

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВЕЛИЧКО Катерина Сергіївна

УДК 658.330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ».

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Величко К. С. Управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2023.

Робота розкриває актуальність теми і досліджує особливості управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку на прикладі АТ Житомирський маслозавод – однієї з провідних компаній на ринку молочної промисловості України. В роботі використовуються різні теоретичні підходи та методи дослідження.

Ключові слова: управління, інноваційна стратегія, розвиток, АТ Житомирський маслозавод, компанія «Рудь», менеджмент, рекомендації.

Velychko K. Management and Implementation of Innovative Development Strategy at PJSC Zhytomyr Butter Plant – Company «RUD». – Manuscript.

Qualifying work for obtaining a Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2023.

The work highlights the relevance of the topic and explores the peculiarities of management and implementation of the innovative development strategy using the example of PJSC Zhytomyr Butter Plant – one of the leading companies in the dairy industry market in Ukraine. Various theoretical approaches and research methods are used in the work.

Keywords: management, innovative strategy, development, PJSC Zhytomyr Butter Factory, RUD Company, recommendations.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ.....	7
1.1 Особливості управління інноваційним процесом.....	7
1.2 Стратегічне управління інноваційними процесами.....	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ».....	11
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	11
2.2 Економічний аналіз діяльності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯМ АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ».....	22
3.1 Напрями впровадження інноваційної стратегії на підприємстві.....	22
3.2 Впровадження інноваційної стратегії.....	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку є актуальною та складною задачею для будь-якої компанії, яка бажає зберегти свою конкурентну перевагу на ринку. АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь» – є однією з провідних галузевих організацій, яка займається виробництвом та реалізацією молочної продукції. У зв'язку зі зміною умов ринку та посиленням конкуренції, в компанії виникла потреба у впровадженні інноваційних рішень, що забезпечать її стійкий розвиток у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження в галузі управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку компаній проводять вчені, науковці, консультанти з управління, експерти з інноваційного менеджменту, а також спеціалісти з прикладних наук, таких як економіка, менеджмент, бізнес-адміністрування, технічні науки та ін.

Деякі з провідних університетів та дослідницьких організацій займаються науковими дослідженнями в галузі управління та впровадження інноваційних стратегій, такі як Гарвардський університет, Массачусетський технологічний інститут, Стенфордський університет, Інститут менеджменту Імре Молнара, Міжнародна асоціація менеджменту технологій, Інститут розвитку інновацій та багато інших. А також проводили дослідження в цій галузі такі як: Клейтон Крістен, Алекс Остервальдер, Гарі Хамел, Ерік Різ та ін. Всі вони працювали в галузі стратегічного управління та іноваційного менеджменту

Мета та завдання дослідження. Основною *метою* даної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь», з визначенням ефективних рішень для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Із зазначеної мети дослідження випливають наступні завдання:

- розглянути особливості управління інноваційним процесом підприємств;

- дослідити особливості формування інноваційного потенціалу АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь»;
- провести економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями впровадження інноваційної стратегії на АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь».

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження* є процес управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь».

Предметом дослідження є процеси, підходи, методи, стратегії, техніки та інструменти, які використовуються в управлінні та впровадженні інноваційної стратегії розвитку АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь».

Методи дослідження. Дослідження управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку АТ Житомирський маслозавод – компанії «Рудь» можуть включати різні методи дослідження, зокрема: аналіз літератури і документів, вивчення досвіду, спостереження, опитування, моделювання, тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони мають як науково-теоретичну, так і практичну сферу застосування і використання.

Особистий внесок здобувача. Обрання методології дослідження, збір та аналіз даних, аналіз результатів, висновки та рекомендації, використання інноваційних методів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовано на двох міжнародних науково-практичних конференціях, а саме:

1) Місевич М., Лазаренко Н.М., Величко К.С. Формування стратегічного вектору ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства. *Latest directions of modern science: The III International Scientific and Practical Conference January 23–25, Vancouver, Canada.* С. 141–145.

2) Місевич М., Величко К. Розробка маркетингової стратегії підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених,*

аспірантів, студентів присвяченої 100-річчю Поліського національного університету. 2022. С. 224–228.

Крім того, за результатами дослідження взято участь у Дискусійному івенті: «Тренди менеджменту та маркетингу: соціальні вектори трансформації» (23.05.2023, Сертифікат учасника).

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота викладена на 35 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (39 найменування) і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ

1.1. Особливості управління інноваційним процесом

Управління інноваційним процесом є важливим аспектом сучасного бізнесу, оскільки інновації є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку. Управління інноваційним процесом включає в себе ряд особливостей, які допомагають ефективно керувати цим процесом і досягати успіху в інноваційній діяльності. Нижче представлено огляд основних особливостей управління інноваційним процесом [8, с. 49].

Стратегічне планування: Управління інноваційним процесом передбачає розробку стратегії, яка визначає напрямки розвитку інноваційної діяльності організації. Стратегічне планування включає в себе визначення мети інноваційної діяльності, вибір пріоритетних напрямків розвитку, визначення ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів, та оцінку ризиків інноваційних рішень [1, с. 44–46].

Інтеграція інновацій в культуру організації: Для успішного управління інноваційним процесом необхідно упровадити інноваційну культуру в організації. Це означає створення сприятливого середовища, де співробітники стимулюються до творчого мислення, новаторства та внесення змін. Важливо встановити систему мотивації та винагород, яка сприяє стимулюванню інноваційної діяльності в організації [15, с. 275].

Управління ризиками: Інновації пов'язані з великим рівнем невизначеності та ризиків. Управління ризиками є важливою складовою управління інноваційним процесом. Це включає оцінку ризиків, які пов'язані з впровадженням нововведень, визначення стратегій зниження ризиків та розробку планів кризового управління в разі виникнення проблем [20, с. 318].

Інтеграція стейкхолдерів: Управління інноваційним процесом вимагає взаємодії з різними стейкхолдерами, такими як співробітники, клієнти, партнери, постачальники, інвестори та інші зацікавлені сторони. Ефективна комунікація, взаємодія та співпраця зі стейкхолдерами важливі для забезпечення успішної реалізації інноваційних проектів [38, с. 198].

Фокус на довгостроковому результаті: Управління інноваційним процесом передбачає стратегічне бачення на довгострокову перспективу. Інновації можуть потребувати значних ресурсів, часу та зусиль, і результати можуть бути бачені не відразу. Важливо мати чітку візію довгострокових результатів та розробляти плани розвитку, які сприятимуть досягненню цих результатів [36, с. 303].

Інвестування в дослідження та розробки: Інноваційні процес вимагає наявності достатніх ресурсів, включаючи інвестиції в дослідження та розробки (ДТР). Організації повинні вкладати кошти, час та зусилля в проведення наукових досліджень, розробку нових продуктів, технологій, процесів та інших інноваційних рішень. Це вимагає налагодження ефективної системи управління ДТР, визначення пріоритетних напрямків розвитку, контролю за використанням ресурсів та оцінки ефективності вкладень в ДТР [28, с. 64].

Моніторинг та оцінка: Управління інноваційним процесом вимагає систематичного моніторингу та оцінки результатів. Організації повинні встановлювати метрики успішності, відстежувати реалізацію планів, оцінювати ефективність впроваджених інновацій та вносити необхідні корективи в процесі [39, с. 111].

Лідерство та командна робота: Управління інноваційним процесом вимагає наявності лідерства, яке визначає стратегію, виявляє підтримку та забезпечує сприяння інноваційним ініціативам. Лідери повинні бути відкриті до нових ідей, бути стимулюючими та надихати співробітників на творчий підхід до розв'язання проблем і вдосконалення процесів. Крім того, ефективне управління інноваційним процесом вимагає командної роботи. Команди з різних функціональних підрозділів повинні співпрацювати, обмінюватися ідеями, ресурсами та знаннями, щоб реалізувати інноваційні проекти успішно [2, с. 278].

Адаптивність та гнучкість: Інноваційний процес може бути нестабільним та змінним. Організації повинні бути гнучкими та адаптивними до змін в зовнішньому середовищі, ринкових умов, технологічного розвитку та потреб споживачів. Управління інноваціями повинно включати можливість вносити корективи, змінювати стратегію, реагувати на зміни та пристосовуватися до нових умов [3, с. 26].

Отже, управління інноваційним процесом є складним та важливим аспектом розвитку організації. Ефективне управління інноваціями дозволяє організації створювати нові продукти, послуги, технології, процеси, що може забезпечити їй конкурентну перевагу на ринку. Особливості управління інноваційним процесом включають розуміння важливості інновацій для організації, лідерство, залучення ресурсів, розробку стратегії інновацій, створення сприятливої інноваційної культури, забезпечення взаємодії між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, комунікацію та сприяння взаємодії між різними відділами організації, забезпечення ресурсами, використання методів управління проектами та оцінку результатів.

1.2. Стратегічне управління інноваційними процесами

Стратегічне управління інноваційними процесами — це процес планування та керування діяльністю компанії з метою створення та впровадження нових ідей, продуктів та послуг, які допоможуть їй збільшити свою конкурентоспроможність і зберегти лідерство на ринку [24, с. 243].

Стратегічне управління інноваційними процесами включає в себе:

1. Аналіз і оцінку потенційних ринків і технологій, що можуть стати основою для нових продуктів та послуг.
2. Визначення інноваційних цілей, що повинні бути досягнуті, і розробка стратегії їх досягнення.
3. Формування команди, яка буде займатися розробкою та впровадженням нових продуктів та послуг.

4. Керування ресурсами, необхідними для реалізації інноваційної стратегії.
5. Оцінка ефективності інноваційних процесів та визначення шляхів їх вдосконалення.
6. Моніторинг та аналіз ринкових тенденцій та конкурентних переваг компанії.
7. Керування ризиками та забезпечення безпеки процесу впровадження нових продуктів та послуг [23, с. 290].

Стратегічне управління інноваційними процесами є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, оскільки дозволяє забезпечити необхідну конкурентну перевагу, збільшити витрати на дослідження та розробку нових продуктів та послуг, а також збільшити віддачу від інвестицій в цей процес [26, с. 97].

Для успішного стратегічного управління інноваційними процесами важливо мати чітку інноваційну стратегію та вміти адаптуватися до змін на ринку та в технологіях. Крім того, необхідно встановити ефективний процес комунікації та співпраці між всіма підрозділами компанії, що займаються інноваційною діяльністю [27, с. 74].

Один з ключових аспектів стратегічного управління інноваційними процесами полягає в пошуку та відборі потенційно вигідних ідей, що можуть бути реалізовані компанією. Цей процес може бути забезпечений шляхом створення відповідної культури інновацій, яка дозволяє стимулювати творчість та пошук нових ідей серед всіх працівників компанії [37, с. 189].

Стратегічне управління інноваційними процесами є складним та багатоаспектним процесом, який потребує від компанії великих зусиль та ресурсів. Однак, якщо компанія здатна ефективно управляти інноваційними процесами, то вона може забезпечити своє місце на ринку та стати лідером у своїй галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Основні відомості про підприємство «Житомирський маслозавод» розглянемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про АТ Житомирський маслозавод - компанії «Рудь»

Повне найменування	Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»
Скорочене найменування	АТ «Житомирський маслозавод»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код за ЄДРПОУ	00182863
Код території за КОАТУУ	1810136600
Територія (область)	Житомирська
Район	Корольовський
Поштовий індекс	10002
Населений пункт	м. Житомир, Івана Гонти, 4

Джерело: офіційна інформація підприємства

Державне підприємство «Житомирський маслозавод» створено в 1981 р. З 1981 р. поетапно введено в дію цехи з виробництва тваринного масла, сухого знежиреного молока, молока, морозива, цільномолочної продукції. України по Житомирській області, на базі вказаного орендного підприємства у 1995 р. було створено Відкрите акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» (ВАТ «Житомирський маслозавод») шляхом перетворення його на ПрАТ. ПрАТ «Житомирський маслозавод» у грудні 2018 р. змінило форму власності на акціонерне товариство (ВАТ «Житомирський маслозавод») [29].

З 1 квітня 1998 року згідно з рішенням трудового колективу, яке було прийнято на загальних зборах, ПАТ «Житомирський маслозавод» розпочинає випускати продукцію під торговою маркою «Рудь», на честь свого керівника Петра Володимировича Рудь. Цінуючи його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали близько 60 ідей для майбутньої назви, проте в решті решт

назвою бренду стало прізвище директора. Цінуючи його знання і організаторські здібності, а також фахівця, який вміє брати на себе відповідальність за компанію та виконувати обіцянки перед інвесторами та партнерами [30].

В компанії працює команда кваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають спеціалізовану освіту та великий досвід роботи. Зважена стратегія, професійний колектив та якісне управління вивели компанію на високий рівень та гарні досягнення [31].

«Традиційна прихильність компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечила розробку, впровадження та сертифікацію систем менеджменту якості та систем управління навколишнім середовищем. В основу цих міжнародних стандартів покладено сучасні методи менеджменту, якими володіють співробітники компанії, що дозволяє системно вдосконалювати діяльність компанії. діяльність і в кінцевому підсумку прибутковість компанії Конкурентоспроможність.

Численні нагороди компанії «Рудь»: дипломи, медалі, відзнаки є вагомим доказом ефективного використання сучасних бізнес-концепцій [14].

АТ «Житомирський маслозавод» має такі наступні звання та нагороди, такі як:

- Міжнародна нагорода «За технологію та якісну продукцію» в 1998 р. та міжнародна золота нагорода «За технологію та якісну продукцію» в 1999 р.
- Диплом за перемогу у Всеукраїнському конкурсі якості на регіональному рівні в номінації «Найкраще підприємство, що виготовляє продовольчі товари» (2002 та 2003 роках) [31].
- Безліч перемог на промислових та спеціалізованих виставках починаючи з 2001 року аж до 2011 року.
- Володар сертифіката EFQM «Визнання досконалості в Європі» (2004 р.) [14];
- Переможець 9-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Великі підприємства» [32];

- Член Української асоціації якості з 2003 р. [32].
- Переможець регіонального конкурсу якості продукції «100 найкращих товарів України» протягом багатьох років.

Проведемо економічний аналіз підприємства, і розглянемо економічну характеристику досліджуваного підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Економічна характеристика АТ Житомирський маслозавод -
компанії «Рудь»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020 рр., +/-	2022 до 2020 рр., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1529184	1774311	1945225	416041	27,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1161766	1326228	1438371	276605	23,8
Валовий: прибуток	367418	506854	448083	80665	22,0
Адміністративні витрати	30942	39105	50347	19405	62,7
Витрати на збут	194257	230790	259379	65122	33,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	120224	164373	152156	31932	26,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25888	29038	28216	2328	9,0

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. збільшився у порівнянні з 2020 р. на 416041 грн. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. збільшилася у порівнянні з 2020 р. на 276605 грн. Валовий прибуток продукції у 2022 р. збільшився у порівнянні з 2020 р. на 80665 грн.

2.2. Економічний аналіз діяльності підприємства

Елементи операційних витрат АТ «Житомирський маслозавод» за період дослідження наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Елементи операційних витрат АТ Житомирський маслозавод -
компанії «Рудь»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020 рр., +/-	2022 до 2020 рр., %
Матеріальні затрати	880922	1084108	1101438	220516	25,0
Витрати на оплату праці	86581	108638	117491	30910	35,7
Відрахування на соціальні заходи	25199	20555	21453	-3746	-14,9
Амортизація	74080	86934	97245	23165	31,3
Інші операційні витрати	175611	205375	233379	57768	32,9
Разом	1242393	1505610	1571006	328613	26,5

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Матеріальні затрати у 2022 р. збільшився у порівнянні з 2020 р. на 220516 грн. Витрати на оплату праці у 2022 р. збільшився у порівнянні з 2020 р. на 30910 грн. Відрахування на соціальні заходи у 2022 р. зменшився у порівнянні з 2020 р. на -3746 грн. Амортизація у 2022 р. збільшився у порівнянні з 2020 р. на 23165 грн.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності діяльності АТ Житомирський
Маслозавод – компанії «Рудь»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020 рр., +/-	2022 до 2020 рр., %
Загальний коефіцієнт покриття	1,926	1,259	1,360	-0,566	-29,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,222	0,228	0,263	0,040	18,5
Коефіцієнт незалежної ліквідності	0,169	0,146	0,228	0,058	34,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,021	0,018	0,087	0,066	314,3
Частка оборотних активів в загальній сумі активів.%	36,25	35,71	35,95	-0,3	-0,8
Часта виробничих запасів в оборотних активах,%	31,66	28,66	19,47	-12,2	-38,5

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

На підприємстві показник покриття в 2020 р. становив 1,926 разів, у 2021 р. – 1,259 рази, а в 2022 – в 1,360 рази. За період дослідження загальний коефіцієнт покриття знизився на 0,566 чи на 29,4 %. Коефіцієнт покриття (платоспроможності) як в 2022 р., так і в 2021 р. відповідає нормативному значенню, тобто у АТ «Житомирський маслозавод» є реальна можливість покрити поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Можна зробити висновок, що спостерігається позитивна тенденція щодо зростання ліквідності підприємства і відповідно щодо покращення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики нарощування суми наявних грошових коштів

Таблиця 2.5

**Показники фінансової стійкості АТ Житомирський маслозавод -
компанії «Рудь»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 до 2022 рр., +/-	2020 до 2022 рр., %
Коефіцієнт автономії	0,8118	0,7164	0,7356	-0,0762	-9,4
Маневріюність робочого капіталу	0,8050	1,7611	1,0187	0,2137	26,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,2318	1,3959	1,3594	0,1276	10,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2147	0,1026	0,1293	-0,0853	-39,8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,1882	0,2836	0,2644	0,0762	40,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,0
Коефіцієнт саіввідношення залученого і вастного капіталу	0,2318	0,3959	0,3594	0,1276	55,0
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,4808	0,2059	0,2646	-0,2162	-45,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,3136	2,5262	2,7821	-1,5315	-35,5

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Підприємство залишається фінансово стійким. Порівняємо показники 2022 р. з 2020 р. Коефіцієнт автономії зменшився 0,0762 чи на 9,4%, коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,1276 чи на 10,4%, коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,0853 чи на 3937%, коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс на 0,0762 чи на 10,5%.

Таблиця 2.6

**Показники економічної ефективності діяльності АТ Житомирський
маслозавод - компанії «Рудь»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020 рр., +/-	2022 до 2020 рр., %
Рентабельність виробничих витрат,%	34,5	39,7	43,2	8,7	25,2
Рентабельність господарської діяльності,%	8,52	9,55	10,80	2,28	26,8
Рентабельність підприємства,%	5,96	6,78	7,92	1,97	32,9
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	5,77	6,23	7,15	1,38	23,9
Рентабельність активів,%	35,68	36,38	40,43	4,74	13,3
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,345	1,397	1,432	0,087	6,5
Адміністративні витрати на 1 грн собівартості реалізованої продукції, грн	0,064	0,062	0,056	-0,008	-12,5
Коефіцієнт окупності активів	6,179	5,842	5,653	-0,526	-8,5

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Рентабельність досліджуваного підприємства становила в 2020 р. -5,96%, в 2021 р. – 6,78 в 2022 р. -7,92%. За період дослідження рентабельність підприємства зросла на 1,97%. За період дослідження зріс коефіцієнт окупності виробничих витрат на 0,087 пункти чи на 6,5%. Слід відмітити зниження адміністративних витрат в розрахунку на 1 грн собівартості реалізованої продукції на 0,008 грн чи на 12,5%.

SWOT-аналіз підприємства включає в себе аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства, загроз та можливостей. Аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства зазначимо в табл. 2.7. Відтак, з SWOT-аналізу підприємства видно, що у підприємства є деякі сильні сторони, такі як висока якість продукції, широка географія збуту та досвідчений керівний персонал. Проте підприємство має також і слабкі сторони, такі як обмежена продуктова лінійка та відсутність власної мережі збуту. Загрозами можуть бути конкуренція з боку інших виробників, воєнний стан, нестабільність ринку та зміни в законодавстві. З іншого боку, у підприємства є можливості для розвитку, зокрема, розширення продуктової лінійки, впровадження нових технологій

виробництва та розвиток нових ринків збуту. Загалом, підприємство може використати свої сильні сторони та можливості для підвищення конкурентоспроможності та протистояння загрозам, проте для цього можуть знадобитись інвестиції та стратегічне планування розвитку.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Сильні сторони	Можливості
Висока якість продукції; Великий асортимент продукції; Наявність власної сировинної бази; Кваліфікований персонал; Довга історія успішної діяльності.	Розширення асортименту продукції; Запуск нових продуктів; Розвиток мережі збуту; Входження на нові ринки.
Слабкі сторони	Загрози
Високі витрати на виробництво; Застаріле обладнання; Не всі продукти підприємства є популярними серед споживачів.	Зменшення попиту на деякі види продукції; Конкуренція з боку інших виробників; Зміни в законодавстві; Зростання цін на енергоносії.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Тому для АТ «Житомирський маслозавод» працює інвестиційна стратегія, а саме інвестування в розвиток та оновлення асортименту продукції, що користується попитом у споживачів. Позиції компанії на ринку міцні, але ризикують ослабнути через нехтування вкладом інвестицій у розвиток компанії. Стратегічний вибір підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод» здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення або збереження його конкурентних позицій на ринку.

Щоб оцінити діяльність компанії, ми проведемо аналіз портфоліо.

Аналіз портфеля АТ «Житомирський маслозавод» здійснюється на основі побудови 2-х матриць:

1. Матриця від Boston Consulting Group;
2. Матриця «Мак-Кінсі».

Для визначення позиції продукту в товарному портфелі АТ «Житомирський олійний завод» використаємо метод матриці Мак-Кінсі на основі наступних вихідних даних.

**Дані для побудови матриці «Мак – Кінзі» АТ Житомирський
маслозавод - компанії «Рудь»**

Показники	Продукція		
	Заморожені продукти (1)	Морозиво (2)	Молочні вироби (3)
Сумарні зважені оцінки привабливості галузі конкурентних позицій	3,10	4,7	2,2
	3,8	2,8	4,2
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	13,0	71,0	16,0

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» запропонована консалтинговою компанією «Мак-Кінсі», яку можна розглядати як розвиток моделі БКГ.

При побудові цієї матриці використовувалися два чинники – привабливість ринку та конкурентоспроможність СГО. Кожен із цих факторів характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками.

На рис. 2.1 побудуємо матрицю «Привабливість-Конкурентоспроможність» для продукції АТ «Житомирський маслозавод». Матриця Мак Кінсі показує, що всі три товари знаходяться в зонах зростання.

Стратегія для продукту «заморожені продукти»: захисна стратегія (масові інвестиції для розширення виробництва; збереження конкурентної переваги)

Стратегія продукту морозива: стратегія розвитку (створення конкурентних переваг; конкуренція там, де ви можете лідирувати; усунення недоліків).

Стратегії для «молочних продуктів»: стратегія розвитку (інвестування у зростаючі сегменти, максимізація прибутку за рахунок ефекту масштабу).

Ця матриця використовується для порівняння різних стратегічних бізнес-одиниць (СОБ) підприємства. Такий підхід дозволяє підприємствам класифікувати кожен СОБ на основі його частки ринку відносно ключових конкурентів. Цей підхід ґрунтується на обґрунтованому припущенні, що чим більша частка ринку СОБ, тим нижча відносна вартість і вищий прибуток.

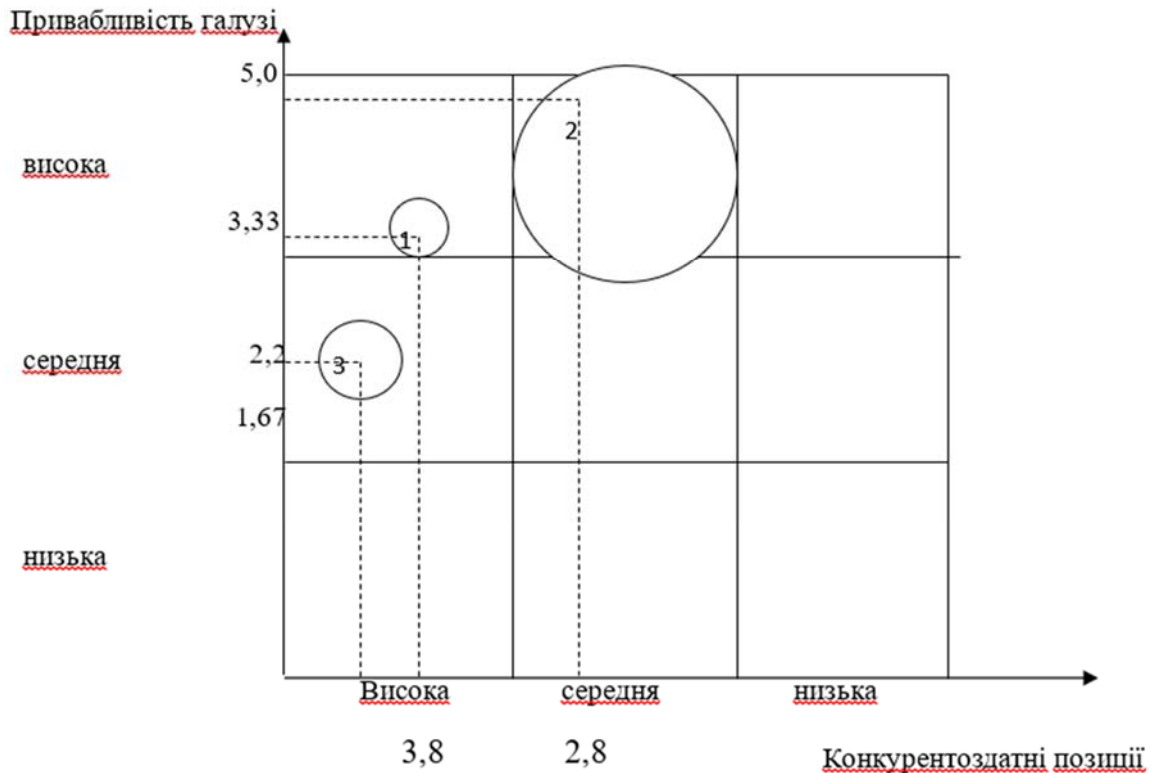


Рис. 2.1. Матриця Мак-Кінсі для АТ Житомирський маслозавод - компанії «Рудь»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Можна виділити чотири групи СОБ:

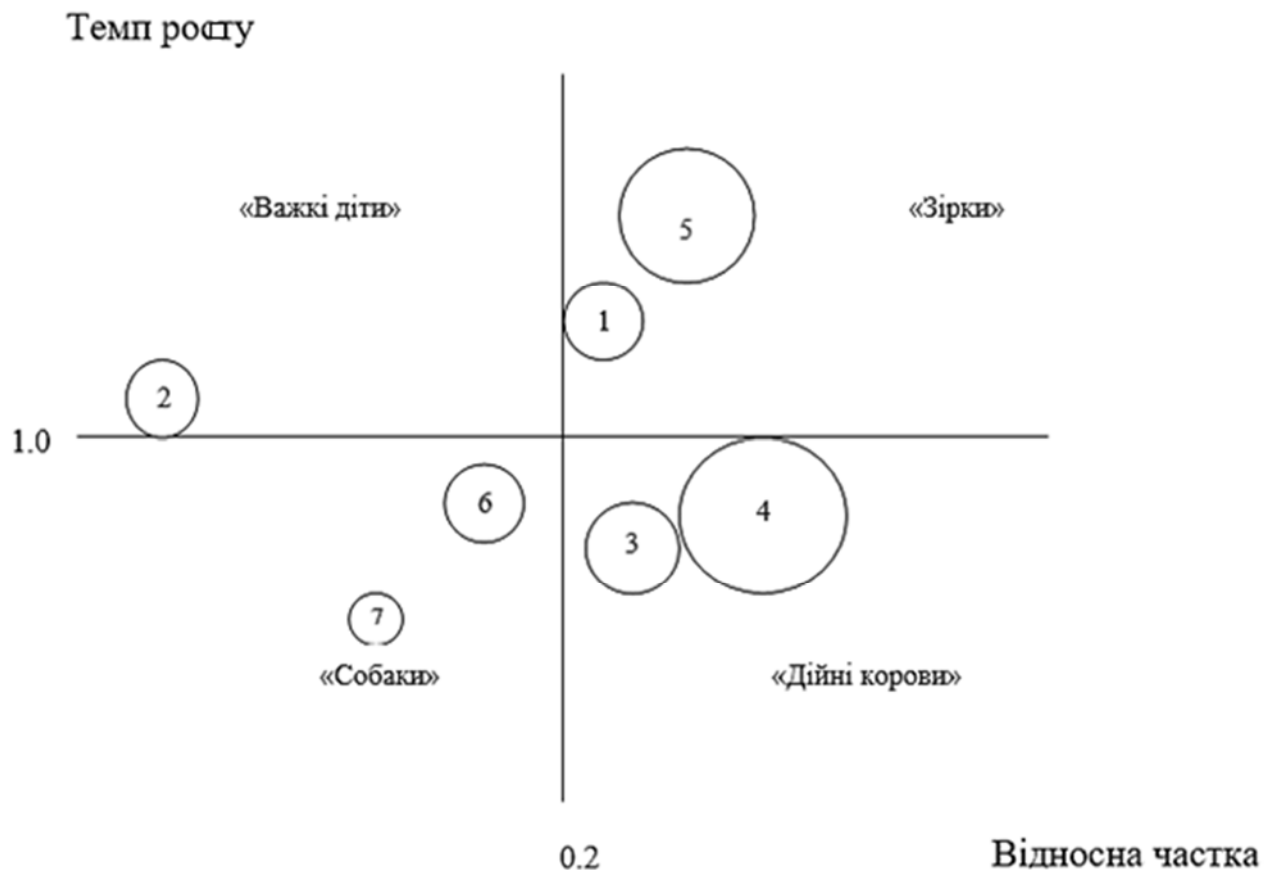
«Зірки» займає лідируючі позиції в розвитку і є прибутковим, але також потребує значних ресурсів для фінансування.

«Дійна корова» – лідер у відносно розвиненій галузі, яка забезпечує більший прибуток, ніж потрібно для збереження своєї частки ринку.

«Важкі діти» (знак питання) – низька частка ринку в галузі, що розвивається, або підтримка збільшення частки ринку вимагає значних засобів, які компанія може використовувати, якщо вона вірить, що зможе успішно конкурувати на цьому ринку в майбутньому.

«Собаки» (невдахи) – продукти на стадії обмеженого продажу або занепаду в зрілій галузі, з виходом з ринку або переходом у вузькоспеціалізований сегмент.

Розраховано ринкові частки (додаток А) та представлено у вигляді матриці БКГ (рис. 2.2).



**Рис.2.2. Матриця БКГ для АТ Житомирський
маслозавод – компанії «Рудь»**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Як видно з матриці БКГ, продукція компанії дуже різноманітна, різні види мають різні частки ринку і різні темпи зростання, тому для різних видів продукції потрібна різна політика.

Морозиво та солодкі креми є «зірками». Вони мають найбільшу частку ринку і високі темпи зростання. Вони потребують значних інвестицій для підтримання темпів зростання, але є висококонкурентними і, відповідно, високоприбутковими.

Масло та молочні продукти – це «дійні корови». Вони мають дуже велику відносну частку ринку і низькі темпи зростання ринку. Вони є найбільш прибутковими продуктами для компаній, і тому їх потрібно продовжувати виробляти в тих самих обсягах.

Глазуровані сири – «важка дитина». Це означає, що вони мають високі темпи зростання ринку і низьку відносну частку ринку. Тому ці продукти потрібно просувати до статусу «зірки», збільшуючи продажі та частку ринку.

Заморожене тісто та заморожені продукти – це продукти «собаки». Ці продукти мають низькі темпи зростання ринку та низьку частку ринку. Тому їх не варто більше виробляти, а краще припинити виробництво.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯМ КОМПАНІЇ «РУДЬ»

3.1. Напрями впровадження інноваційної стратегії на підприємстві

Інноваційна стратегія – це план дій, спрямований на впровадження нововведень із метою збільшення конкурентоспроможності компанії. Для Житомирського маслозаводу – компанії «Рудь» інноваційна стратегія може включати наступні етапи:

1. Аналіз потреб ринку та споживачів. Для визначення інноваційної стратегії, компанія повинна дослідити, які потреби та очікування мають її клієнти та які тренди присутні на ринку.

2. Вибір напрямків інновацій. Компанія повинна визначити, які інновації будуть сприяти підвищенню якості продукції та збільшенню продажів. Це можуть бути нові технології виробництва, розробка нових продуктів, збільшення ефективності виробничих процесів та інші.

3. Оцінка ризиків та можливостей. Компанія повинна оцінити ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, такі як високі витрати на дослідження та розробку, складність впровадження нових технологій та інше. Також важливо визначити можливості, які надасть впровадження нововведень, такі як підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продажів та інше.

4. Визначення плану дій. Компанія повинна визначити, які кроки будуть необхідні для впровадження інноваційної стратегії, включаючи плани на дослідження та розробку, виробництво, маркетинг та інше.

5. Впровадження інноваційної стратегії. Компанія повинна розпочати впровадження нововведень та моніторити їх ефективність. Важливо відстежувати, як інновації впливають на конкурентоспроможність компанії, підвищення якості продукції та збільшення продажів.

6. Оцінка результатів. Після впровадження інноваційної стратегії, компанія повинна провести оцінку результатів. Важливо визначити, наскільки ефективно впроваджені інновації, який їх внесок в загальну діяльність компанії, як вони впливають на показники продажів та конкурентоспроможність компанії.

7. Удосконалення інноваційної стратегії. Компанія повинна постійно вдосконалювати свою інноваційну стратегію, враховуючи зміни на ринку та потреби споживачів, а також результати попередньої реалізації інновацій.

Якщо плани не дають очікуваних результатів, компанія може внести корективи в інноваційну стратегію або виправити помилки в процесі впровадження. Оцінка результатів та підготовка до наступного етапу. Після впровадження інноваційної стратегії компанія повинна оцінити результати та зробити висновки про ефективність нововведень. Якщо стратегія була успішною, компанія може розглядати можливість впровадження ще більш амбітних проектів. Якщо ж результати не задовольняють, компанія повинна зробити висновки та внести корективи в подальші плани.

Також, для обрання стратегії АТ «Житомирський маслозавод» в залежності від конкурентної позиції та привабливості галузі можна використати матрицю Мак Кінзі (рис. 3.1).

		Перспективна стратегія для ПАТ «Житомирський маслозавод»		
		Конкурентні позиції		
		Сильні	Середні	Слабкі
Привабливість галузі	Сильна	Утримання позицій/ інвестування	Інвестування/ реінвестування прибутку	Інвестування/ реінвестування/ вихід з ринку
	Середня	Реінвестування прибутку/ Максимізація вигоди	Максимізація вигоди/ вихід з ринку	Залишитись/ Повільний вихід
	Слабка	Максимізація вигоди/ вихід з ринку	Повільний вихід	Швидкий або повільний вихід/ Активна залишитись

Рис. 3.1. Перспективні конкурентні стратегії АТ Житомирський маслозавод - компанії «Рудь» за матрицею Мак Кінзі

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Загалом, інноваційна стратегія повинна бути направлена на досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Важливо пам'ятати, що впровадження нововведень повинно бути збалансоване з ресурсами та можливостями компанії, а також враховувати потреби ринку та споживачів.

3.2. Впровадження інноваційної стратегії

Після визначення інноваційної стратегії, Житомирський маслозавод - компанія «Рудь» може розпочати процес впровадження нововведень. Цей процес може включати такі кроки:

1. Підготовка інфраструктури. Компанія може потребувати нового обладнання, програмного забезпечення, інструментів та інфраструктури для успішного впровадження інноваційної стратегії.

2. Розробка та випробування нових продуктів або технологій. Компанія може проводити дослідження та розробку нових продуктів або технологій, випробовувати їх на практиці та аналізувати результати.

3. Ведення нових процесів виробництва. Компанія може внести зміни в процеси виробництва, щоб поліпшити якість продукції та знизити витрати на її виробництво.

4. Підготовка персоналу до впровадження нових технологій. Компанія може проводити тренінги для персоналу, щоб підготувати його до впровадження нових технологій та процесів.

5. Маркетингові заходи. Компанія може проводити маркетингові заходи для впровадження нових продуктів або підвищення обізнаності про нові технології.

6. Моніторинг результатів. Компанія повинна моніторити результати впровадження інноваційної стратегії та робити корективи, якщо необхідно.

Впровадження інноваційної стратегії може зайняти тривалий час та потребувати значних витрат. Але, якщо все буде зроблено правильно, вона може допомогти компанії «Рудь» збільшити свою конкурентоспроможність, підвищити якість своєї продукції та залучити нових клієнтів. Також,

впровадження інноваційної стратегії може дати можливість компанії вийти на нові ринки та розширити свою діяльність. Для успішного впровадження інноваційної стратегії важливо мати чіткий план дій, залучити весь персонал компанії до процесу та бути готовим до внесення змін у вже існуючі процеси.

Для збільшення привабливості продукції підприємства, ми можемо змінити пакування деяких одиниць продукції з пакету на тетрапак.

Ось план впровадження нової упаковки у вигляді тетрапаків для молочної продукції на АТ «Житомирський маслозавод»:

Крок 1: Аналіз ринку та дослідження споживчих потреб

- Здійснити детальний аналіз ринку молочної продукції, включаючи попит на різні типи упаковки.

- Вивчити споживчі потреби та попередні вподобання щодо упаковки молочної продукції.

- З'ясувати конкурентну ситуацію на ринку та вивчити досвід впровадження тетрапаків в інших компаніях.

Крок 2: Вибір відповідного типу тетрапаків

- Вивчити різні типи тетрапаків, їх переваги та недоліки.

- Вибрати оптимальний тип тетрапаків для молочної продукції на основі вивчення споживчих потреб, технічних можливостей заводу та економічної ефективності.

Крок 3: Впровадження технічних змін на виробництві

- Здійснити необхідні технічні модифікації на виробничому обладнанні для впровадження тетрапаків, зокрема зміни на лінії розливу, упаковування та палетизації.

- Навчити персонал новим технічним процесам, пов'язаним з впровадженням тетрапаків, провести технічні навчання та підготувати документацію.

Крок 4: Тестування та валідація нової упаковки

- Здійснити тестування нової упаковки на виробничій лінії з використанням реальних матеріалів та продукції.

- Зібрати дані про продуктивність, якість та безпеку виробничого процесу з використанням нової упаковки та провести їх аналіз.

- Валідувати відповідність нової упаковки стандартам якості та безпеки.

- Провести внутрішні та зовнішні аудити, щоб переконатися в ефективності та відповідності нової упаковки вимогам виробництва.

Крок 5: Маркетингові заходи

- Розробити маркетинговий план впровадження нової упаковки, включаючи стратегію продажу, рекламу та просування нової упаковки на ринку молочної продукції.

- Підготувати маркетингові матеріали, такі як пакувальний дизайн, маркетингові компанії, та рекламу нової упаковки.

- Провести навчання та підтримку збутового персоналу щодо особливостей та переваг нової упаковки для впровадження її на ринку.

Крок 6: Впровадження на ринку

- Запустити виробництво молочної продукції в нових тетрапаках на виробничій лінії.

- Провести моніторинг продукції, якості упаковки та забезпечити відповідність стандартам якості.

- Запустити маркетингові заходи, рекламу та просування нової упаковки на ринку молочної продукції.

- Здійснювати регулярний аналіз результатів впровадження нової упаковки та вносити необхідні корективи в стратегію продажу та маркетинговий план.

Крок 7: Зворотний зв'язок та постійне вдосконалення

- Збирати зворотний зв'язок від споживачів та партнерів щодо нової упаковки.

- Аналізувати зібрані дані та вносити необхідні зміни в процес впровадження нової упаковки, якщо це потрібно.

- Здійснювати постійне вдосконалення нової упаковки на основі зворотного зв'язку та виявлених відхилень.

-Проводити регулярні огляди та аудити процесу впровадження нової упаковки з метою постійного вдосконалення та відповідності вимогам виробництва та ринку.

- Постійно вдосконалювати маркетинговий план впровадження нової упаковки на основі результатів маркетингових заходів та зворотного зв'язку від споживачів та партнерів.

-Продовжувати навчання та підтримку збутового персоналу щодо нової упаковки та забезпечення ефективного впровадження на ринку. Забезпечувати взаємодію між виробництвом, маркетингом та збутом для постійного вдосконалення процесу впровадження нової упаковки та досягнення максимальних результатів на ринку молочної продукції.

В кожному кроці впровадження нової упаковки важливо забезпечувати системний підхід, включаючи аналіз ризиків, валідацію відповідності стандартам якості та безпеки, внутрішні та зовнішні аудити, розробку маркетингових стратегій та планів, моніторинг результатів та зворотний зв'язок від споживачів та партнерів. Це дозволить ефективно впровадити нову упаковку на ринку молочної продукції, забезпечити високу якість та безпеку продукції, задовольнити потреби споживачів та досягнути успіху на ринку.

Проведемо розрахунок в довгостроковій перспективі:

1. Розрахунок поточних витрат на виробництво:

Стара упаковка: $10\ 000\ \text{пачок/день} * 1\ \text{грн/пачка} = 10\ 000\ \text{грн/день}$

Собівартість: $10\ 000\ \text{пачок/день} * 22\ \text{грн/пачка} = 220\ 000\ \text{грн/день}$

2. Розрахунок поточного прибутку:

Виручка: $10\ 000\ \text{пачок/день} * 27\ \text{грн/пачка} = 270\ 000\ \text{грн/день}$

Прибуток: $270\ 000\ \text{грн/день} - 220\ 000\ \text{грн/день} = 50\ 000\ \text{грн/день}$

3. Розрахунок очікуваних витрат на виробництво:

Нова упаковка: $10\ 000\ \text{пачок/день} * 3\ \text{грн/пачка} = 30\ 000\ \text{грн/день}$

Собівартість: $10\ 000\ \text{пачок/день} * 24\ \text{грн/пачка} = 240\ 000\ \text{грн/день}$

4. Розрахунок очікуваного прибутку:

Збільшення привабливості продукту: 20% збільшення

Ціна одиниці продукту: $27 \text{ грн/пачка} * 20\% / 100\% = 5,4 \text{ грн}$ – збільшиться ціна за одиницю продукції

$$27 \text{ грн/пачка} + 5,4 \text{ грн/пачка} = 32,4 \text{ грн/пачка}$$

$$\text{Виручка: } 10\,000 \text{ пачок/день} * 32,4 \text{ грн/пачка} = 324\,000 \text{ грн/день}$$

$$\text{Прибуток: } 324\,000 \text{ грн/день} - 240\,000 \text{ грн/день} = 84\,000 \text{ грн/день}$$

Також, варто зазначити, що було проведено опитування серед 250 людей, які знайомі з продукцією компанії «Рудь», в результаті чого ми виявили що 20% з опитаних людей, споживали б молоко компанії, якщо б була більш зручна упаковка, що є гарним стимулом для впровадження нашої інновації. Приклад дизайну нової упаковки зображено в додатку Б. Внесемо отримані дані з розрахунків в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План впровадження нової упаковки у вигляді тетрапаків для молочної продукції на АТ Житомирський маслозавод - компанії «Рудь», 2023-2024 рр.

Показник	Стара упаковка	Нова упаковка
Вартість виробництва, грн	1	3
Собівартість, грн	22	24
Привабливість, %	100	120
Ціна продажу, грн	27	32,4
Прибуток, грн	50 000	84 000
Обсяг виробництва, шт в день	10 000	10 000

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Висновок: Після розрахунку поточних витрат на виробництво за старою упаковкою та собівартості продукту, а також розрахунку поточного прибутку, видно, що прибуток становить 50 000 грн/день. Однак, при використанні нової упаковки, яка збільшує привабливість продукту на 20% і дозволяє підняти ціну за одиницю продукції на 5,4 грн, очікуваний прибуток збільшується до 84 000 грн/день. Також варто врахувати що будівництво лінії для нової упаковки коштує 100 тисяч доларів, на сьогоднішній курс це близько 3 715 000 грн. Отже, $100000 / (84\,000 - 50\,000) = 109,2$. Тобто, ми повернемо витрати менш ніж за пів року, при даних умовах. Тому варто розглянути впровадження нової упаковки як можливий спосіб збільшення прибутковості виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку АТ Житомирський маслозавод – компанія «Рудь» відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Результати дослідження свідчать про те, що компанія «Рудь» успішно впроваджує інноваційні підходи в своїй стратегії розвитку, що сприяє покращенню ефективності виробництва, забезпеченню конкурентних переваг та створенню нових можливостей на ринку.

2. Впровадження інноваційних рішень охоплює різні аспекти діяльності компанії, включаючи технологічні новації, організаційні зміни, маркетингові стратегії та розробку нових продуктів. Компанія «Рудь» активно впроваджує нові технології у виробництво, зокрема впроваджує автоматизовані системи керування виробництвом, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та зменшити витрати на виробництво. Крім того, компанія активно працює над розробкою нових продуктів, враховуючи потреби ринку та вимоги споживачів.

3. Управління інноваційною стратегією компанії «Рудь» також передбачає організаційні зміни, такі як забезпечення сприятливого середовища для розвитку інноваційної культури в компанії, створення механізмів стимулювання співпраці та взаємодії між різними підрозділами компанії та залученням зовнішніх ресурсів. Компанія також активно працює над розвитком маркетингових стратегій, спрямованих на розширення ринкової частки та залучення нових клієнтів. Впровадження інноваційних рішень також вимагає постійного моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, технологічних змін та потреб споживачів, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. В результаті впровадження інноваційної стратегії, компанія «Рудь» досягла позитивних результатів, зокрема збільшення конкурентоспроможності на ринку, забезпечення сталого зростання виробництва та реалізації нових продуктів, покращення якості продукції та зниження витрат на виробництво.

Компанія також стала більш інноваційною та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє їй займати лідерські позиції на ринку масложирової продукції.

5. Впровадження інноваційної стратегії також стикається з викликами, такими як необхідність постійного моніторингу технологічних змін, високі витрати на дослідження та розробку нових продуктів, необхідність відповідних компетенцій у персоналу, а також ризики пов'язані зі змінами на ринку та конкуренцією.

Отже, управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку компанії «Рудь» має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції. Результати дослідження свідчать про успішне впровадження інноваційної стратегії компанії «Рудь» та позитивний вплив цієї стратегії на розвиток підприємства. Однак впровадження інноваційної стратегії вимагає також постійної уваги та зусиль, а також ризикує зустрітися з викликами та перешкодами. Тому важливо, щоб компанія мала відповідні компетенції, ресурси та здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити успішне впровадження інноваційної стратегії та стійкий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління. *Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади*. Харків, 2015. С. 7–47.
2. Адізес І. Командне лідерство. *Як порозумітися з будь-яким менеджером*. 2019. 304 с.
3. Білошкурська Н. В. Маркетингове дослідження факторів ціноутворення на конкурентному ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 24–31.
4. Божков Д. С., Шипуліна Ю. С. Цінність як основа визначення конкурентних цін. *Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього*: зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, Дніпро, 23 квіт. 2021 р. Дніпро. С. 147–150.
5. Бойчук В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 224–228.
6. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль, 2012. С. 41–45.
7. Беседін В. Ф. Логіка стратегічного планування: сутність, реформування, напрями вдосконалення. *Економіка та держава*. 2010. № 10. С. 9–14.
8. Грабовецький Б. Є. Стратегічне планування: сутність прогнозноаналітичне. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2013. № 4. С. 48–52.
9. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змін. та допов. станом на 1 берез. 2008 р. : (відповідає офіційному текстові). 2008. С. 192. (Кодекси України).
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, ст. 144.

11. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16–18.
12. Дудяк Р. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств. Вісник Львівського національного аграрного університету. Луцьк, 2014. № 21. С. 295–300.
13. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128.
14. Житомирський маслозавод. Wikipedia. URL: <http://surl.li/inie>. (дата звернення: 10.06.2023).
15. Ібрагімов Е. Ефективне стратегічне планування на основі системного підходу. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль, 2012. С. 274–276
16. Про рекламу: Закон України. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 10.06.2023).
17. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
18. Корінев В. Л. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 3. С. 71–74.
19. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 1999. 1055 с.
20. Кулиняк І. Я. Стратегічне планування лізингової діяльності промислових підприємств: сутність та класифікація. *Проблеми економіки та управління*. Львів, 2010. № 668 С. 317–321.
21. Меліхов А. А. Стратегічне управління конкурентним розвитком промислових підприємств. Маріуполь, 2015. 40 с.
22. Морохова В. Методичні підходи до проведення стратегічного аналізу. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. Тернопіль, 2012. С. 31–35.

23. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289–300.

24. Ножова Г. М. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства. *Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці*, ч. 1. С. 211–261.

25. Пітерс Т. У пошуках ефективного управління: досвід кращих підприємств, 1996. 418 с.

26. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91–105.

27. Протасюк, Г. Потенціал підприємства: сутність та структура. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України*. Луцьк, 2012. С. 73–75.

28. Пономарьова, І. В. Мотивація персоналу на основі збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 19. С. 61–65

29. Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»-компанія «Рудь». *Виробництво*. URL:<https://rud.ua/company/manufacture/>. (Дата звернення: 12.06.2023).

30. Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь». *Україна сьогодні*. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8064/>. (Дата звернення: 12.06.2023).

31. Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь». *Новини*. URL:<https://rud.ua/press-center/news/misiia-lidera-na-svoiemu-prykladi-demonstruvaty-shliakh-turboty-pro-dovkillia/>. (Дата звернення: 12.06.2023).

32. Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь». *Нагороди*. URL <https://rud.ua/company/awards/Репецький>. (Дата звернення: 12.06.2023).

33. М. М. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Економіка & держава*. 2007. №6. С.87–88.
34. Ракоцило О. Ресурсні стратегії управління: аналіз сучасних концепцій. *Актуальні проблеми державного управління*. Одеса, 2010. С. 56–58.
35. Свірідова С. С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Хмельницький*, 2014. № 3(3). С. 216–218.
36. Семенюк І. Проблеми формування інвестиційного портфеля на підприємстві. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України*, 2012. С. 302–303.
37. Стецюк, Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2011. №2. С.188–195.
38. Сумець О. М. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства. *Стратегічний менеджмент*. Київ, 2010. С. 185–208.
39. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3. С. 109–112.