

Економіка підприємств

<https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-10>

УДК 330.341.1:637.1:658.821

JEL O31, O32, M11, M39

М. В. Гарасимлюк, Ю. В. Кісточка

Особливості інноваційної діяльності підприємств молочної продукції

Досліджено проблему інноваційної діяльності українського підприємства з виробництва молочної продукції. З використанням методів аналізу та синтезу проаналізовано стратегічне планування інноваційного розвитку, особливості реалізації інноваційних проєктів. Виявлено, що продуктові інновації мають здебільшого покращувальний характер, спрямовуються на молодіжну аудиторію. Організаційна побудова передбачає чіткий розподіл завдань і обов'язків спеціалістів на всіх етапах розроблення та впровадження інноваційної стратегії. Розглядаються питання реалізації відповідних управлінських рішень, урахуванню та попередженню можливих ризиків інноваційної діяльності. Надано рекомендації щодо залучення фахівців дистрибуції та незалежних консалтингових компаній. Запропоновано здійснювати деталізацію та уточнення інвестиційних планів у кварталних, місячних і тижневих планах. Виявлено, що кадрове забезпечення інноваційного розвитку має формалізований характер. Для збільшення інноваційного потенціалу персоналу рекомендовано запровадити організаційно-кадровий аудит, що дасть змогу привести інноваційний потенціал у відповідність цілям інноваційного розвитку підприємства. Рекомендовано більше уваги приділяти виявленню, оцінюванню та попередженню інноваційних ризиків. Подальші дослідження доцільно сконцентрувати в напрямі аналізу переваг і недоліків інноваційної політики підприємства в умовах війни та післявоєнного відновлення вітчизняної економіки.

Ключові слова: організаційні інновації, продуктові інновації, технологічні інновації, стратегічне планування, маркетинг, молочна продукція.

Постановка проблеми. Актуальність проблеми вивчення досвіду інноваційного розвитку вітчизняного підприємства визначається необхідністю пошуку шляхів зростання його ефективності в умовах швидкої зміни споживчих пріоритетів. Інновації також дають підприємству змогу осучаснити технологічні та операційні процеси, збільшити конкурентоспроможність на ринку, наростити потенціал розвитку, сприятимуть вони і вирішенню соціально-економічних, екологічних проблем у суспільстві. Використання методів аналізу, порівняння та синтезу дає змогу детально проаналізувати особливості управління інноваційним розвитком підприємства харчової промисловості та напрацювати рекомендації щодо його удосконалення.

Аналіз останніх досліджень. Особливості формування стратегій інноваційного розвитку вітчизняних підприємства досліджували І. Свидрук [1], С. Пілецька та Є. Ткаченко [2], Ю. Головчук і Г. Пчелянська [3], І. Грабчук із співавторами [4]. Технології управління знаннями для забезпечення випереджального інноваційного розвитку вивчали С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна та Н. Ілляшенко [5]. Питання оцінювання інноваційного розвитку підприємств були в центрі дослідження О. Ємельянова [6]. Проблеми управління персоналом для забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства вивчали автори [7] та [8]. Особливості інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості розкрили Н. Стеценко та К. Іноземцева [9]. Водночас кожне українське підприємство має унікальний шлях інноваційної розбудови, що підкреслює важливість вивчення відповідного досвіду.

Метою статті є аналіз особливостей інноваційної діяльності одного з лідерів вітчизняної молочної промисловості та напрацювання рекомендацій для вдосконалення його інноваційного розвитку.

© М. В. Гарасимлюк, Ю. В. Кісточка, 2023.

Основні результати дослідження. Досліджуючи особливості інноваційної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина» (ТОВ «МК Галичина»), ми виходили з пошуку та аналізу підходів у менеджменті, які дали змогу цьому виробничому підприємству досягти стратегічного успіху на ринку вітчизняної молочної продукції. У поняття «інноваційний розвиток» вкладаємо також ключові елементи екосистеми підприємства та розвиток його інфраструктури, за допомогою яких забезпечується успіх інноваційних проєктів.

Підприємство створено у 2015 р., головний офіс розташований у м. Львові, основні виробничі потужності – у м. Радехів Львівської області. Основними видами діяльності є переробка молока, виробництво масла та сиру, а також оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Організаційна система підприємства є лінійно-функціональною (рис. 1), являє собою синтез виробничої та управлінської підсистем.



Рис. 1. Організаційна структура менеджменту ТОВ «МК Галичина»

Джерело: складено авторами.

Підрозділ виробництва представлено молокозаводом, підрозділ сировини – відділом заготівлі сировини. У HR-підрозділі функціонують два відділи: роботи з персоналом і кадрів. До складу адміністративного підрозділу входять адміністративно-господарська служба, юридичний відділ і відділ ІТ, а до складу відділу фінансів – бухгалтерська служба та контрольно-ревізійний відділ. Підрозділ логістики складається з відділу транспортної логістики, постачання і диспетчерської служби. Відділ маркетингу та продажу представлений такими ланками: дистрибуція, гуртовий продаж і відділ маркетингу. Організаційні засади ТОВ «МК Галичина» ґрунтуються на створенні невеликої кількості рівнів влади з широким колом відповідальності щодо створення спеціальних робочих груп, які, зокрема, працюють і над конкретними інноваційними проєктами чи завданнями.

Зазначимо, що у 2021 р. на підприємстві було запроваджено організаційні інновації, завдяки яким відбулася реорганізація організаційної структури та змінилися функції та рівень відповідальності фахівців, що дало змогу ефективно оптимізувати роботу служб і взаємодію між ними. Зокрема, проведена реструктуризація служб логістики, фінансів, інженерно-технічної та маркетингу. У 2022 р. в ТОВ «МК Галичина» працювало 1479 працівників (з них 5,7% – керівники різних рівнів).

Кадрова робота в ТОВ «МК Галичина» здійснюється як на стратегічному, так і на операційному рівні управління. Водночас така робота здебільшого має формалізований характер і не ґрунтується на сучасних методах управління розвитком персоналу. Для покращення ситуації і збільшення інноваційного потенціалу людських ресурсів підприємства пропонуємо запровадити практику організаційно-кадрового аудиту для оцінювання відповідності інноваційного потенціалу цілям і стратегії інноваційного розвитку підприємства з метою підготовки та прийняття стратегічних рішень на перспективу. Оцінювання рекомендуємо проводити в трьох аспектах:

- відповідність кадрової політики інноваційній стратегії підприємства;
- відповідність організаційної структури потребам інноваційного розвитку;
- кількісно-якісні характеристики інноваційного потенціалу персоналу.

Стратегічне планування інноваційної діяльності в ТОВ «МК Галичина» здійснюється на основі вивчення світового досвіду розвитку ринку молочної продукції, аналізу інноваційних технологій у галузі, економічних і ринкових тенденцій, ситуації, яка склалася в Україні. Основою для розроблення інноваційної стратегії є інформація про результати маркетингових досліджень. Для отримання максимально релевантної інформації щодо ринкових пріоритетів та їхніх тенденцій рекомендуємо під час формування маркетингового плану залучати фахівців дистрибуції та незалежні консалтингові компанії. Деталізацію та уточнення річних планів упровадження інновацій пропонуємо деталізувати у відповідних кварталних, місячних, тижневих планах, а також інвестиційних проєктах.

Планування інноваційної діяльності в ТОВ «МК Галичина» характеризує дві властивості: ефективність у досягненні визначеної мети та складність плану. Кожний пункт плану інновацій містить розрахунки економічної ефективності, указані також чинники та джерела економії. Планування інновацій не є разовим вольовим актом менеджменту. Цей процес складається з фаз, стадій і етапів, які перебувають у логічному взаємозв'язку, створюючи плановий цикл. Під час планування інноваційного розвитку перед підприємством передусім стоять економічні цілі: максимізація прибутку та його ефективне використання.

Розробляючи інноваційну стратегію, ТОВ «МК Галичина» слід, на нашу думку, приділити увагу такій проблемі, як виявлення, оцінювання і попередження виникнення ризиків. Прийняття інноваційного ризику означає можливість появи негативних наслідків, які належить урахувати та мінімізувати в разі потреби. Відповідно до кожного з різновидів інноваційного ризику на підприємстві має розроблятися система заходів щодо оптимізації ризиків. Кожен з них рекомендуємо реалізовувати у відповідних управлінських рішеннях щодо впровадження інноваційного проєкту, ураховуючи ризики (рис. 2).

Значна частина інновацій ТОВ «МК Галичина» стосується планування та організації заходів у сфері публік рілейшнз. Підприємство підтримує інноваційні проєкти молоді, зокрема є генеральним партнером заходу Studway Awards «Покоління Digital» – щорічного нагородження студентської та учнівської молоді, школярів за новації в освіті, науці чи мистецтві. Ребрендингова модель інноваційної діяльності ТОВ «МК Галичина» виявилася у розробленні інноваційних дизайнерських рішень щодо кольорової гами, шрифтів, змісту інформації на споживчому упакованні. Слушною вважаємо сезонну інновацію:

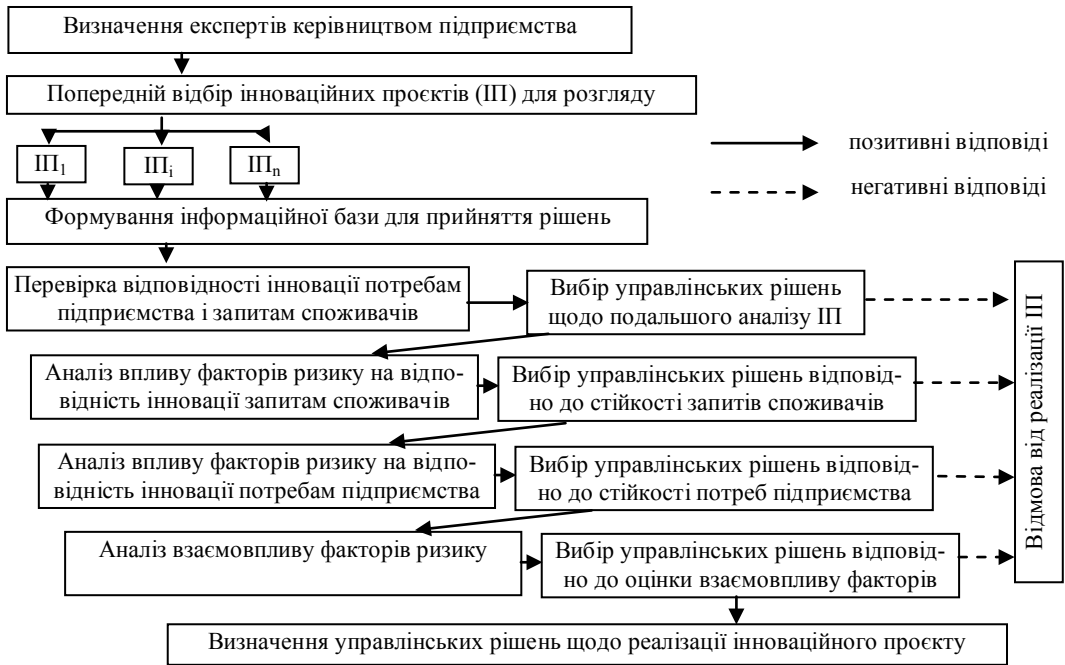


Рис. 2. Рекомендована схема прийняття управлінських рішень щодо реалізації інноваційного проєкту в ТОВ «МК Галичина»

Джерело: побудовано за рекомендаціями [10].

у спекотний період літа 2020 р. підприємство випустило кефір в унікальному форматі – пластикова пляшка об’ємом 250 г, яку можна покласти в невеличку торбинку чи кишеню. Компактне упакування містить мотивувальні написи «Легкість», «Свіжість» та «Енергія». Разом із зображеннями молодіжних жестів («перемога», «окей» та «вподобайка») новинка чітко апелює до цільового сегмента – молоді.

Одночасно із зміною форми та дизайну упакування фахівці працювали над оновленням асортименту. Інноваційний підхід передбачав виробництво молочної продукції за унікальними рецептурами. На основі традицій молочного виробництва Галичини технологи підприємства розробили лінійку кисломолочних продуктів – «Карпатський йогурт» і «Карпатський кефір». Така інновація збільшила відчуття цінності продукції з боку споживачів. Зокрема, такі продукти, як «Карпатський йогурт» без цукру та «Карпатський кефір», стали основою інноваційного асортименту завдяки використанню унікальних заквасок, збагаченню ферментами та вітамінами. Крім того, на підприємстві відбувається інноваційний розвиток базових продуктів, запроваджуються модифікаційні інновації. Наприклад, у 2020 р. було розпочато виробництво кефіру з додатками трав під назвою «Духмяні трави» та кефіру «Клітковина – зерна льону».

Фахівці маркетингового відділу запропонували використати для цієї інноваційної лінійки три ідеї споживання сучасної молоді: прагнення збалансовано харчуватися, намагання подолати життєві стреси та брак часу на приготування їжі. Зокрема, кефір «Духмяні трави» передбачав додавання м’яти та меліси, які заспокоюють збуджену нервову систему та сприяють здоровому сну. Кефір «Клітковина – зерна льону» містить насіння льону, рослинну клітковину (висівки), покращує роботу травної системи, прискорює обмін речовин.

Поліпшуючі інновації, Карпатський йогурт доповнюють новими видами густого йогурту – зі смаками родзинок, насіння гарбуза, злаків, вишні. Ці продукти мають складну комбіновану рецептуру: «гарбуз, насіння гарбуза, родзинки», «вишня, злаки» та Карпатський йогурт без цукру з гранолою (вівсяні або пшеничні пластівці, крихти пшениці, висушений кокосовий сироп). Для приготування йогуртів зі смаками використовують українські інгредієнти, якість та натуральність яких підтверджена міжнародними сертифікатами.

Підприємство розвиває та оберігає інтелектуальну власність. Зокрема, в належному порядку зареєстровано права на товарний знак «Галичина», а також на гасла «У Карпатському краю наповнюється користю та смаком кожна краплина молока», «Галичина – живи серед вічних цінностей», «З чистих Карпат». Графічний логотип також сприяє впізнаваності бренда, в основу якого покладено добре продуманий символ, графіка інтегрує корону короля Данила, листки рослини та тризуб, що асоціюється із шляхетністю та екологічністю.

Восени 2021 р. підприємство здійснило просування на ринок нової торгової марки – «ГоКарпати». Інноваційна стратегія у цьому разі була спрямована на завоювання молодіжного споживача, адже «Черпай життя великою ложкою! Го пробувати нове!» – ключовий меседж ложкового та питного кефірів у новому дизайні. Тактика експансії інноваційних розробок на ринку молочної продукції поєдналася з тезою розробників, що традиційні продукти можуть бути водночас стильними, сучасними та вживаними щодня. Рекламні відеоролики, які фахівці підрозділу маркетингу та продажу реалізували у вигляді телевізійної реклами, мають на меті закріпити у свідомості потенційних споживачів тисячолітні гори Карпати, стрімкі річки, високі смереки, чисте повітря, відпочинок на природі з продуктами «ГоКарпати» (кефір ложковий 2,2% (на ринку зазвичай представлено 2,5% жирності) і кефір питний (1%), вагою 800 г) з ексклюзивним дизайном упакування. Крім того, кефір ложковий представлено як різні продукти з різною консистенцією, який можна вичавлювати, їсти ложкою, а можна збовтати й пити. В інноваційних планах підприємства є розширення лінійки цього суббренда питним кефіром малого об'єму та зернистим сиром. Використання інноваційних технологій у створенні візуальної та вербальної реклами можна вважати сильною стороною просування інноваційних продуктів підприємства. Продуктові інновації супроводжуються креативними рекламними продуктами. Наприклад, у 2021 р. у співпраці з українською брендинговою агенцією Dozen було розроблено дизайн упакування у стилі ботанічної ілюстрації: назви карпатських ягід на гуцульському діалекті підкреслили особливі смаки оновленої лінійки йогуртів. Розробники комунікаційних меседжів намагаються поєднати емоційні та раціональні переваги товарів. Реалізація комерційної стратегії поєднується із соціально-культурною місією – пропаганда харчування формату «візьми з собою», але без цукру та фаст-фуду. Наприклад, із скоромовкою «Свіжий, ніжний, з гір засніжених» поширено відеорекламу про Карпатський йогурт. Відеокліп спрямований на активний відпочинок у горах, залучено популярних у молоді співаків (МамаRika, Руслан Соловійов), які працюють у жанрі електронної музики з етномотивами.

Спільно з Youtube Hromadske TOB «МК Галичина» випустила репортаж про гастрономічну культуру в Карпатському регіоні, яку розкрили місцеві чаклуни – мольфари. Отже, можна говорити, що TOB «МК Галичина» докладає значних інтелектуальних зусиль для просування власної інноваційної продукції. Зокрема, створення легенд про старовинні гуцульські рецепти дало змогу закріпити лояльність наявних споживачів і залучити нових.

Окрім написання гастрономічних сценаріїв, інструментом просування інноваційної продукції можна вважати створення відеосюжетів, в яких у науково-популярній формі розповідається про товари. Уперше метод експлейнера (з англ. – той, хто пояснює) було використано підприємством у 2021 р. для

роз'яснення змісту етикеток мовою анімації. У такій формі ми вбачаємо намір привернути увагу дитячої аудиторії, що може вплинути на прийняття рішень про купівлю продукції батьками дітей. Другий освітній сюжет був про особливості виробництва та зберігання молочних продуктів.

Продуктова інновація дієтичного характеру містила низку безлактозних кисломолочних товарів: пастеризоване молоко, карпатські йогурти без цукру, з фруктовими наповнювачами та кисломолочний сир. Відеоексплейнер містив пояснення про механізм створення цієї групи молочної продукції. Це допомогло запевнити покупців у тому, що і в товарах спеціального призначення всі сильні сторони торгової марки «Галичина» залишаються збереженими.

У 2020 р. ТОВ «Галичина» випустила новий продукт – «Barista Milk» – ультрапастеризоване молоко. Дизайн упаковки відрізняється від інших продуктів підприємства та насамперед розрахований на поціновувачів кави. Для його виробництва використовується молоко найвищої якості від фермерських господарств. Завдяки сучасній технології обробки в молоці зберігаються усі корисні мікроелементи та вітаміни. ТОВ «МК Галичина» також підтримало соціальний проєкт «Все буде кава!», щоб допомогти суміжному бізнесу в період спаду активності в галузі готельно-ресторанних послуг. Інноваційна ідея цієї соціальної ініціативи полягала у використанні цифрових можливостей і була реалізована через придбання напою онлайн у розміщених на сайті проєкту кав'ярнях у різних регіонах України. Після оплати споживачі отримували на електронну пошту код сертифіката, який на касі закладу надавався для отримання напою.

У 2020 р. реалізований ще один інноваційний проєкт – у період пандемії було розширено способи реалізації продукції, яку споживачі можуть замовити онлайн на вебсайті з адресною доставкою у м. Львів і м. Київ.

Усе це забезпечило отримання підприємством у 2022 р. понад 30,9 млн грн чистого прибутку, що в 3,1 раза перевищує показник попереднього року. Загалом аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «МК Галичина» (табл. 1) свідчить, що впродовж трьох років підприємство наростило реалізацію товарів у півтора раза, тоді як зростання собівартості відбулося меншими темпами (на 47,6%). Однак результати аналізу показують також зниження операційних доходів на 26,6% з одночасним зростанням операційних витрат у 2,3 раза.

Важливим напрямом інноваційної діяльності ТОВ «МК Галичина» є забезпечення екологічності власного виробництва. Фахівці підприємства оцінюють екологічні альтернативи для забезпечення збереженості ексклюзивних властивостей молочних продуктів з одночасним збереженням доквілля. Питаннями утилізації виробничого сміття опікується спеціально створений відділ, на офіційному вебсайті ТОВ «МК Галичина» закликають споживачів здавати пластик на переробку.

Зауважимо, що основна екологічна проблема для ТОВ «МК Галичина» полягає у відсутності повноцінної заміни пластику, яка би забезпечувала норми зберігання молочної продукції. Тому підприємство підтримує інноваційних генераторів ідей у цьому напрямі. Зокрема, у 2021 р. фахівці брали участь у хакатоні Circular Economy Hackathon (м. Київ), на якому досліджували ідеї щодо біорозкладних матеріалів як заміників пластику. Участь ТОВ «Галичина» у хакатоні Plastic Challenge Hackathon (м. Суми) у межах проєкту «Продуктування та поширення ідей циркулярної економіки в Україні відповідно до Плану дій ЄС» також стосувалася рішень щодо екологічної альтернативи для продукції.

Ще однією проблемою є забезпечення енергоефективності виробництва молочної продукції. У цьому напрямі підприємство у співпраці з німецькою компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH реалізувало проєкти з теплоізоляції труб, що покращило енергоефективність на понад 40%. Загалом за три роки реалізовано такі проєкти: теплоізоляція трубопроводу лід-

Таблиця 1

Динаміка результатів діяльності ТОВ «МК Галичина» у 2020-2022 рр., тис. грн

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Зміна 2022 р. до 2020 р. | |
|--|---------|---------|---------|--------------------------|-------|
| | | | | ± тис. грн | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2043262 | 2369061 | 3175091 | 1131829 | 155,4 |
| Собівартість реалізованої продукції | 1582203 | 2055421 | 2334666 | 752463 | 147,6 |
| Валовий прибуток | 461059 | 313640 | 840425 | 379366 | 182,3 |
| Інші операційні доходи | 70684 | 341028 | 51857 | -18827 | 73,4 |
| Адміністративні витрати | 53866 | 50007 | 65540 | 11674 | 121,7 |
| Витрати на збут | 396541 | 508514 | 654459 | 257918 | 165,0 |
| Інші операційні витрати | 45910 | 62148 | 105955 | 60045 | 230,8 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 35426 | 33999 | 66328 | 30902 | 187,2 |
| Інші доходи | 99 | 375 | 191 | 92 | 192,9 |
| Фінансові витрати | 23457 | 22137 | 28763 | 5306 | 122,6 |
| Інші витрати | 214 | | 7 | -207 | 3,3 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 11854 | 12237 | 37749 | 25895 | 318,4 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 1960 | 2203 | 6795 | 4835 | 346,7 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 9894 | 10034 | 30954 | 21060 | 312,9 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «МК Галичина».

води (економія 126 МВт / год на рік), паропроводів і засувок (економія 616 МВт / год на рік), новий котел і економайзер (економія 1007 МВт / год на рік), заміна освітлення (економія 208 МВт / год на рік), компресорів (економія 689 МВт / год на рік), вентиляційного насоса (економія 39 МВт / год на рік), установок компенсації реактивної енергії (економія 129 МВт / год на рік). Ці проекти дали змогу зменшити споживання енергоресурсів та скоротити викиди вуглекислого газу в атмосферу та одночасно покращити економічну ефективність господарської діяльності.

Для споживачів молочної продукції найбільшу цінність становить її якість. На підприємстві використовується система управління якістю інноваційної

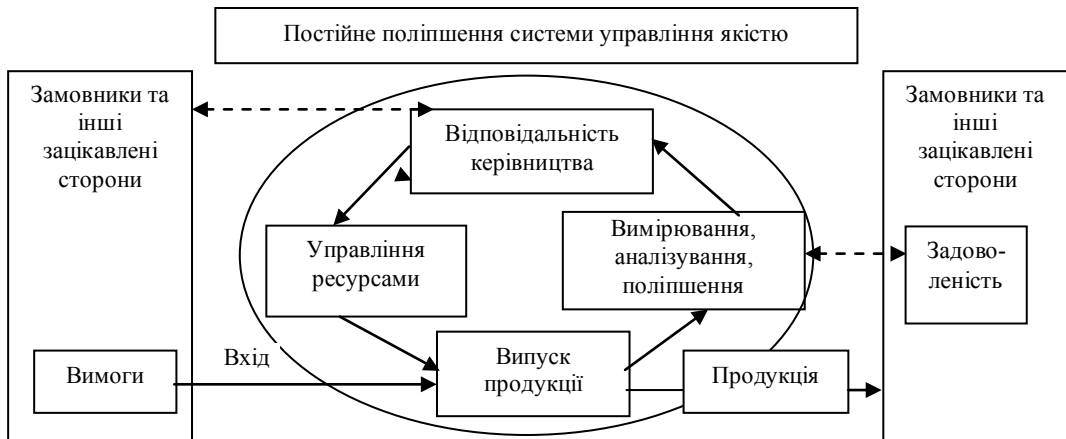


Рис. 3. Модель системи управління якістю інноваційних розробок ТОВ «МК Галичина»

Джерело: побудовано за матеріалами [11].

продукції (рис. 3), в основу якої покладено Державний стандарт України ДСТУ ISO 9004-2001.

Виробництво здійснюється відповідно до нормативних вимог до молока, інших компонентів виготовлення продукції, тари, особливо технологічного обладнання, охорони навколишнього середовища, санітарно-гігієнічних та епідеміологічних вимог. Підрозділ виробництва оснащений сучасним європейським обладнанням: Tetra Pak (Швеція), Alfa Laval (Швеція), GEA (Німеччина), Обрам (Польща), Tewes-Bis (Польща), Tewes-Klima (Польща), що дає змогу забезпечити високу якість виробленої молочної продукції. Виробництво сертифіковане згідно з вимогами міжнародного стандарту безпечності харчових продуктів IFS Food 6.1, що належить до категорії найвищих міжнародних стандартів у сфері безпеки харчових продуктів.

Підприємство працює з дотриманням усіх заходів безпеки, до роботи з молочною сировиною залучається мінімум працівників завдяки високому рівню автоматизації виробництва. Технологічні лінії оснащено комп'ютеризованими системами сповіщення, персонал лабораторії регулярно проводить аналіз рівня якості. Майже всю сировину (98%) підприємство отримує з фермерських господарств, що забезпечує якісні показники молока та виготовленої продукції. 40% молока надходить з Карпатського регіону (Івано-Франківської та Львівської областей), решта – з Волинської, Тернопільської, Черкаської, Хмельницької та Вінницької областей. Водночас зберігаються галицькі традиції молочного виробництва.

Висновки. Проведене дослідження показало, що основною метою інноваційного розвитку ТОВ «МК Галичина» є завоювання і збереження лідерства на українському ринку молочної продукції, особливо в сегменті кисломолочних продуктів харчування. Керівництво підприємства ретельно підходить до питань організаційного забезпечення стратегічного планування інноваційного розвитку.

Організаційна побудова передбачає чіткий розподіл завдань і обов'язків спеціалістів на всіх етапах розроблення та впровадження інноваційної стратегії. Достатньо уваги приділяється питанням реалізації відповідних управлінських рішень, урахуванню і попередженню можливих ризиків інноваційної діяльності. Водночас для підвищення релевантності маркетингової інформації надано рекомендації щодо залучення фахівців у сфері дистрибуції та незалежних консалтингових компаній. Запропоновано здійснювати деталізацію та уточнення інвестиційних планів у кварталних, місячних і тижневих планах.

Виявлено, що кадрове забезпечення інноваційного розвитку здебільшого має формалізований характер, кадрова політика не спирається на сучасні методи управління розвитком персоналу. Наша рекомендація щодо збільшення інноваційного потенціалу персоналу полягає у запровадженні організаційно-кадрового аудиту, що дасть змогу привести інноваційний потенціал у відповідність із цілями інноваційного розвитку підприємства. Рекомендовано більше уваги приділяти виявленню, оцінюванню та попередженню інноваційних ризиків.

Подальші дослідження доцільно сконцентрувати в напрямі аналізу переваг і недоліків інноваційної політики підприємства в умовах війни та післявоєнного відновлення вітчизняної економіки.

Список використаних джерел

1. Свидрук І. І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 24-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>
2. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 146-150.
3. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66>

4. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління знаннями при формуванні стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. пр. 2019. Вип. 3(71). Ч. 1. С. 215-223. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-31>
6. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>
7. Міщенко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>
8. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>
9. Стеценко Н. О., Іноземцева К. В. Виробництво функціональних харчових продуктів – сучасний напрям інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. *Prospects for the development of modern science and practice: Abstracts of XVI International scientific and practical conference (Graz, Austria, 11-12 May, 2020)*. Pp. 345-348. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d855f1b4-7daf-44e7-9c15-78a175e552fe/content>
10. Бурмака Т. М., Мусіяченко А. А. Обґрунтування управлінських рішень щодо проєктів інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11(490). С. 95-99.
11. Берник І. М. Інноваційний підхід до одержання високоякісного молока-сировини. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2019. № 3(106). С. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2019-3-6>

References

1. Svydruk, I. I. (2020). Peredumovy stratehichnoho planuvannya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv [Prerequisites for strategic planning of innovative development of enterprises]. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Herald of the Ternopil National Economic University*, 2, 24-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024> [in Ukrainian].
2. Piletska, S. T., & Tkachenko, Ye. V. (2020). Formuvannya stratehii innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Formation of the strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomichni studiyi – Economic Studies*, 1, 146-150. [in Ukrainian].
3. Holovchuk, Yu. O., & Pchelyanska, H. O. (2020). Osoblyvosti formuvannya stratehii pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva na osnovi paradyhmy innovatsiynoho rozvytku [Strategies formation peculiarities of enterprise competitiveness incieasing on the basis of innovation development paradigm]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, 3, 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66> [in Ukrainian].
4. Hrabchuk, I., Buhaychuk, V., & Alyabyeva, V. (2022). Stratehiya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> [in Ukrainian].
5. Illyashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., & Illyashenko, N. S. (2019). Upravlinnya znannamy pry formuvanni stratehii vyperedzhayuchoho innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Knowledge management in forming a strategy of innovative development of the enterprise]. In *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi [Problems of the systemic approach in economics]*: Vol. 3(71) (pp. 215-223). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-31> [in Ukrainian].
6. Yemelyanov, O. Yu. (2020). Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: sutnist', poslidovnist' otsinyuvannya ta pereshkody na yoho shlyakhu [Innovative development of enterprises: essence, sequence of evaluation and obstacles on its way]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7> [in Ukrainian].
7. Mitsenko, N. H., Ivanchenko, H. V., Bodnaryuk, V. A., & Lozovyy, T. I. (2022). Upravlinnya personalom na zasadakh staloho rozvytku yak skladova orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Personnel management on the basis of sustainable development as a component of the organizational and economic mechanism of innovative development of an enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 67, 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03> [in Ukrainian].
8. Markina, I. A., Voronina, V. L., & Filatova, K. Ye. (2021). Menedzhment personalu v umovakh stiykoho innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Personnel management in conditions of sustainable innovative development of the enterprise]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyyi – Entrepreneurship and Innovation*, 17, 39-42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7> [in Ukrainian].
9. Stetsenko, N. O., & Inozemtseva, K. V. (2020). Vyrobnnytstvo funktsional'nykh kharchovykh produktiv – suchasnyy napryam innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Production of functional food products is a modern direction of innovative development of food industry enterprises]. In *Prospects for the development of modern science and practice: Abstracts of XVI International scientific and*

- practical conference (Graz, Austria, 11-12 May, 2020) (pp. 345-348). Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d855f1b4-7daf-44e7-9c15-78a175e552fe/content> [in Ukrainian].
10. Burmaka, T. M., & Musiyachenko, A. A. (2018). Obgruntuvannya upravlins'kykh rishen' shchodo proektiv innovatsiynoho rozvytku [Substantiating the Managerial Decisions in the Projects of Innovative Development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11(490), 95-99. [in Ukrainian].
 11. Bernyk, I. M. (2019). Innovatsiynyy pidkhid do oderzhannya vysokoyakisnoho moloka-syrovyny [Innovative approach to the production of high quality milk-raw materials]. *Tekhnika, enerhetyka, transport APK – Technology, energy, transport of agriculture*, 3(106), 46-55. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2019-3-6> [in Ukrainian].

Herasymluk M. V., Kistochka Y. V. Features of innovative activity of dairy enterprises.

The article is devoted to the current problem of researching the peculiarities of the innovative activity of Ukrainian dairy enterprises. Strategic planning of innovative development, features of products, and organizational and technological innovations are analyzed using methods of analysis and synthesis. The article reveals that the main goal of the innovative development of LLC “MK Halychyna” is to achieve and maintain the leadership in the Ukrainian market of dairy products, especially in the segment of fermented milk food products. The enterprise works efficiently, profitability is growing steadily. The enterprise uses a quality management system for innovative products and highly efficient equipment manufactured in Europe. Raw materials for production are purchased from Ukrainian farms. The environmental problem lies in the lack of a full-fledged substitute for plastic that would ensure the storage standards for dairy products. Product innovations are mostly improving, appeal to ethnographic motives, and are aimed at a young audience. The management of the enterprise carefully approaches the issues of organizational support for strategic planning of innovative development. The organizational structure provides a clear division of tasks and responsibilities of specialists at all stages of development and implementation of an innovative strategy. Sufficient attention is paid to the implementation of appropriate management decisions and consideration and prevention of possible risks of innovative activity. To increase the relevance of marketing information, the article offers recommendations on the involvement of sales specialists and independent consulting companies. The authors suggest that the investment plans should be detailed and clarified in quarterly, monthly, and weekly plans. The article shows that human resources support for innovative development is mostly formalized, and the relevant policy is not based on modern personnel development management methods. To increase the innovative potential of the staff, the article recommends the introduction of an organizational and personnel audit, which will allow the alignment of the innovative potential with the goals of the innovative development of the enterprise. More attention should be paid to the identification, assessment, and prevention of innovation risks. Further research should be focused on analyzing the advantages and disadvantages of the innovative policy of the enterprise in the conditions of the war and the post-war recovery of the domestic economy.

Keywords: organizational innovations, product innovations, technological innovations, strategic planning, marketing, dairy products.

Гарасимлюк Марія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та експертизи товарів Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: marysoltys@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-1217>).

Harasymlyuk Mariya Volodymyrivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of management and expertise of goods of the Ivan Franko National University of Lviv.

Кісточка Юлія Вікторівна – студентка економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: juliakist3@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0332-4005>).

Kistochka Yulya Viktorivna – Student of the Faculty of Economics of the Ivan Franko National University of Lviv.

Надійшло 28.12.2023 р.