 3) аналіз ефективності інновацій (разом із експлуатацією інновацій та на післяінвестиційній стадії).

Методичний підхід до пояснення потреби у здійсненні інноваційних проєктів як організаційних елементів інноваційної діяльності, здійснюється у

вибраних напрямках ринкових можливостей, в основу яких поставлено застосування показника успіху проєкту, що залежить від п'яти головних груп факторів, серед яких людський, грошовий та часовий, підтримка уряду та відповідність потребам ринку [20]. Отож, можна підсумувати, що успіх інноваційного проєкту прямо пропорційно залежить від п'яти головних факторів, які можна подати через формулу (1):

$$U_p = f(\Gamma, L, Ч, Д, П) , \quad (1)$$

де U_p – успіх проєкту; Γ – грошові ресурси, до яких відносять як власні, так і залучені кошти; $Ч$ – часові межі; L – людські ресурси, зокрема всі потрібні для реалізації проєкту працівники згідно рівня кваліфікації та навичок; $Д$ – державна підтримка, що включає всі можливі дії державних органів влади як безпосередньо, так і опосередковано, що гарантують інноваційну діяльність підприємств; $П$ – відповідність вимогам ринку, тобто забезпечення прихованих або недостатньо забезпечених потреб ринку або можливість формування нових.

Тоді ж пропонується методичний підхід до в'яснення цілісного впливу певного набору змін на головні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за певний період. Через це можна застосовувати початковий загальний підхід, який зводиться до підрахунку (за спеціальним алгоритмом) ключових показників, які охарактеризовують економічну ефективність нових технологічних та організаційних інновацій впродовж певного періоду.

Проводити оцінку ефективності інноваційної діяльності слід за такими напрямками:

1. Оцінка економічної ефективності нововведення щодо підприємств (забезпечення конкурентоздатності, прибуток та фінансова стабільність).
2. Оцінка ефективності керування інноваційною діяльністю щодо гарантування неперервності інноваційного процесу й досягнення кінцевої цілі одержання новинки, що відповідає потребам ринку.

3. Врахування часових меж (здатність отримувати потрібні результати за певний період) [35].

Пропонується обчислювати інтегральний ефект інноваційної діяльності через розрахунок інтегрального показника ефективності стадій інноваційного процесу, що наведено у (2), за допомогою коефіцієнту результативності інноваційної діяльності

$$P_{\text{ид}} = P_{\text{нддкр}} * P_{\text{впр}} * P_{\text{тп}}, \quad (2)$$

де $P_{\text{нддкр}}$ – показчик результативності інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР; $P_{\text{впр}}$ – показчик результативності інноваційної діяльності на стадії запровадження інновацій; $P_{\text{тп}}$ – показчик дієвості інноваційної діяльності підприємства з точки зору тривалості процесу створення і впровадження змін.

Кваліметричний метод до оцінки інноваційності діяльності підприємства часто застосовують на практиці. Кваліметрія застосовує свій особливі математичні інструменти, серед яких різні методи математичного моделювання та математичної статистики, методи виявлення об'єктів, методи і процедури експертного оцінювання, методи дослідження операцій, що повністю або частково використовують при оцінці інноваційної діяльності технологічних процесів підприємств. Алгоритм оцінки інноваційної діяльності (процесу) наведено на рисунку 1 [16].

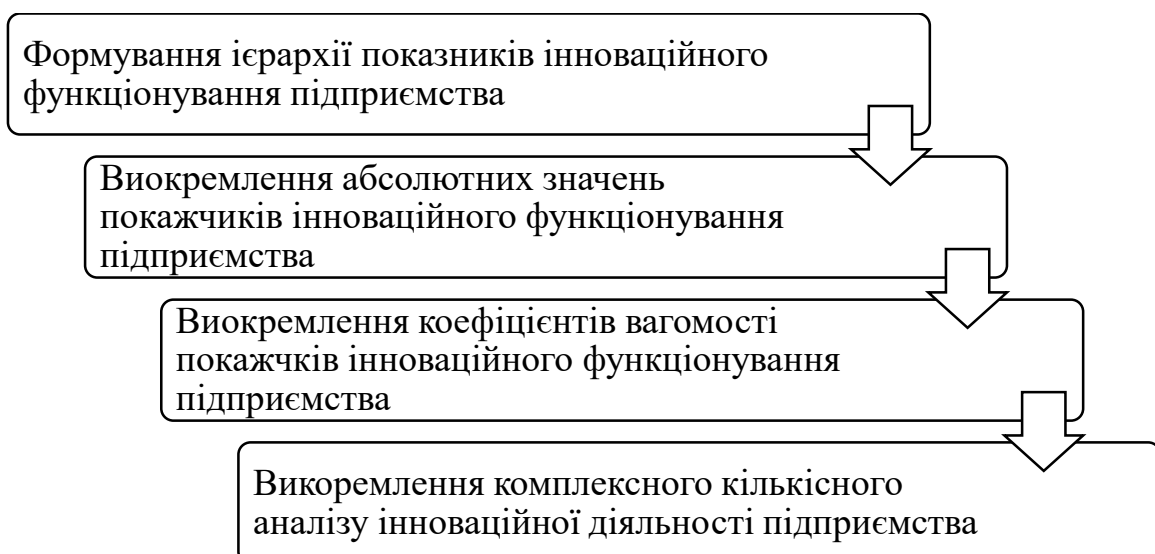


Рисунок 1. Алгоритм оцінювання інноваційної роботи підприємства за кваліметричним методом

Для повноцінного підрахунку ефективності інноваційності підприємства через розрахунок відповідних показників (коефіцієнт ефективності інвестування інноваційної діяльності, показники частки прибутку від інноваційної діяльності в цілому обсязі прибутку підприємства, частка інноваційної продукції у загальній вартості продукції підприємства; коефіцієнт збалансованості грошових потоків; коефіцієнт результативності інноваційної діяльності загалом тощо), керівні підрозділи підприємства зобов'язані проводити аналіз динаміки поданих вище показників в порівнянні із попередніми періодами, проводити оцінку ефективності виконаних підприємством інноваційних проєктів і їхнього впливу на показники ефективності діяльності підприємства та, в той же час, знаходити нові шляхи до покращення цих показників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке зосереджує свою діяльність виключно на виробництві готової молочної продукції. Компанія здійснює випуск готової молочної продукції під торгівельним брендом «Молокія».

Історія підприємства бере свій початок ще з далекого 1957 року, у місті Тернопіль на вулиці Лозовецька, 28 було побудовано перший завод. У перший період його роботи виробнича потужність заводу була незначною, а загальний обсяг переробки молока становив не більше 10 тон впродовж року. Невдовзі появилася потреба у наростанні виробничої потужності. Відтак у 1969 році було введено в експлуатацію новий завод «Тернопільський міськмолокозавод» [30].

1987 рік став визначним для підприємства, в цьому році воно дійшло піку свого піку виробництва, обсяги переробки молока досягли 108 тон за рік. Однак, у 90-х роках в результаті економічної кризи виробничі потужності підприємства значно зменшилися внаслідок занепаду заводу. І лише у 2000 році молокозавод було реконструйовано, що дозволило переробляти понад 300 тон молока в день. Це дозволило отримати хороший результат від роботи заводу і значною мірою вплинуло на збільшення асортименту, співпрацю із постачальниками сировини та відновлення ринку збуту.

Відтак у 2002 році керівництвом заводу було зареєстровано торгівельну марку «Молокія». Керівництво почало активно займатися інноваційним розвитком підприємства. Як результат, в 2005 році було розпочато масштабну реконструкцію, яку було завершено аж у 2018 році. Станом на сьогодні підприємство має власні торговельні потужності переважно у західній частині

країни та у місті Києві, загальна кількість становить 13 [32]. Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» пройшов сертифікацію власних виробничих потужностей відповідно до вимог системи управління безпекою, одержавши сертифікат «Standard ISO 22000: 2005» [23].

Це є свідченням того, що все підприємство повністю відповідає міжнародним стандартам і є абсолютно безпечним для співробітників, а також якісним для виробництва молочної продукції. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запроваджено німецьку інноваційну технологію очищення молока при низькій температурі пастеризації – Fresh Milk Technology.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за своєю формою власності є приватним акціонерним товариством, для якого характерною є колективна форма власності. Нею передбачається передбачає право найму робочої сили. Спільна праця дозволяє керівництву компанії здійснювати прийняття об'єктивних та зважених рішень, впроваджувати нові ідеї та технології у виробництві.

При аналізі економічного потенціалу компанії видно, що станом на кінець 2024 року, чистий дохід від реалізації продукції становить 4 849 314 000 гривень, а чистий прибуток – 98 708 000 гривень. Статутний капітал становить 15 800 000 гривень. Чистий прибуток за звітний рік складає 98 708 000 гривень [25]. Підприємство постійно збільшується та розвивається, збільшує асортимент власної продукції, що чинить позитивний вплив на її економічний розвиток.

Інформаційні ресурси ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить офіційний сайт підприємства, який активно оновлюють [7]. Сайт містить усю інформацію про компанію, її історію формування, різноманіття продукції та рецепти смачних десертів від ТМ «Молокія». Також існує власна сторінка у Facebook, де часто оновлюють інформацію про виставки, ярмарки та інші заходи, що проводяться компанією [27]. Також бренд має власний канал на Youtube, однак відео сюди публікують не часто. До складу підприємства входить близько 1 400 кваліфікованих працівників, котрі постійно відвідують

тренінги та семінари для покращення власних навичок. Також, двічі на рік здійснюється атестація співробітників. Компанія має зареєстровану торгову марку «Молокія».

У Приватному акціонерному товаристві «Тернопільський молокозавод» використовують бухгалтерську програму «1С: Бухгалтерія», додаток до неї котрий потрібен для аналізування всієї діяльності компанії. Варто зауважити, що підприємству є дуже потрібним запровадження нового програмного забезпечення для обліку наявної сировини та матеріалів, що значно б полегшало та вдосконалило роботу компанії.

Компанія зосереджує свою роботу на виробництві різного роду молочної продукції. Уся продукція виробляється із коров'ячого молока. Товарний асортимент ТМ «Молокія» досить широкий, тому варто розглянути його детальніше (табл. 1).

Таблиця 1

Асортимент продукції

Категорія	Різновиди
Молоко	Молоко «Відбірне» 2,5 % Молоко «Відбірне» 3,4 % Молоко «До кави» 2,5 % Молоко «Казкове» 1,6 % Молоко «Казкове» 2,5 % Молоко «Казкове» 3,4 % Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Йогурт	Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % Йогурт білий 1,6 % - Йогурт білий +пробіотики 2,5 % Йогурт білий безлактозний 2,5 % Йогурт білий «по-грецьки» 8 % Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % Йогурт «Абрикос» 1,4 % Йогурт «Злаки» 1,4 % Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	Кефір питний 1,0 % Кефір питний 2,5 % Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	Масло солодковершкове екстра 82 %

	Масло солодковершкове селянське 72,5 % Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	Сир кисломолочний Сир кисломолочний 5,0 % Сир кисломолочний нежирний 0,2 % Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	Сметана 15 %, 20% та 30% Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

В компанії здійснює своє функціонування відділ маркетингу, який тісно співпрацює з всіма підрозділами підприємства, варто додати, що усі відділи комплексно співпрацюють на забезпечення потреб кінцевого споживача, що є однією з сильних сторін молокозаводу.

Базова стратегія компанії «Молокія» є диференціація, що полягає у зорієнтованості на створення унікальних продукції. Це також є сильною стороною підприємства.

Важлива роль у сфері ефективності діяльності молокозаводу належить організаційній структурі управління (рис. 2). Варто зауважити, що тут діє демократичний стиль управління, зокрема керівник сам розподіляє роботу серед персоналу, а сам вирішує важливі питання функціонування організації [4].

Організаційну структуру Товариства формує певна ієрархія, що налічує 4 рівні, зокрема:

- вищий рівень управління, до якого входять наглядова рада та правління;
- середній рівень управління, сюди входять керівники самостійних підрозділів;
- первинний рівень управління, куди входять керівники первинної ланки: дільниць, груп, відділів;
- рівень виконавців – працівники.



Рис. 2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

До ключових переваг діючої структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належать такі:

- здійснення завдань, що вимагають спеціальних вмінь та навичок;
- ефективність в умовах мінливого середовища;
- постійне зростання якості управлінських рішень.

Керівником Товариства є Голова правління, йому підпорядковуються всі структурні підрозділи підприємства.

Організаційна структура підприємства – функціональна (рис. 3). Функціональна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ґрунтується на принципах залучення до управління кваліфікованих працівників. Для цієї структури характерним є високий рівень вертикальної диференціації. Весь персонал дотримується правил, норм і регламентів корпоративної культури [34].



Рисунок 3. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»

Продукція торгової марки «Молокія» – якісна, безпечна та характеризується чудовими смаковими якостями. На отримання високої якості якості продукції діють такі фактори: співробітництво з фермерами, що годують корів якісними кормами, які є відповідальними і надійними постачальниками; компанія налічує 4 автоматизовані лінії забору молока від фермерів; контроль на кожному етапі виробництва харчової продукції; використання сучасного обладнання в мікробіологічній лабораторії та кваліфікований персонал, який здійснює свою роботу [3].

Підприємство довго працювало для отримання іміджу постачальника високоякісної молочної продукції, тому сьогодні докладає значних зусиль, втримання цього статусу. Технологічний процес відбувається через програмне забезпечення. Тобто персонал безпосередньо не має фізичного контакту з молокопродуктами, що значно покращує якість продукції. Уся молочна продукція заводу відповідає вітчизняними та міжнародним стандартам якості ISO9000.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» дбає не тільки про якість своєї продукції, а й про безпечність, екологічність, зручність упаковки та тари для молочних продуктів. Свою продукцію компанія розповсюджує у 5 областях України.

2.2. Аналіз поточного рівня інноваційної активності підприємства

Для сучасного етапу діяльності молокопереробної сфери у переважній більшості розвинених держав світу характерним є перехід до інноваційної моделі розвитку. Її сутність зосереджується у системному об'єднанні науково-технічної галузі та молокопереробного виробництва. Як результат, підвищується ефективність діяльності організацій на основі технологічної та організаційно-управлінської зміни за рахунок науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності у різних галузях громадської діяльності, зокрема і в молокопереробній галузі [31].

Розвиток наукової діяльності, налагодження виробництва і споживачі продукції не є єдиною умовою формування і запровадження інновацій у молокопереробній галузі нашої держави. Вважається, що потрібно запровадити дієві стимули, які спонукатимуть людей до інноваційної діяльності. До таких стимулів відносять, зокрема, фінансові надходження, фонди стимулювання, соціальні умови, які формують рівень розвитку соціуму, його готовність до сприйняття та купування інновацій.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із найбільших інноваційних молокопереробних компаній в Україні. Відповідно до даних експертного аналізу «Тернопільський молокозавод» відноситься до десятки найбільших підприємств на ринку молока та молочної продукції в Україні. Нині ринок молочних продуктів в Україні налічує десять найбільших підприємств, «які становлять вагому частку на ринку: Група компаній «Данон» - 13,15%; Група компаній «Молочний Альянс» - 11,19%; ДП «Лакталіс-Україна» - 9,95%; ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» - 5,52%; ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - 5,2%; ТОВ «Люсдорф» частка ринку - 8,84%; ТОВ «Молочна компанія «Галичина» - 5,26%; ТОВ «Терра Фуд» - 4,7%; Група компаній «Формула Смаку» - 3,11%»[30]. Усі ці компанії є інноваційно активними, виробляють продукцію, яку активно споживають на ринку та розширюють асортимент продукції відповідно до медичних вимог Міністерства охорони здоров'я.

Аналіз даного підприємства свідчить про те, що компанія реалізовує власну продукцію під торговою маркою «Молокія», вона становить 5,2% від загального ринку молока в Україні (рис. 4).

Ключова мета діяльності приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод» – забезпечення населення натуральною, якісною та корисною продукцією, яку виробляють із високоякісної сировини без додавання штучних барвників, ароматизаторів та консервантів. Асортимент підприємства включає близько 40 різновидів молочної продукції. Асортиментну політику підприємства щороку розширюють згідно потреб споживачів та результатів маркетингового дослідження ринку молока та молочної продукції в Україні та на міжнародній арені. Також варто зазначити, що приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» – найбільший виробник казеїну в Україні[8].

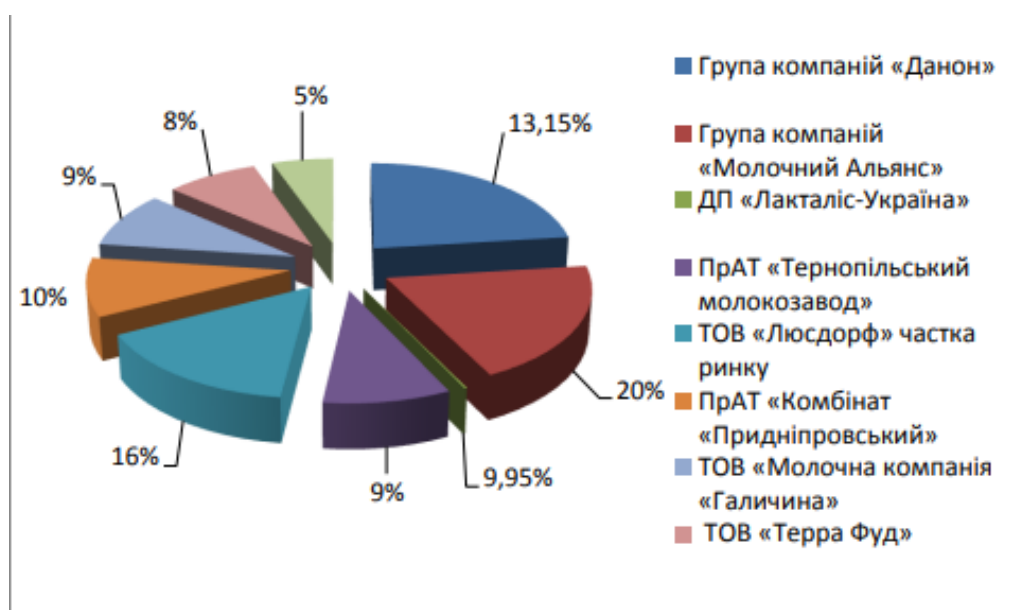


Рис. 4. Найбільші компанії ринку молока та молочної продукції України у 2024 р.

Контроль за якістю продукції є одним із найважливіших аспектів діяльності приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод». Уся сировина, технологічні процеси і готова продукція

піддаються відмінному багатоступеневому лабораторному контролю на усіх стадіях виробництва. Лабораторний контроль відбувається за допомогою ультразвукового аналізатора.

Потужності підприємства застосовують при виготовленні кисломолочного сиру, йогурту, кефіру, сметани та масла класичні та усім відомі українські рецепти в поєднанні із сучасним інноваційним обладнанням. Підприємство запозичує досвід компаній Німеччини та Фінляндії. Виробничі потужності гарантуються інноваційною виробничою лінією німецької компанії GEA [20].

Слід зауважити, що виробничі потужності «Тернопільського молокозаводу» є сертифікованими згідно вимог системи керування якістю продукції. Сертифікацію проведено міжнародною компанією BUREAU VERITAS, міжнародним органом сертифікацій, який налічує більше 40 національних та міжнародних органів з акредитації у всьому світі. Сертифікат «Standard ISO 22000: 2005» є свідченням того, що всі виробничі потужності компанії відповідають міжнародним стандартам, а отже продукція – безпечна та корисна споживачам, а виробничі потужності – безпечні для персоналу.

Продукція «Тернопільського молокозаводу» є відомою та споживається у державах Європи, а також у Туреччині, Марокко, Саудівській Аравії, Грузії та Кувейті[9].

Слід також зауважити, що якість виробленої продукції формується через дотримання чистоти та гігієни на підприємстві. Працівники компанії заходять у виробничі приміщення лише у стерильному одязі, змінному взутті та обов'язково в головну уборі. Беручи до уваги, що весь виробничий процес закритий, персонал повинен продезинфікувати руки перед тим, як потрапити до виробничого цеху.

Станом на сьогоднішній день бренд «Молокія» – це понад 1400 найманих працівників, власна система поставки товару та понад мільйона споживачів щодня, які обирають продукцію ТМ «Молокія». Торгова марка «Молокія» – це якісна продукція, сучасні технології та інноваційна система

адміністрування, дбайливе ставлення персоналу підприємства до процесу створення продукції.

Торгова марка «Молокія» – це процес багаторічної плідної співпраці із перевіреними постачальниками сировини, досвід країн Європи та чітке дотримання принципу – забезпечення потреб споживачів.

З нагоди святкування 20-річчя від дня створення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було створено новий дизайн упаковки у білому кольорі, що є символом чистоти, свіжості та безпеки продукції.

Отже, можна підсумувати, що Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є інноваційно активною організацією, яка входить у десятку найкращих потужних одиниць на ринку молочної продукції України у 2024 році.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)

3.1. Розробка механізму підвищення процесу інноваційної діяльності підприємства через покращення agile-менеджменту

Базуючись на проведеному дослідженні, можна підбити підсумки щодо напрямів формування сприятливих умов підвищення процесу інноваційної діяльності через покращення agile-менеджменту на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і причин вдосконалення стратегій розвитку інноваційної діяльності компанії.

Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства є узгодженою сукупністю управлінських рішень, які чинять вплив впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові результати.

Модна виділити 3 основні аспекти інноваційної стратегії підприємства, які чинять на ефективність його розвитку:

1) загальний рівень уваги керівництва до інноваційної діяльності через використання методики agile-менеджменту. Інновації займають високу позицію серед пріоритетів підприємства, хоча можуть бути поза увагою. Це може чинити вплив на обсяг ресурсів та на увагу управлінців, котра буде приділятися створенню ідей і інноваційним проектам. Зокрема, це може впливати на інтерес персоналу до розвитку інноваційних ідей;

2) розуміння того, як буде розвиватися галузь і підприємство. Точне розуміння тенденцій розвитку ринку, майбутнього технологічного прогресу і ролі компанії, яку вона може відіграти у цих процесах, може спричинити високу інноваційну діяльність. Це також може стати поштовхом до інвестицій та проведення наукових досліджень.

3) прийняття рішень щодо того, з ким конкурувати, а з ким співпрацювати. Залучення постачальників або споживачів продукції до

процесу формування нововведення збільшує розмір існуючої інформації, досвіду, знання [13].

Виділяють такі негативні сторони інноваційних стратегій agile-менеджменту:

– типова бізнес-стратегія підприємства в наш час розглядає інноваційну стратегію як функціональну науково-дослідної роботи.

– наявна стратегія вважає інноваційні активи не інвестиціями, а витратами. Розгляд їх як витрат перешкоджає активізації інновацій в підприємстві.

Для створення дієвої стратегії agile-менеджменту, яка б точно відповідала умовам та особливостям реалізації процесів інноваційного розвитку на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід проаналізувати, виділити та розробити програму стратегічної діяльності, яка була б співзалежною з метою та напрямками інноваційного розвитку компанії через agile-менеджмент (рис. 5).

Для покращення процесу інноваційної діяльності компанії за допомогою agile-менеджменту варто працювати в кілька етапів. Перший етап – це поставка цілей та розробка завдань.

До основних цілей та завдань ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належать такі:

- унікальність продукції, що надає клієнту додаткових переваг;
- потужність маркетингової орієнтації на ринок і споживача;
- глобальність концепції продукції, який перш за все зорієнтовано на міжнародний ринок;
- інтенсивність первісного аналізу для виокремлення відповідної сировини і техніко-економічного тлумачення;
- точне обґрунтування концепції: конкретизування завдань, вибір цільового ринку; набору якостей і позиціонування товару;
- структурованість плану: перехід від наміченого позиціонування до плану операційного маркетингу (ціна, збут, комунікації);

- застосування взаємодії, реалізація сильних сторін, застосовуючи технологічну і комерційну співпрацю;
- контроль за розробкою, доступ до кадрових, фінансових і технічних ресурсів, застосування чинника часу [26].



Рис. 5. Модель стратегічного управління розвитку інноваційної діяльності підприємства через agile-менеджмент

Здійснений аналіз пояснює потребу у виборі такої стратегії інноваційної діяльності розвитку підприємства за допомогою agile-менеджменту, як — модернізація інноваційних процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», через їх модернізацію та запровадження систем автоматизації.

Як результат, усі заходи з питань стратегічного управління інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде спрямовано на покращення та раціоналізацію відповідних процесів, через їх регулярний аналіз та реконструкцію.

Заходи, що пов'язані із реструктуризацією інноваційної діяльності та її складових дозволять зменшити терміни запровадження модернізованої продукції, та відповідно пов'язані з ними витрати на забезпечення ресурсами. Належний зв'язок та зворотна взаємодія потрібні впродовж усього процесу стратегічного керування agile-менеджмент. Ці дії дають змогу підбити підсумки реалізованих завдань, провести оцінку ефективності роботи та її відповідність поставленим стратегічним цілям інноваційного розвитку компанії за допомогою agile-менеджменту. Часто, заглиблюючись у процес операційної діяльності, підприємство та його діяльність можуть відхилитися від стратегії, затвердженої раніше. Завдяки цим діям, керівництво може звірити відповідність дій стратегічним заходам та внести відповідні зміни. Визначивши та пояснивши перелік, зміст, учасників та координаторів цілей, важливо створити оптимальну кількість відповідних стратегічних заходів та дій, які допоможуть реалізувати вищезгадані цілі та якісно втілити стратегію управління інноваційними процесами через agile-менеджмент та відповідно здійснити розвиток та покращити ефективність інноваційних процесів на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [13].

3.2. Основні напрямки вдосконалення agile-менеджменту для підвищення інноваційної діяльності підприємства

Перевага ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – розвинена структура збуту на ринку, раціональна співзалежність ціни і якості готової продукції, присутність кваліфікованого персоналу, практична структура кадрового складу й управлінського персоналу, наявність чіткої логістичної мережі.

Важлива роль у покращенні інноваційної активності підприємства за допомогою agile-менеджменту належить вибору та реалізації відповідної стратегії інноваційного розвитку компанії [15]. Для цього необхідно володіти даними щодо розміру інноваційного потенціалу та рівня його застосування. Моніторинг та аналіз рівня інноваційного потенціалу – актуальні завдання, тому що їх вирішення дозволяє приймати стратегічні й тактичні рішення щодо інноваційного розвитку підприємства за допомогою впровадження agile-менеджменту й розвитку його стійких конкурентних переваг.

Оцінивши інноваційну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна підсумувати, що на сучасному етапі функціонування компанія займає міцну конкурентну позицію. Однак із майбутнім розвитком підприємства потрібно закріпити позицію в очах клієнтів та дотримуватися таких рекомендацій:

1. Здійснювати систематичний аналіз ринку, а не лише періодичний, як відбувалося до сьогодні. Постійне виконання патентних та маркетингових досліджень середовища компанії дозволить знайти зміни, швидше пристосуватися до них та здійснити сегментування ринку із врахуванням цих змін, що дасть змогу повністю забезпечити потреби клієнтів. Як результат підприємство збільшить свій прибуток та покращить імідж.

2. Створення іміджу компанії, що займається інноваційним розвитком, залежить не лише від зовнішніх факторів, але й перш за все від співробітників, що працюють в компанії. Тому для покращення кваліфікації персоналу варто дотримуватися наступних дій:

- перепідготовка, тренінг, семінар;
- безперервне навчання;
- гарантування соціального захисту персоналу;
- створення сприятливих умов для результативної роботи працівників.

Необхідно створити досконалу систему інноваційно-інформаційного забезпечення через синергію спеціалістів із різних підрозділів, що займаються науково-дослідними розробками, маркетинговими дослідженнями,

виробничою реалізацією інновацій, управлінням фінансами та іншими видами діяльності, що пов'язані із виконанням інноваційних проєктів.

Варто зауважити, що ефективність стратегії інноваційної діяльності прямо пропорційно залежить від правильно визначених цілей і їх дотримання на етапі розробки і реалізації.

В наш час ні для кого не секрет, що найважливішим ресурсом будь якої організації є працівники. Але людський ресурс може дати максимальну віддачу лише за таких умов: самовіддача працівників, готовність докласти максимум зусиль в роботу визначається власним бажанням працювати, в основі яких лежить мотивація праці. Висока мотивація працівників є найважливішою умовою успіху компанії. Жодна організація не може досягти успіху без бажання персоналу працювати з високою віддачою, без високого рівня прихильності працівників, без зацікавленості персоналу у кінцевому результаті і без їх бажання здійснити власний внесок у здобуття поставлених цілей [26].

В наш час імідж – це одна з найважливіших ознак підприємства, чинник довіри до неї та її власної торгової марки, як результат, є умовою її розквіту. Метою формування іміджу є не здобуття підприємством популярності, а забезпечення позитивного ставлення до нього. Імідж є активним і мінливим, що спричинено обставинами та часом. Він формується на основі цілеспрямованих зусиль та залежить від усього персоналу загалом.

Безумовно, керівники підприємства повинні поєднувати різні методики мотивації для здобуття успіху, не акцентуючи увагу тільки на матеріальній частині. В ході роботи було здійснено дослідження через анкетування працівників підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для розуміння важливості для персоналу різноманітних стимулів до праці. Відповідно до ступенів важливості методи мотивації було поділено в такий спосіб (табл. 2):

Таблиця 2

Ставлення персоналу до різноманітних методик мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Збільшення зарплати	20,3
2	Можливість кар'єрного росту	17,9
3	Грошові премії	9,6
4	Навчання та підвищення кваліфікації за кошти підприємства	16,5
5	Додаткова відпустка за рахунок підприємства	5,7
6	Сприятливі умови для роботи	12
7	Безоплатне харчування у робочий час	5,5
8	Соціальне страхування	12,5
Всього		100

Як можна зрозуміти, для сучасних працівників заробітна плата є такою ж важливою, як і перспектива кар'єрного росту. Значна роль належить соціальному страхуванню та підвищенню кваліфікації за кошти підприємства. Всі ці фактори здійснюються через створення механізму мотивації, як інструменту стимулювання необхідної поведінки персоналу.

3. Модернізація кадрової політики компанії через її орієнтацію на пошук, підготовку та збереження кваліфікованих працівників, котрі здатні розробляти та запроваджувати інновації.

4. Для гарантування майбутнього інноваційного розвитку, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може налагодити співпрацю із схожими підприємствами. Це дасть змогу обмінятися навиками, знаннями, технологіями, методами виробництва, зразками продукції, що дозволить запустити науково-технічний прогрес через розробку нової продукції.

5. Також, важливим моментом є формування маркетингових груп на підприємстві, які здійснюватимуть інформаційне забезпечення новинок на ринку та прийматимуть активну участь у створенні нових ідей щодо розширення асортименту продукції, запровадження новітніх технологій та налагодження організаційних інновацій на підприємстві [26].

Для підприємства, що працює в межах нестабільності ринку agile-менеджмент – це важливий об'єктивний засіб керування і в той же час – це

методологія ринкової діяльності. Гарантування ефективності власної інноваційної діяльності є можливим із застосуванням ключових принципів agile-менеджмент у виробництві.

Одним із ключових інструментів просування інноваційної продукції для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є реклама, зокрема відео, банери, довідники, презентації, соціальні мережі. Також підвищення продажу за через демонстрацію, розважальні заходи, публікації в соціальних мережах.

Це завдання повинно бути покладено на інноваційні команди, котрі займатимуться розробкою інновацій, зокрема і в agile-менеджменті. Групи повинні включати спеціалістів із різних сфер. Вони повинні розробляти нові підходи, продукти, не боятися помилок, мати свободу ідей та думок. До складу таких груп повинні входити працівники із вищої менеджерської ланки і ті, хто прямо відповідає за стратегічний розвитку підприємства. Саме вони повинні розуміти потребу в agile-менеджменті, маркетингу, для пошуку ідей, їх втілення та одержання бажаного результату. Адже agile-менеджмент та інноваційний маркетинг зможуть кооперувати та скоротити використання ресурсів організації для виконання тієї чи іншої мети, до прикладу, інновації у сфері процесу виробництва нової продукції та поставки її до споживача [19].

6. Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозаводу» повинно виховувати інноваційно мислячих майбутніх молодих працівників через їх направлення на створення перспективних ідей та пошуку шляхів їх виконання. До такого роду виховання модна віднести олімпіади, семінари, конкурси, тренінги та презентації в освітніх закладах різних рівнів.

7. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинно здійснювати постійне проведення заходів, що стосуються збереження наявних ринкових сегментів й не забувати про збільшення та розширення нових.

8. Розробка інвестиційних проєктів, які стосуються покращення якості, конкурентоздатності підприємства та інтелектуальної складової продукції, яку випускає дане підприємством.

9. Запуск програмного забезпечення, яке відповідає за моніторинг інноваційного потенціалу через багатофакторну модель, буде сприяти зростанню ефективності застосування інформаційних ресурсів, зміну аналітичних підходів щодо розуміння інноваційних проєктів, базуючись на застосуванні механізму додаткових системних програм аналізу бізнес процесів та знижені витрат, які пов'язані із використанням системи.

Дані пропозиції спрямовані на покращення ефективності застосування аналітичних підходів щодо аналізу інноваційних проєктів за допомогою agile-менеджменту та запровадженні комплексу додаткових системних програм, що дозволить покращити якість процесу аналізу ефективності розвитку та реалізації інноваційного потенціалу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Створення та тісна співпраця між інвестиційним відділом та відділом покращення виробничої діяльності спрямована безперервне покращення виробничої діяльності.

Головна мета відділу – реалізація стратегічної, інноваційної та технічної політики, яка направлена на покращення інноваційної активності компанії, зростання продуктивності праці, покращення якості проєктної документації, відповідність залучених технологій, організації виробництва і праці новітнім здобуткам національної і зарубіжної науки і техніки, організація процесу автоматизації на підприємстві. При цьому основними функціями відділу можуть бути наступні: формування виробничої політики і напрямку технічного розвитку компанії; розробка проєктів перспективних планів; запровадження технічних новинок, використання передового досвіду, яке сприятиме вдосконаленню технології, організації виробництва і підвищенню продуктивності праці; організація співпраці із науково-дослідними інститутами. Підвищення інвестиційно-інноваційної активності вимагає не лише постійних, але й тимчасових витрат. Дотримання даних пропозицій вимагає зростання розуміння ефективності інноваційних процесів та зниження інвестиційного ризику, контроль за ефективністю реалізації інноваційної

активності, забезпечення якості та точності інформаційних ресурсів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [24].

До головних рекомендацій щодо вдосконалення показників інноваційної активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та продукції, яку він постачає, є постійний моніторинг за станом зовнішнього та внутрішнього середовища, моніторинг новітніх тенденцій в галузі пошуку та оцінки цільових ринків підприємства та запровадження в діяльність заходів щодо пристосування до змін та успішної роботи за будь-яких умов.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети роботи, було розглянуто наступні завдання:

1. Досліджено сутність та принципи agile-менеджменту.
2. Проаналізовано методологічне підґрунтя аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства.
3. Надано загальну характеристику підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
4. Проаналізовано поточний рівень інноваційної активності підприємства.
5. Розроблено механізм підвищення процесу інноваційної діяльності підприємства через покращення agile-менеджменту.
6. Запропоновано основні напрямки вдосконалення agile-менеджменту для підвищення інноваційної діяльності підприємства.

Відтак, Agile-менеджмент бере свій початок з 2001 року, коли експерти в галузі розробки програмного забезпечення згуртувалися для створення Маніфесту Agile. Agile-менеджмент – це особливий підхід до керування проектами, який має на меті підвищення гнучкості, ефективності та відповідності продукту заявленим вимогам. Ключовими принципами Agile-менеджменту є циклічний прогресивний розвиток, активна участь замовника, гнучке прийняття змін та покращення взаємодії у команді.

Інноваційну діяльність розглядають як таку, що направлена на застосування і комерційне використання результатів наукових досліджень та розробок, результатом чого є випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших інноваційних молокопереробних підприємств України. Компанія зосереджує свою роботу на виробництві різного роду молочної продукції. Уся продукція виробляється із коров'ячого молока.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є інноваційно активною організацією, яка входить у десятку найкращих потужних одиниць на ринку молочної продукції України у 2024 році.

Модна виділити 3 основні аспекти інноваційної стратегії підприємства, які чинять вплив на ефективність його розвитку:

1) загальний рівень уваги керівництва до інноваційної діяльності через використання методики agile-менеджменту.

2) розуміння того, як буде розвиватися галузь і підприємство.

3) прийняття рішень щодо того, з ким конкурувати, а з ким співпрацювати.

Здійснений аналіз пояснює потребу у виборі такої стратегії інноваційної діяльності розвитку підприємства за допомогою agile-менеджменту, як — модернізація інноваційних процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», через їх модернізацію та запровадження систем автоматизації.

Заходи, що пов'язані із реструктуризацією інноваційної діяльності та її складових дозволять зменшити терміни запровадження модернізованої продукції, та відповідно пов'язані з ними витрати на забезпечення ресурсами.

Перевага ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – розвинена структура збуту на ринку, раціональна співзалежність ціни і якості готової продукції, присутність кваліфікованого персоналу, практична структура кадрового складу й управлінського персоналу, наявність чіткої логістичної мережі.

Для покращення інноваційної активності підприємства за допомогою agile-менеджменту слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Здійснювати систематичний аналіз ринку, а не лише періодичний, як відбувалося до сьогодні.

2. Створення іміджу компанії, що займається інноваційним розвитком, залежить не лише від зовнішніх факторів, але й перш за все від співробітників, що працюють в компанії.

3. Модернізація кадрової політики компанії через її орієнтацію на пошук, підготовку та збереження кваліфікованих працівників, котрі здатні розробляти та запроваджувати інновації.

4. Для гарантування майбутнього інноваційного розвитку, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може налагодити співпрацю із схожими підприємствами.

5. Також, важливим моментом є формування маркетингових груп на підприємстві, які здійснюватимуть інформаційне забезпечення новинок на ринку та прийматимуть активну участь у створенні нових ідей.

6. Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозаводу» повинно виховувати інноваційно мислячих майбутніх молодих працівників через їх направлення на створення перспективних ідей та пошуку шляхів їх виконання.

7. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинно здійснювати постійне проведення заходів, що стосуються збереження наявних ринкових сегментів й не забувати про збільшення та розширення нових.

8. Розробка інвестиційних проєктів, які стосуються покращення якості, конкурентоздатності підприємства та інтелектуальної складової продукції, яку випускає дане підприємством.

9. Запуск програмного забезпечення, яке відповідає за моніторинг інноваційного потенціалу через багатофакторну модель, буде сприяти зростанню ефективності застосування інформаційних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Binci D., Cerruti C., Masili G. and Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. The TQM Journal. Vol. 35. No. 5. 2023. P. 1275–1309. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0011>
2. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development [Електроннийресурс] / Jim Highsmith. –2001.– URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
3. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. Економіст. 2005. №6. С.28-32.
4. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394с.
5. Безус А. М., К. В. Шафранова, П. Г. Безус «Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства» - Інвестиції: практика та досвід №8/2018
6. Бесчастний Л.К., Мельник В.П. Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2002. №7. С.7-15.
7. В.І. Островецький «Амортизаційна політика України в системі інструментів податкового стимулювання інвестиційно-інноваційної активності» - Економічний вісник Донбасу №2(48), 2017 - [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/amortizatsionnaya-politika-ukrainy-v-sistemeinstrumentov-nalogovogo-stimulirovaniya-investitsionno-innovatsionnoy-aktivnosti>
8. Василенко В.О.Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440с.
9. Волошин І. В. Методичні підходи до оцінки інновацій // Науково-виробничий журнал “Облік і фінанси АПК” № 4’2009 [Електронний ресурс]. – Доступний з: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2009_4/7_Volosh.pdf

10. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Інфраструктура ринку. Вип. 47. 2020. С. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>
11. Данчук В.Д. Специфіка впровадження Agileметодологій для проектів розробки програмного забезпечення / В.Д. Данчук, Д.В. Луцюк // Вісник Національного транспортного університету. -2011. -№ 24(2). -С. 346-350.
12. Денисенко М.П. Основи інвестиційної діяльності. К.: Алерта, 2003. 338с.
13. Дзюбко М. Ю., «Інновації як інструмент підвищення стійкого розвитку підприємства». Вінницький національний технічний університет. УДК 330.352.3
14. Долішній М.І. Організаційно-економічні напрямки активізації інноваційної діяльності в Україні: регіональні аспекти. Регіональна економіка. 2004. №1. С. 48-54.
15. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 року. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
16. Іванченко Я.А., Ситник Н.І. «Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України» - НТУУ КПІ: 2018 рік, Сучасні підходи до управління підприємством.
17. Ілляшенко Н. С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проектів // Міжнародний науковий журнал “Механізм регулювання економіки”. – Суми: Сумський державний університет. – 2009, № 1 (2). – С.184–193.
18. Ковальчук В. В., Моїсеєва Л. М. Основи наукових досліджень: навч. посіб. – 2-е вид., переробл. і доп. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 208 с.
19. Колесніков А. Проблеми і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. URL: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/9

20. Копішинська К. О. Використання Agileменеджменту в управлінні інноваційними процесами. БІЗНЕСІНФОРМ. 2016. № 11. С.344-349.
21. Краснокутська Н. С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства // Науково-практичний журнал “Академічний огляд”. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права. – 2010, № 1 (32). – С.67–72.
22. Лагодієнко В. В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. Financial and credit activity-problems of theory and practice. 2019. Вип. 28. Т.1. С. 280–289
23. Макаревич Т. Т. Методичні підходи до оцінювання інтегрального впливу інноваційна діяльність підприємства / Т. Т. Макаревич, А. С. Гавриляк, Т. О. Петрушка // Вісник Нац. ун-та “Львівська політехніка” “Логістика та маркетингове управління”. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2007. – Вип. 594. – С. 269.
24. Микитюк П.П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С. М. «Інноваційний розвиток підприємства» - Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015 – 224 с.
25. Наукова та інноваційна діяльність України, 2018. Статистичний збірник: Державна служба статистики України. Київ, 2019. 108 с.
26. Орлова В.М., «Стратегія інноваційного розвитку підприємства» - Економічний нобелівський вісник №1. 2015 рік
27. Офіційна інформація про підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/>
28. Продукція підприємства ТМ «Молокія». URL: https://molokija.com/storage/files/produkcija_1606313213.pdf
29. Рябоконт Н.П., Рябоконт А.А., Рябоконт Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 49. С. 34–42
30. Силкіна Ю.О. Agile-менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19>

31. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. Економічний форум. 2019. № 4. С. 50–53.
32. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 176-182.
33. Фінансовий план ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на 2024 рік.
34. Якубенко І.М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4 (22). С. 167–172.
35. Яценко В.Ф., Земська Г.О. Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. 2019. Спецвипуск. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 183– 187