

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГРИБУШИН Богдан Максимович

УДК 330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ДП «РУЖИН-МОЛОКО»

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

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
кандидат економічних наук, доцент
Місевич Микола Анатолійович

АНОТАЦІЯ

Грибушин Б.М. Удосконалення управління інноваційною політикою ДП «Ружин-молоко». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних принцип реалізації інноваційної політики переробних підприємств та управління ними. Проаналізовано господарсько-організаційне та виробниче середовище ДП «Ружин-молоко». Встановлено проблеми ефективного інноваційного розвитку підприємства. Побудовано структурну модель реалізації інноваційної політики ДП «Ружин-молоко». Обґрунтовано та доведено ефективність проекту комплексного техніко-технологічного переоснащення виробничої системи підприємств при залучення зовнішніх джерел фінансування. Вказано на доцільність проведення процесів інноваційного управління В ДП «Ружин-молоко».

Ключові слова: інновації, управління, використання, залучення, переробне підприємство, організаційна структура, комплексність, політика, модель, проектування.

SUMMARY

Grybushin B.M. The improvement of the innovation policies management of SE "Ruzhyn-milk". – Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

Qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological principles of implementation of innovation policy of processing enterprises and their management. The economic-organizational and production environment of Ruzhyn-Moloko State Enterprise is analyzed. Problems of effective innovative development of the enterprise are established. A structural model of Ruzhyn-Moloko's innovation policy implementation has been built. The efficiency of the project of complex technical and technological re-equipment of the production system of enterprises with the involvement of external sources of financing is substantiated and proved.

Key words: innovations, management, use, involvement, processing enterprise, organizational structure, complexity, policy, model, design.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутнісна характеристика інноваційної політики підприємства та її принципів.....	7
1.2. Обґрунтування складових інноваційної політики підприємства.....	9
1.3. Методичні аспекти управління інноваційною політикою переробних підприємств.....	11
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДП «РУЖИН-МОЛОКО» БЕРДИЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз ефективності діяльності виробничої системи підприємства.....	17
2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства в перспективі забезпечення його інноваційного розвитку	20
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ДП «РУЖИН-МОЛОКО» ТА ЇЇ ПРОЕКТНЕ ОБґРУНТУВАННЯ	24
3.1. Формалізація умов впровадження інноваційної політики підприємства.....	24
3.2. Проектування умов реалізації інноваційного забезпечення підприємства	26
Висновки до розділу 3.....	31
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління інноваційною політикою підприємства відіграє ключову роль в ефективному його функціонуванні. Мінливість сучасного економічного середовища створює агресивні умови конкурентної боротьби що вказує на необхідність залучення та використання інновацій. Важливу роль в успішній реалізації інноваційного розвитку підприємства відіграє ефект комплексного їх впровадження а також докорінної перебудови організаційної системи управління підприємства щодо ефективності умов їх освоєння.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методологічні засади впровадження та використання інновацій досліджували такі відомі науковці як: І. Ансофф, М. Мескоа, М. Альбера, Ф. Хедоур, Ю. Пługіна, Н. Побережний, І. Гвоздецьк, Ш. Кіндорней, Б. Мортон та ін. В даних дослідженнях висвітлюються теоретичні аспекти реалізації інноваційного забезпечення економіки та також розглядаються проблеми інноваційного забезпечення окремих галузей. Методологічні аспекти інноваційного забезпечення переробних підприємств висвітлені в працях: В. Онегіна, О. Олійника, П. Стецюка, О. Лапко, М. Маліка, В. Момота, А. Поддєрьогіна, П. Саблука, А. Чупіса та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є сукупність теоретико-методичного забезпечення реалізації програм управління інноваційною політикою ДП «Ружин-молоко» та вдосконалення її існуючої системи.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- систематизовано понятійний апарат проблематики дослідження та виокремлено його методичні засади;
- проаналізовано виробничо-господарську систему об'єкта

дослідження та виділено проблемо його ефективного інноваційного розвитку;

- досліджено ринкове середовище підприємства з позиції його сегментації та перспектив залучення інновацій;
- запропоновано структурну модель управління інноваційною політикою підприємства;
- проведено проектне обґрунтування шляхів інноваційного забезпечення розвитку підприємства та доведено його ефективність.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є організаційно-виробнича структура Дочірнього підприємства «Ружин-молоко» смт. Ружин, Бердичівського району, Житомирської області та системи його інноваційного розвитку. *Предметом* є сукупність теоретичних, методичних та методологічних основ реалізації інноваційної політики переробних підприємств.

Методи дослідження. В основі проведеного дослідження покладається *монографічний* метод з використанням елементів *діалектичного* пізнання, що дало змогу систематизувати проблематику дослідження. В процесі досягнення мети та завдань дослідження використовувалися: *метод індукції та дедукції, аналізу та синтезу, метод порівняння, статистико-економічний метод, математичний метод* та ін. Для побудови та доведення ефективності системи інноваційного забезпечення об'єкта дослідження використовувався *метод проектування та моделювання*. Для проведення якісного аналізу використовувався *балансовий, графічний, табличний* методи.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. В проведеному дослідженні систематизовано сучасні підходи щодо методологічного забезпечення реалізації умов управління інноваційною політикою переробного підприємства ДП «Ружин-молоко»:

- *обґрунтовано* підходи щодо реалізації умов інноваційної політики підприємства з огляду на її принципи, елементні ознаки реалізації та обов'язковості наявних структур в її забезпеченні;

- запропоновано структурну модель управління інноваційним забезпеченням підприємства з виділенням проблем, переваг та елементів її реалізації;

- побудовано та оцінено ефективність проектного обґрунтування комплексного інноваційного переоснащення виробництва досліджуваного підприємства та вказано на перспективи його розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використанні переробними підприємствами в якості реалізації проектів інноваційного забезпечення їх ефективного розвитку з метою набуття суттєвих конкурентних переваг в середньостроковому господарському періоді функціонування їх виробничої системи.

Особистий внесок здобувача. Автор дослідження запропонував та розробив ефективний проект техніко-технологічного переоснащення переробного підприємства на інноваційній основі що дало змогу значно підвищити рівень його прибутковості та систематизував підходи щодо управління його інноваційною політикою.

Публікації. Місевич М., Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). Агросвіт. 2024. № 14. С. 69-75. DOI: 10.32702/2306-6792. 2024.14. 69

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика інноваційної політики підприємства та її принципів

Формою стратегічного управління підприємствами за типом їх розвитку є інноваційна політика підприємства. В загальному значенні вона спрямовується на забезпечення належного рівня конкуренції підприємства при використанні наявного ресурсного забезпечення. Функціонування інноваційної політики підприємства не є автономною основою оскільки її впровадження та використання потребує всебічної підтримки та умов реалізації іншими напрямками функціональної стратегії підприємства. Загальна структуризація процесу інноваційного забезпечення підприємства відбувається при неперервній єдності економічної, маркетингової, науково-організаційної, науково-технічної та виробничої системи підприємства [33, с. 116-117].

Система управління інноваційною політикою підприємства є досить складною з позиції узгодженості участі всіх функціональних систем підприємства з позиції її забезпечення. Дана система передбачає наступні елементи управління: організаційно-правове забезпечення, котре враховує комплекс законодавчих норм, законів, приписів та інструкцій а також регламентних дій щодо можливого залучення та використання інновацій самими підприємствами; факторне забезпечення процесів залучення та використання інновацій з точки зору їх унікальності та рівня технологічності; рівень розвитку функціональних систем підприємства з позиції можливостей впровадження інновацій та їх реалізації; розробка та оцінка механізмів реалізації інноваційного розвитку підприємства;

методологічні аспекти оцінки інноваційної діяльності підприємства з позиції її ефективності (виокремлення показників); організація взаємодії, контроль та елементи зміни інноваційної діяльності підприємства в процесі її реалізації (додаток А) [16, 93-96].

Інноваційна політика є невід'ємною складовою ефективного розвитку глобального стратегічного середовища підприємства. Оцінка елементів її реалізації передбачає побудову комплексних систем за рівнем та можливостями конкретного господарського середовища підприємства. В залежності від глобальних цілей підприємства інноваційна політика буде виражатися в різних стратегіях його розвитку. В основному її використання виявляється в наборі елементів маркетингових стратегій, котрі реалізуються через елементи: захоплення нових ринків, стабілізації діючого ринкового середовища та утримання наявних ринкових позицій. Дані елементи прослідковуються як результативні складові в формування дерева цілей підприємства. Враховуючи комплексність реалізації інноваційної політики підприємства її основа базується на конкретних принципах з врахуванням пріоритетів інвестиційного забезпечення та масштабів їх реалізації. Обов'язковою умовою ефективного управління інноваційною політикою підприємства є дотримання методології реалізації її принципів та послідовності дій. Для ефективного управління запровадженням та використанням інновацій слід притримуватися наступних принципів: чітке використання та дотримання елементів загальної стратегії розвитку підприємства; своєчасний та безперервний контроль кон'юнктури ринку на якому діє підприємство та всіх його складових без виключення; повсякчасна оцінка та коригування ресурсних можливостей підприємства при реальній оцінці ресурсного потенціалу; системність та регламентованість планів і дій; реальність в досяжності цілей; безперервність процесів інноваційного забезпечення в довгостроковому плановому періоді; всеосяжність господарської системи підприємства; обов'язковість в використанні

елементів новизни та новаторських підходів в інвестиційному середовищі підприємства [25, с. 177-178].

1.2. Обґрунтування складових інноваційної політики підприємства.

Важливість управління інноваційним забезпеченням підприємства підтверджується фактором значимості місії підприємства та його перспектив ефективного функціонування з мінімальними витратами ресурсів, отриманням додаткового прибутку в порівнянні з конкурентами а також незаперечних перспектив успішного функціонування в довгостроковій господарській перспективі. Сутність управління інноваційним забезпеченням підприємства покладається на створення наступних умов: позиціонування підприємства на ринку та формування перспектив розвитку його ринкового середовища; формування основ та підтримка функціональності підприємства з позиції концептуальних основ його розвитку; перебудова та вдосконалення існуючих технологій виробництва; реорганізація існуючої організаційної структури управління виробництвом щодо умов «засвоєння» інноваційних ресурсів; підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства при одночасному вдосконаленні умов праці та її продуктивності [28, с. 12-13].

Використання елементів інноваційного забезпечення самими підприємствами передбачає також наявність певних умов за яких дане впровадження зможе реалізовуватися: раціональне дослідження потреб підприємства щодо інноваційного забезпечення конкретних господарських зон та сфер; належна функціональна придатність підрозділів підприємства з позиції можливостей виконання поставлених завдань; дієвий маркетинговий інструментарій та ефективність його використання; наявність висококваліфікованого персоналу для реалізації інноваційних проектів; повнота та вчасність фінансового забезпечення системи реалізації інноваційних інструментів [7, с. 44].

Інноваційна політика підприємства в процесі реалізації покладається на виявлення можливих потреб суспільства та базується на задоволенні попиту споживачів продукції або послуг. Існуюча система інноваційного забезпечення підприємства доповнюється факторними залежностями відносин з зовнішнім середовищем підприємства та виявляється в організаційній моделі інноваційного забезпечення підприємства (рис.1. 1).

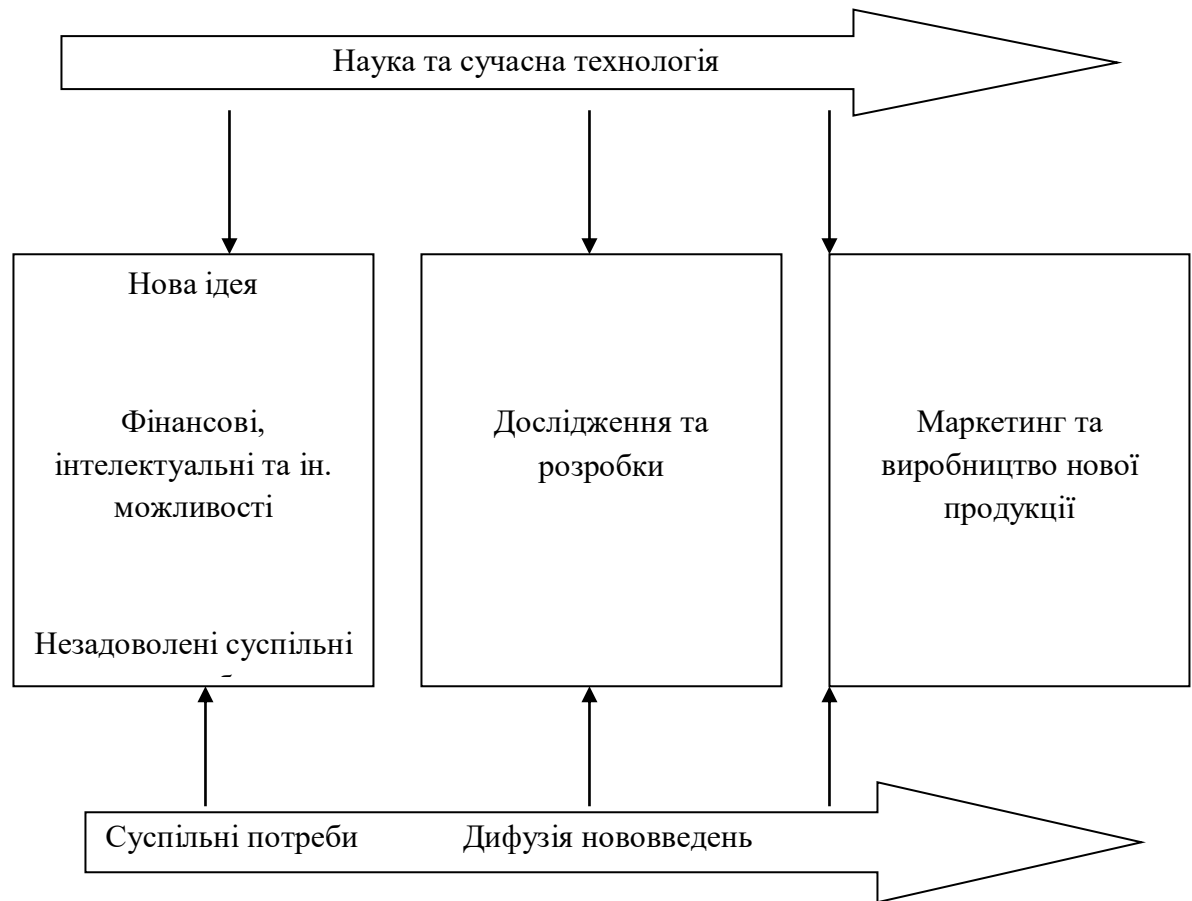


Рис. 1.1. Модель управління інноваційним забезпеченням розвитку підприємства з позиції розвитку підприємства

Джерело: [13]

В процесі управління інноваційною політикою підприємства існує низка факторів котрі в тій чи іншій мірі можуть як сприяти її ефективності так і негативно впливати на неї. Рациональне узгодження факторних впливів дає можливість пришвидшувати використання інновацій що безпосередньо

впливає на рівень дохідності підприємства, стрімкого набуття конкурентних переваг та освоєння ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1. 1

**Факторний аналіз розвитку інноваційного забезпечення
підприємства**

Групи факторів	Фактори, що перешкоджають діяльності	Фактори, що допомагають діяльності
Техніко-економічні	Нестача засобів фінансування, слабка матеріальна та наукова база, домінування інтересів поточного виробництва	Наявність достатніх фінансових та матеріально-технічних ресурсів, науково-технічного потенціалу, економічне стимулювання інноваційної діяльності
Юридичні	Заборони патентно-ліцензійного, податкового та антимонопольного законодавства	Законодавчі заходи, що стимулюють інноваційну діяльність: пільги на прибуток, ПДВ, та ін.
Соціально-психологічні	Перешкоди, що можуть з'являтися у вигляді наслідків: від перебудови існуючих форм та способів організації, зміни статусу робітників, невизначеності ситуацій, та ін.	Суспільне визнання, матеріальне та моральне заохочення, можливість кар'єрного росту, творчої діяльності та ін.

Джерело: [14,17]

Сучасна плинність господарського середовища та відносини з зовнішнім його середовищем вимагають повсякчасного використання інноваційних нововведень, оскільки зволікання з їх використанням суттєво впливають на саму ефективність інноваційного бізнес-проекування.

1.3. Методичні аспекти управління інноваційною політикою переробних підприємств

Методичні аспекти інноваційної політики використовують процес систематизації майбутніх орієнтирів підприємства та їх компонування у загально пов'язану елементну структуру цілей з метою досягнення бажаних ефектів та набуття конкурентних переваг протягом тривалого господарського

періоду [39, с.111].

Дієвість використання інноваційної політики підприємства покладається на ступінь забезпечення необхідними для її реалізації ресурсами. Відсутність перспектив в подоланні ресурсних диспропорцій може призвести до зупинки процесів інноваційного забезпечення підприємства та призвести до санації його діяльності. Перед початком процесу інноваційного забезпечення підприємства необхідно чітко обґрунтувати проект такого впровадження та чітко зазначити умови надходження і використання системи ресурсного забезпечення [4, с. 46-47] (рис. 1. 2).

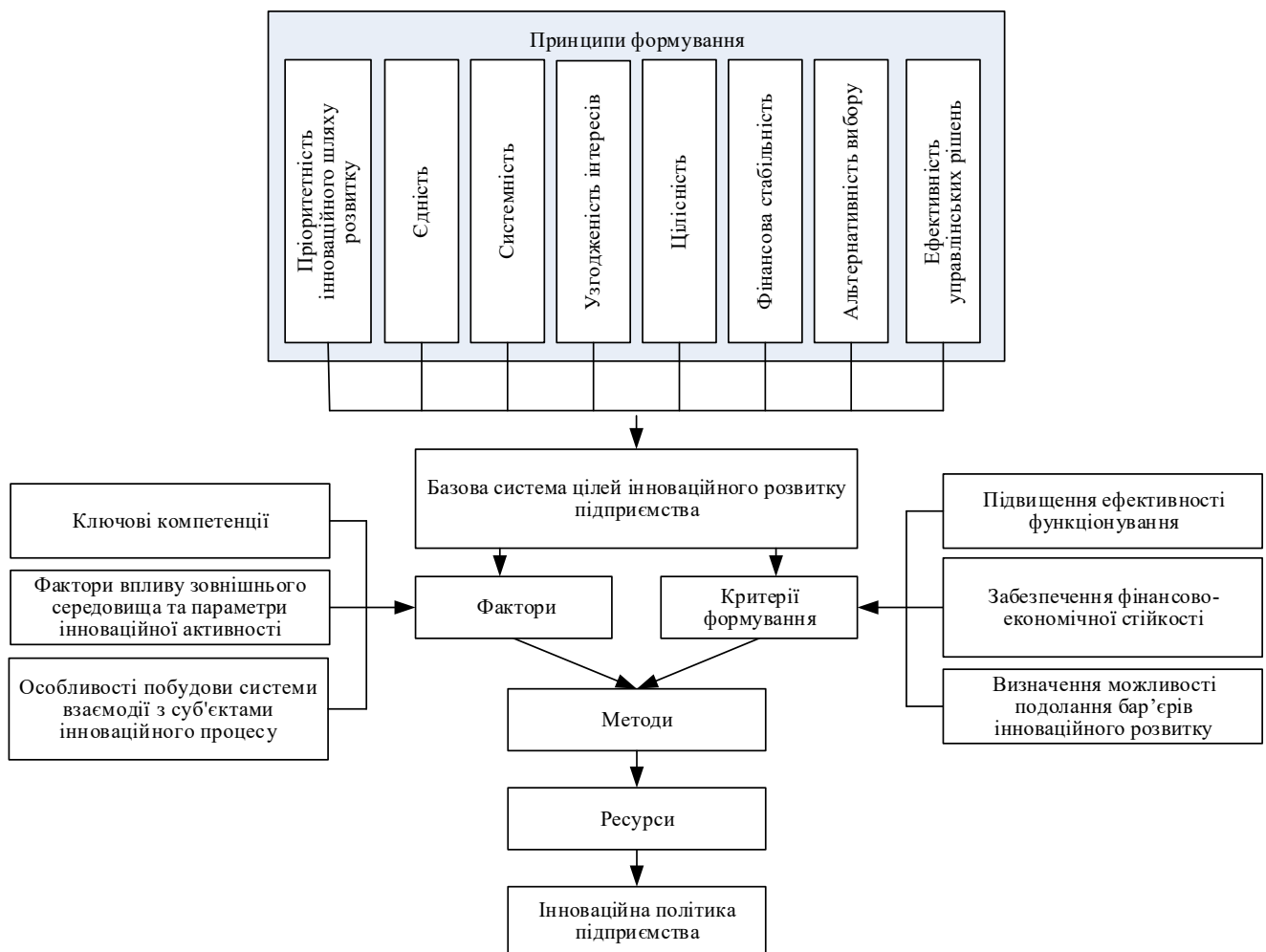


Рис. 1.2. Методика реалізації інноваційної політики переробного підприємства

Джерело: [6, 7]

Загальну сукупність перешкод в процесі реалізації інноваційної

політики підприємства умовно розмежовують за наступними групами: фінансово-інвестиційні – виявляються у підвищеному рівні ризиків втрати капіталу та притаманні новітнім нововведенням, оскільки досить важко спрогнозувати рівень попиту на даний вид інновацій; науково-технологічні – виявляються у вигляді проблем щодо реалізації наукових ідей в практичному їх втіленні а також проблем пов'язаних з масовістю інноваційного забезпечення; інформаційно-аналітичні – полягають в проблематиці якісного вираження та донесення інформації на ринок про існуючу інновацію, її сприйняття та інформаційного коректування дій можливих конкурентів на початкових етапах реалізації інноваційного проекту; кадрові – полягають у відсутності спеціалістів відповідного профілю для ефективного освоєння інновацій та затрат часу на таку підготовку при стрімкому розвитку конкурентного середовища; інституціонально-політичні – виявляються в заангажованості умов інноваційного забезпечення підприємств та виявлення високих ризиків щодо реалізації конкретних інноваційних проектів [6].

Висновки до розділу 1

1. Управління інноваційною політикою підприємства передбачає вміст наступних її елементів: організаційно-правового забезпечення, факторної реалізації, рівня розвитку функціональних систем підприємства, організацію взаємодії та контролю за інноваційними змінами. Інноваційна політика є невід'ємною складовою системи набуття конкурентних переваг підприємства.

2. Ефективність впровадження інноваційною політики базується на принципах: дотримання елементів загальної стратегії, своєчасного контролю кон'юнктури ринку, повсякчасної оцінка та коригування ресурсних можливостей підприємства, системності та регламентованості планів і дій, реальності в досяжності цілей, безперервності процесів інноваційного забезпечення.

3. Інноваційна політика підприємства здатна реалізуватися при наступних умовах: раціонального дослідження потреб підприємства щодо інноваційного забезпечення конкретних господарських зон та сфер; належної функціональної придатності підрозділів підприємства з позиції можливостей виконання поставлених завдань; дієвого маркетингового інструментарію та ефективності його використання; наявності висококваліфікованого персоналу для реалізації інноваційних проектів; повноти та вчасності фінансового забезпечення системи реалізації інноваційних інструментів.

4. Сукупність перешкод в процесі реалізації інноваційної політики підприємства умовно групують на: фінансово-інвестиційні, науково-технологічні, інформаційно-аналітичні, кадрові та інституціонально-політичні. Дієвість використання інноваційної політики підприємства покладається на ступінь забезпечення необхідними для її реалізації ресурсами. Відсутність перспектив в подоланні ресурсних диспропорцій може призвести до зупинки процесів інноваційного забезпечення підприємства та призвести до санації його діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДП «РУЖИН-МОЛОКО» БЕРДИЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2. 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основна діяльність ДП «Ружин-молоко» полягає в переробці сільськогосподарської сировини та виробництва широкого спектру молочної продукції. Діяльність підприємства беззаперечно покладається на якість та кількість наданої для переробки сировини котра надходить безпосередньо від сільськогосподарських підприємств регіону. Результативність діяльності підприємства залежить в значній мірі від обсягів використаного капіталу та динаміки його надходження в структурі його приналежності. Для оцінки рівня капітальних надходжень та їх наявності було проаналізовано структуру власного капіталу ДП «Ружин-молоко» за можливими джерелами його формування та структурою залучення (рис. 2.1.).

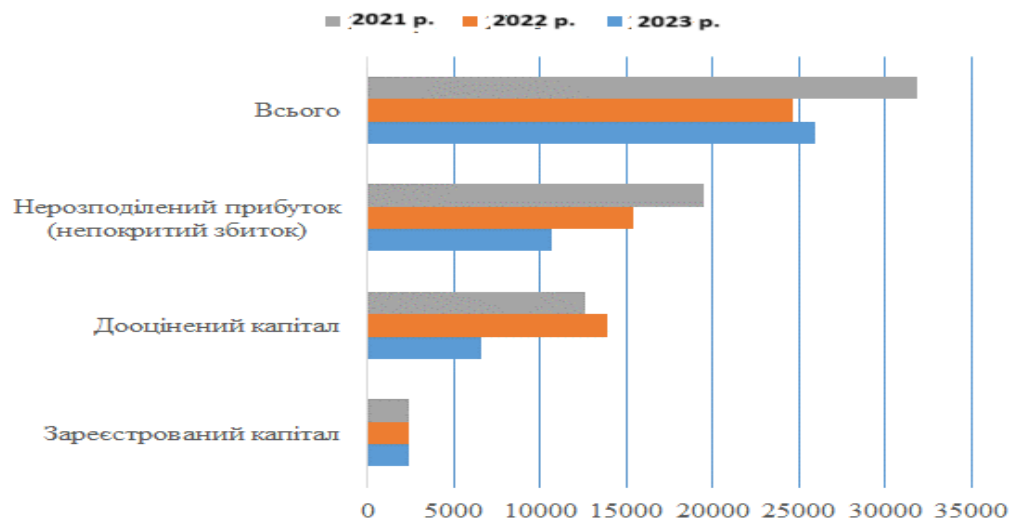


Рис. 2. 1. Аналіз структури капіталу ДП «Ружин-молоко» за джерелами його формування в 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»

При аналізі фінансової звітності підприємства виявлено що ДП «Ружин-молоко» нагромаджує нерозподілений прибуток протягом 2021-2023 рр., але не використовує його в системі капіталізації виробництва та ведення господарської діяльності. Забезпеченість власним капіталом складає лише 32,5 млн грн. та негативно позначається на ефективності проведення виробничих процесів, оскільки розміри підприємства та об'єми його виробничої потужності потребують набагато більших витрат з позиції умов якісного виробництва продукції. В свою чергу варто проаналізувати ефективність використання інвестиційних ресурсів підприємства з одночасним оцінюванням структури оборотного капіталу в загальній вартості основних виробничих фондів, оскільки даний показник безпосередньо впливає на кількість використаних інвестиційних ресурсів та умов їх залучення (рис. 2.2).

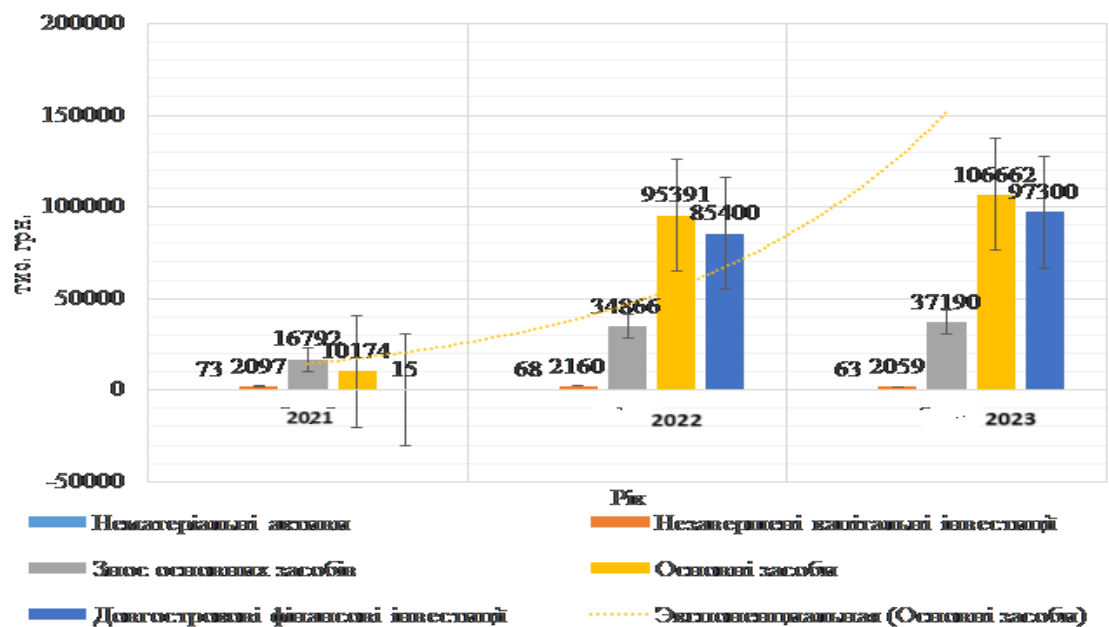


Рис. 2. 2. Структуризація основних фондів ДП «Ружин-молоко» 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»

За результатами проведеного аналізу рівень зносу основних засобів підприємства складає в середньому за 2021-2023 рр. 47,6 % що є надзвичайно високим показником, а суми інвестиційних надходжень є

надзвичайно низькими в порівнянні з існуючими потребами. Позитивною є тенденція до рівня їх зростання у 2023 р.

Таким чином, варто зауважити, що підприємство діє в умовах насиченої конкурентної боротьби та намагається використовувати стратегію утримування позиції на ринку.

2. 2. Аналіз ефективності діяльності виробничої системи підприємства

Визначальними показниками рівня ефективності виробничої системи підприємства виступають показники рентабельності основного виробництва, капітальних інвестицій, операційної діяльності та ін. Для якісної оцінки кінцевих показників ефективності слід досконало дослідити фактори що найбільше впливають на формування рівня прибутку та фактори котрі загалом гальмують такі процеси. Проведений аналіз 2021-2023 рр. вказує на відносно стабільний рівень рентабельності основного виробництва підприємства котра в 2023 р. зросла лише на 2 %. Негативною є тенденція по зниженню рівня рентабельності капіталу в 2023 р. більше ніж в 4 рази в порівнянні з 2021 р., що свідчить про неефективність його використання з позиції основних виробництв. Наведені тенденції в деякій мірі підвищують ризики втрати капіталу та не уможливлюють якісні процеси інвестиційного забезпечення підприємства в середньостроковій перспективі (додаток Б).

Важливу роль в формуванні прибутковості підприємства відіграє процес використання основних виробничих фондів а також якісний їх стан. За результатами проведеного аналізу вартість виробничих фондів в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зросла більше ніж в 2 рази та склала 93,1 млн грн. Даний показник є значним щодо рівня технічного оснащення виробництва, але враховуючи факт наявності морально застарілого обладнання та високого рівня його зносу дані зміни слід дослідити з позиції якості проведених виробничих процесів та структури формування рівня собівартості

продукції. Зростання рівня фондозабезпеченості ДП «Ружин-молоко» створило перспективи для зростання показника фондоозброєності в 2023 р. в порівнянні до 2021 р. в 1,9 раза. Позитивною тенденцією є суттєве скорочення періодів обороту виробничих фондів підприємства, що сприяє відносному підвищенню рівня конкурентоспроможності його продукції в довгостроковій господарській перспективі (рис. 2.3).

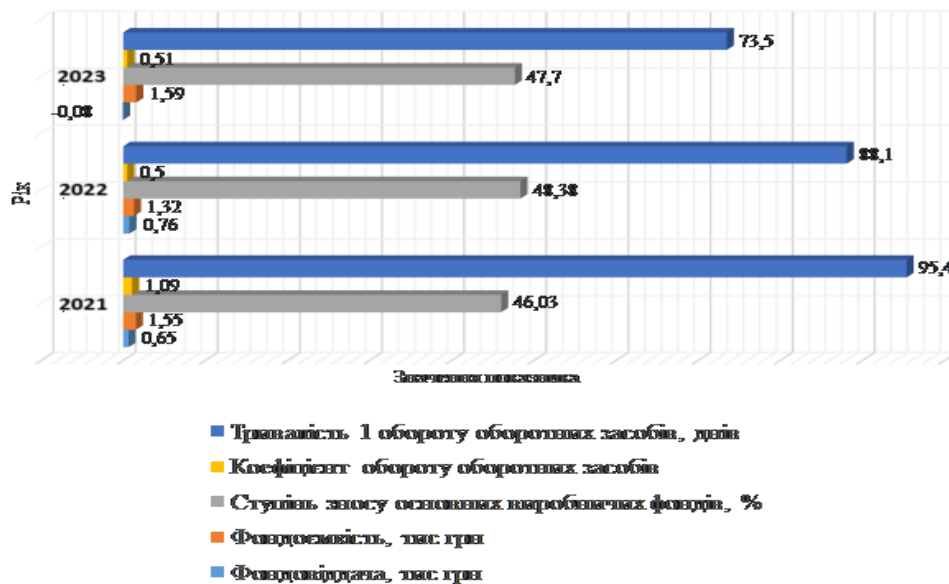


Рис. 2. 3. Динаміка використання основних виробничих фондів ДП «Ружин-молоко» в 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»

За результатами проведеного аналізу фінансових показників діяльності ДП «Ружин-молоко» можна стверджувати про суттєве зростання рівня собівартості виробленої продукції в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 38,2 %, при одночасному зростанні рівня чистого доходу від реалізації виробленою продукції на 13,7 %.; при цьому рівень валового прибутку залишається без суттєвих змін, а чистий фінансовий результат зменшився на 22,3 % у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. за рахунок отримання суттєвих збитків за результатами ведення операційної діяльності підприємства у 2023 р. Негативною є тенденція до стрімкого нарощування рівня кредиторської

заборгованості в 2023 р. В перспективі ведення виробництва підприємству слід уникати фінансування процесів операційної діяльності з доходу отриманого від реалізації продукції та розмежовувати дані сфери (додаток В).

За результатами проведеного аналізу економічної ефективності господарської діяльності в структурі товарної продукції підприємства за період 2021-2023 рр. відбулися зміни щодо нарощування об'ємів її більше як в 2 рази (табл. 2.1).

Таблиця 2. 1

**Ефективність господарської діяльності
ДП «Ружин-молоко» в 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., (+,-)
Отримано товарної продукції, всього, тис грн	246232, 0	434233, 0	514708, 0	268476, 0
в т.ч. з розрахунку на: - 1 середньорічного працівника, тис грн	840,4	1539,8	1844,8	1004,4
Отримано прибутку (+), збитку (-), всього, тис грн	3390,0	7667,0	-3033,0	-6423,0
в т. ч. з розрахунку на: - 1 середньорічного працівника, тис грн	11, 6	27, 2	-10, 9	-22, 5
Середньорічна оплата праці 1 працівника по підприємству, грн.	4603, 62	5691, 06	6581, 63	1978, 01
Рівень рентабельності по підприємству, %	1, 37	1, 76	-0, 59	-1, 96

Джерело: розраховано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»

При цьому показник рівня рентабельності господарської діяльності підприємства зменшився на 1, 96 % в результаті чого підприємство стало збитковим в 2023 р. Одночасно зменшилися в структурному виразі коефіцієнти окупності витрат підприємства що вказує на суттєве зростання рівня питомих витрат підприємства в загальній виробничій структур, суттєвого дорожчання вхідної сировини та енергозабезпечення виробничої системи підприємства (додаток Г). В загальному вираженні спостерігається

незначне зростання коефіцієнта окупності витрат у 2023 р. на 0,01 що суттєво не впливає на результати ефективності виробничої системи підприємства.

2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства в перспективі забезпечення його інноваційного розвитку

Комплексний аналіз конкурентного середовища за стратегічними розмежуванням груп виробників молочної продукції Житомирського регіону дав можливість виділити лідерів галузі, встановити середній показник відносної участі у сегментному розподілі ринкового середовища та охарактеризувати показники окупності витрат за їх можливою оцінкою в балах. Найефективнішими підприємствами галузі стали АТ «Житомирський маслозавод», ТМ «Геркулес» та ТМ «Ласка». ДП «Ружин-молоко» займає низові позиції щодо сегментації ринку, але при цьому має стабільно середній показник якості продукції яку виробляє. Головною метою підприємства є утримання існуючих ринкових позицій що має відбуватися на умовах комплексного інноваційного переоснащення виробництва (табл. 2. 2).

Насиченість ринку та умови його функціонування в значній мірі впливають на кількісні характеристики виробничої системи підприємства та створюють передумови для суттєвого підвищення рівня якості виробленою продукції. В свою чергу підвищення рівня якості супроводжується суттєвим зростанням рівня собівартості виробництва та зниженням рівня прибутку, оскільки купівельна спроможність місцевого ринку збуту продукції залишається на досить низькому рівні в силу діє чинників світової економічної кризи. Конкурентне середовище ДП «Ружин-молоко» дедалі стає жорсткішим з причини скорочення сировинного ринку виробництва молока за рахунок значного зниження рівня його рентабельності та можливостей використання кормових площ для більш ефективних галузей рослинництва.

Показники конкурентоспроможності продукції**ДП «Ружин-молоко» 2021-2023 рр.**

Назва підприємства	Кількісна оцінка окупності витрат, балів (за 10-бальною шкалою)	Якість продукції у балах (за 10-бальною шкалою)	Сегментація регіонального ринку збуту продукції, %
ТМ «Ласунка»	8	7	12, 0
ТМ «Ласка»	8	8	12, 3
ТМ «Геркулес»	6	8	12, 8
АТ «Житомирський маслозавод»	9	9	26,7
АТ «Андрушівський маслозавод»	6	7	7, 9
АТ «Галіївський маслосирзавод»	8	8	9,7
АТ «Житомир-молоко»	7	7	9, 9
ДП «Ружин-молоко»	7	8	8,7

Джерело: власні дослідження

З наведених перспектив та за існуючої структури товарної продукції 2021-2023 рр. ДП «Ружин-молоко» піддається негативному економічному впливу збоку умов зовнішнього конкурентного середовища за рахунок: суттєвого недоотримання виручки від реалізації продукції; суттєвого зростання вартості використовуваних ресурсів в процесі виробництва; морально застарілого техніко-технологічного забезпечення виробництва; збільшення рівня фіскального навантаження; суттєвого зростання рівня мінімальної заробітної плати працівників даної сфери; суттєвого зменшення рівня окупності маркетингових витрат.

При аналізі товарного асортименту ДП «Ружин-молоко» 2021-2023 рр. та бальної оцінки якості за кожним видовим показником його номенклатури встановлено диспропорційну невідповідність кількості видів товарної продукції в структурі товарного асортименту наповненості ринкової ніші. За проведеними розрахунками рівень освоєння ринку підприємства має бути

збільшений в 2,3 раза. Разом з тим види товарного асортименту з високим показником якості продукції мають низький показник їх кількісного вираження за структурою виробництва, тобто підприємство в більшій мірі спеціалізується на виробництві продукції з середнім рівнем показника її якості. Дана проблема регламентується відсутністю належного техніко-технологічного забезпечення виробництва та недостатнім рівнем кваліфікації персоналу (рис. 2. 4).



Рис. 2.4. Товарний асортимент ДП «Ружин-молоко» 2021-2023 рр.

Джерело: власні дослідження

За результатами проведеного аналізу ДП «Ружин молоко» слід сконцентрувати виробництво на таких видах продукції як масло вершкове, молоко сухе не збиране та молоко рідке оброблене, – що виділить перспективну спеціалізацію підприємства та забезпечить суттєве підвищення якості його продукції. Аналіз інноваційного середовища підприємства вказує на низьку його ефективність, оскільки залучення інновацій передбачає ефект комплексності, натомість ДП «Ружин-молоко» проводило дані процеси в незначній мірі з чітким вираженням їх локального характеру. Ефективність його інноваційного середовища є досить низькою та потребує суттєвого

коректування з позиції побудови чіткої стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та можливого залучення додаткових інвестиційних ресурсів для проведення його комплексного технологічного переоснащення.

Висновки до розділу 2

1. Негативними тенденціями в діяльності ДП «Ружин-молоко» є суттєве зниження рівня надходження капіталу в 2023 р. в порівнянні з 2021 р на 36 %, при одночасному зростанні рівня зовнішніх зобов'язань підприємства. В даний умовах постає питання доцільності суттєвої модернізації виробничої системи досліджуваного підприємства, оскільки утримання виробничої системи на існуючому рівні створює умови для суттєвого зниження рівня його прибутковості.

2. Проведений аналіз 2021-2023 рр. вказує на відносно стабільний рівень рентабельності основного виробництва ДП «Ружин-молоко», яка в 2023 р. зросла лише на 2 %. Негативною є тенденція по зниженню рівня рентабельності капіталу в 2023 р. більше ніж в 4 раза в порівнянні з 2021 р., що свідчить про неефективність його використання з позиції основних виробництв.

3. Насиченість ринку та умови його функціонування в значній мірі впливають на кількісні характеристики виробничої системи підприємства та створюють передумови для суттєвого підвищення рівня якості виробленої продукції.

4. З наведених перспектив та за існуючої структури товарної продукції 2021-2023 рр. ДП «Ружин-молоко» піддається негативному економічному впливу внаслідок змінних умов зовнішнього конкурентного середовища за рахунок суттєвого недоотримання виручки від реалізації продукції, суттєвого зростання вартості використовуваних ресурсів в процесі

виробництва та ін.

5. При аналізі товарного асортименту ДП «Ружин-молоко» 2021-2023 рр. та бальної оцінки якості за кожним видовим показником його номенклатури встановлено диспропорційну невідповідність кількості видів товарної продукції в структурі товарного асортименту наповненості ринкової ніші. За проведеними розрахунками рівень освоєння ринку підприємства має бути збільшений в 2,3 рази.

РОЗДІЛ 3

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ДП «РУЖИН-МОЛОКО» ТА ЇЇ ПРОЕКТНЕ ОБГРУНТУВАННЯ

3.1. Формалізація умов впровадження інноваційної політики підприємства

Для реалізації набору елементів інноваційної політики ДП «Ружин-молоко» слід розробити та обґрунтувати чіткий механізм її реалізації а також інтегрувати даний проект в загальну стратегію розвитку підприємства. Процес формалізації інноваційної політики підприємства має підпорядковуватися умовам комплексності та враховувати фінансові можливості підприємства з позиції використання власного та залученого капітального ресурсу (додаток Д).

Реалізація інноваційної політики ДП «Ружин-молоко» має відбуватися за наступними напрямками:

- маркетинговий – передбачає досягнення низки цілей відносно якісного дослідження ринкового середовища підприємства з позиції виявлення попиту на продукцію, сегментацію ніші ринку, використання інструментів фопстизу, налагодження каналів реалізації продукції та виконання функцій стосовно позиціювання товарного асортименту продукції підприємства. Даний напрям є надзвичайно важливим з точки зору ефективності реалізації інноваційних програм розвитку підприємства;
- виробничо-господарський – передбачає впровадження техніко-технологічних нововведень, розробку чітких планів їх реалізації та використання; містить комплекс заходів організаційно-технологічного забезпечення щодо умов реалізації стратегії інноваційного розвитку та приведення у відповідність господарського середовища підприємства до умов

найефективнішого його функціонування. Використання даного напрямку докорінно змінює організаційну структуру підприємства та приводить її у відповідність до сучасних форм та методів менеджменту;

- соціальний – реалізується через використання інструментів ринку праці за рахунок суттєвого вдосконалення умов праці на підприємств; навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників, залучення передового досвіду ведення виробництва. Дана система виявляється в можливостях щодо підвищення рівня заробітної плати працівників та реалізацій різного роду соціальних програм в підтримку діючої інфраструктури підприємства;

- екологічний – виявляється в приведенні до відповідності якості виробленої продукції нормам та стандартам передових виробництв розвинутих країн світу з можливістю сертифікації відповідно до стандартів ISO. Передбачається також виробництво органічної продукції враховуючи тенденції розвитку ринку молочних продуктів як перспективи стратегічних альтернатив в довгостроковому господарському періоді;

- ресурсний – реалізується через вдосконалення систем контролю якості вхідної сировини та матеріалів що надасть змогу регламентувати параметри їх якості для конкретних виробників а також проводити градацію ресурсів за типологією їх наступної переробки. Ресурсний аспект безпосередньо впливає на «розмах» можливостей впровадження інновацій, оскільки суттєво змінювати якість вхідного ресурсу підприємство не в змозі;

- глобалізаційний – виявляється в середньостроковій перспективі через можливість нагромадження капіталу та його реінвестування в освоєння нових видів продукції, розробку та реалізацію торгових марок, захоплення нових ринків збуту (в т.ч. закордонних). Присутність даного напрямку носить обов'язків характер, оскільки інновації котрі не дають змоги збільшити масштабність та поліпшити якість виробництва досить швидко втрачають ефект своєї доцільності.

3.2. Проектування умов реалізації інноваційного забезпечення підприємства

Суть інноваційного проектування ДП «Ружин-молоко» полягає в якісному техніко-технологічному переоснащенні існуючого виробництва на умовах його новітнього переоснащення. В даному аспекті пропонуємо замінити існуюче обладнання цехів на високотехнологічне, переобладнати та провести ремонти в виробничих приміщеннях; модернізувати систему очищення стоків підприємства та привести організаційну систему підприємства у відповідність до стратегічних альтернатив «інноваційного оздоровлення» підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Елементні характеристики інноваційного переоснащення виробничої системи ДП «Ружин-молоко» на (2024-2028 рр.)

№ п/п	Характеристика елементу переоснащення	Форма вартісної оцінка	Загальна вартість	Умови початкового використання та форма повернення	Джерело покриття витрат
1.	Сушильні комплекси VZDUCHOTORG (3, 5 т.) – 2 од.	тис. грн	3550,0	Позичкові ресурси (кредит в комерційному банку)	Виручка від реалізації продукції (чистий прибуток)
2.	Вакуум-випарні установки TUBES 5. 0 – 2 од.		3250, 0		
3.	Сироварні ATTIC (2,0 т.) – 2 од.		1200, 0		
4.	Гомогенізатори ОГМ-2,5 – 2 од.		700,0		
5.	Комплексна система автоматизації виробництва з контролем якості виробленої основної та побічної продукції BERTSCH		7300,0		
6.	Промислова систему очищення стоків ЗІКО-2020		3500, 0		
Всього затрат:			19500, 0		

Джерело: власні дослідження

Комплексність застосування нововведень дасть змогу отримати синергетичний господарський ефект а також суттєво вдосконалити господарську систему підприємства та процес її управління. В структурування кошторису інноваційного забезпечення включено витрати на: закупівлю необхідного обладнання; переобладнання виробничих приміщень; монтаж обладнання; навчання персоналу; пусконаладжувальні роботи; ремонтні роботи; страхування можливих ризиків; функціонування підтримуючих систем; організаційне забезпечення щодо умов впровадження інновацій. Початковий етап реалізації загальної інноваційної стратегії містить елементи локального впровадження нововведень оскільки фінансове становище підприємства є відносно незадовільним.

Загальна сума витрат складе 19,5 млн грн. Весь обсяг фінансування пропонуємо залучити через кредитний ресурс в комерційному банку за ставкою 19,7 % а також застрахувати ризик втрати капіталу в загальному розмірі 2,6 % від загальної суми кредиту. В процесі реалізації інноваційного проекту передбачається отримання додаткових ефективних альтернатив в якості: економії адміністративних витрат на рівні 22 % щорічно за рахунок вдосконалення існуючої системи управління та автоматизації систем контролю якості; економії витрат на енергетичному забезпеченні підприємства 5,1 млн грн щорічно за рахунок застосування обладнання вищого класу ефективності; економії витрат в розмірі 2,3 млн грн. на утилізації відходів виробництва; збільшення рівня ціни реалізації товарної продукції в середньому на 7,9 % за рахунок суттєвого підвищення рівня якості виробленої продукції. В даному аспекті зростуть витрати на: дослідження ринку та просування товарного асортименту продукції підприємства на ньому; виплату заробітної плати працівників в зв'язку з підвищенням рівня їхньої кваліфікації; розбудову логістичних систем в зв'язку з збільшенням кількості товарної продукції та налагодження інтенсивного її товароруку.

Вартість використання запозиченого кредитного ресурсу є досить високою, оскільки прогресивна ставка кредитного запозичання та витрати на виплату основної суми структуризовані за періодами та підлягають виплаті під вказані зобов'язання (рис. 3.1).

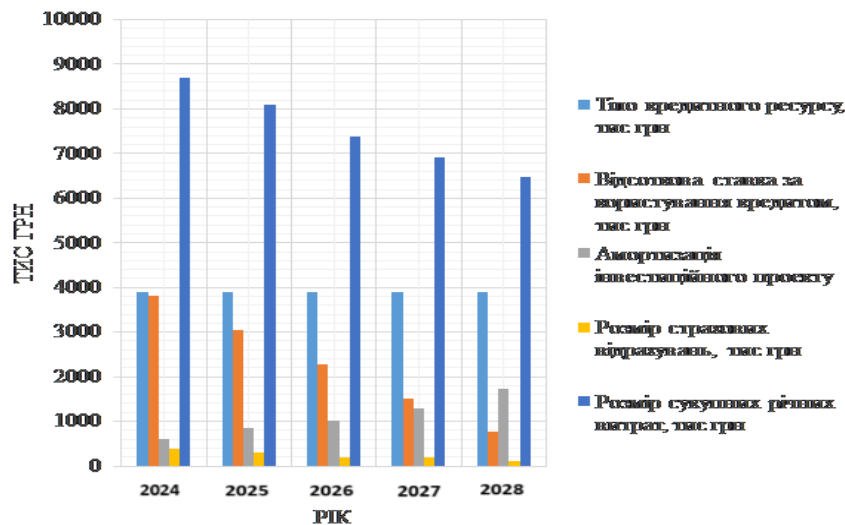


Рис. 3. 1. Структуризація кредитних затрат з реалізації проекту інноваційного забезпечення ДП «Ружин-молоко» в 2024-2028 рр.

Джерело: власні дослідження

Загальна сума повернення запозиченого ресурсу протягом 2024-2028 рр. складе 31,9 млн грн. що на 65,2 % перевищує вартість отриманого кредитного ресурсу. Зазначені дії є обов'язковими оскільки інших шляхів реалізації проекту інноваційного забезпечення підприємства в середньостроковій перспективі не існує. Переважна більшість регіональних програм розвитку не містить елементів підтримки для впровадження інновацій в переробні підприємства та не гарантує доктрини їх підтримки. Разом з тим переробні підприємства не мають доступу до інноваційних парків розвитку та змушені самостійно втілювати в життя можливі інноваційні проекти здійснюючи при цьому додаткові суттєві витрати.

Результативність інноваційного проектування в значній мірі буде залежати від раціонального використання запропонованих технологій та їх

поступової реалізації. За проведеними розрахунками рентабельність інноваційного проекту складе 36,6 % що є досить вагомим показником, при рівні чистою продукції підприємства – 50,6 млн грн, валового доходу – 173,1 млн грн (рис. 3.2).

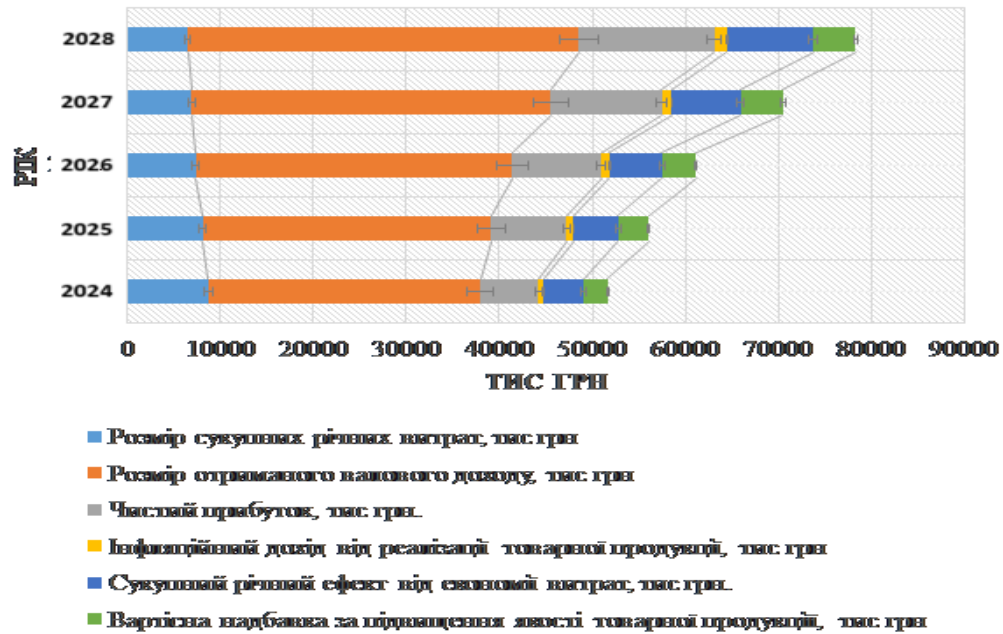


Рис. 3. 2. Прогноз дохідності проекту інноваційного забезпечення розвитку ДП «Ружин-молоко» в 2024-2028 рр.

Джерело: власні дослідження

Оскільки для реалізації інноваційного проекту розвитку підприємства та уникнення ризиків втрати капіталів важливу роль відіграє термін окупності проекту та часові його характеристики за темпом та рівнем надходження виручки від товарної продукції підприємства було проведено структурне моделювання процесу фінансового функціонування наведеного проекту з використанням лінійного вирівнювання динаміки надходжень за рівнем чистого прибутку підприємства. Загальний рівень чистого прибутку за весь період реалізації інноваційного проекту складе 12,6 млн грн. Термін окупності витрат відбудеться в 4 кварталі 2025 р. при «проходженні» межі дохідності проекту в розмірі 93,9 млн грн. Покриття загальної основи кредитних зобов'язань відбудеться в 2 кварталі 2027 р. при досягненні меж

погашення кредитної заборгованості в розмірі 41,1 млн грн (рис 3.3).

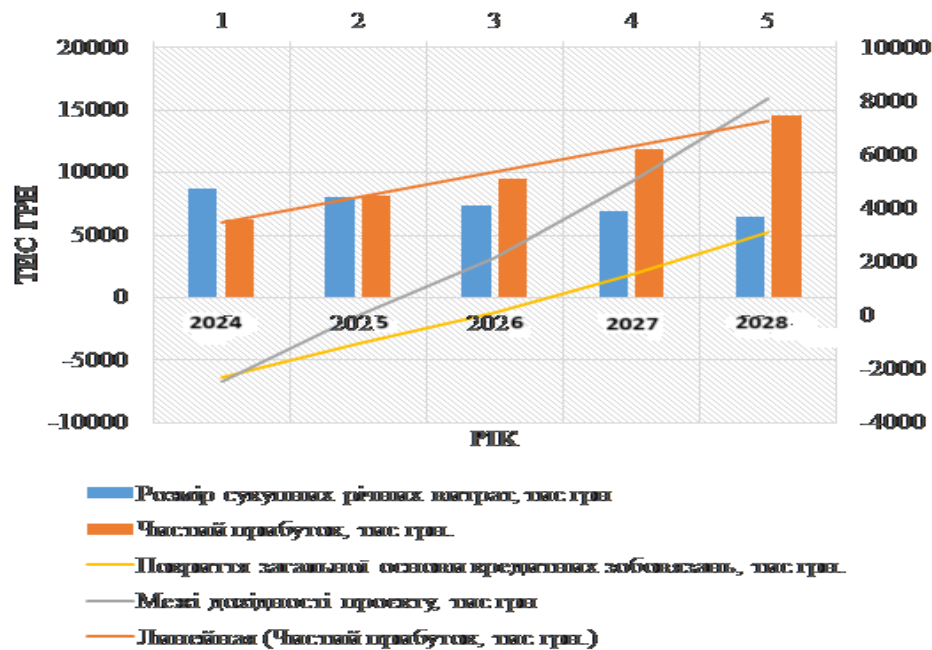


Рис. 3. 3. Модель окупності проекту інноваційного забезпечення ДП «Ружин-молоко» в 2024-2028 рр.

Джерело: власні дослідження

Перспективи реалізації зазначеного інноваційного проекту є реальними та досяжними, але успішність їх реалізації в значній мірі залежить від рівня стабілізації зовнішнього економічного середовища підприємства, рівня інфляції, купівельної спроможності регіональних ринків збуту продукції та ін. Спрогнозувати розвиток подій в сучасному ринковому середовищі досить складно, тому переробним підприємствам відповідного профілю варто зважити доцільність системного інноваційного переоснащення виробничої системи в залежності від рівня наявного фінансового забезпечення та можливості залучення можливих інвестиційних ресурсів в середньостроковому періоді господарювання.

Висновки до розділу 3

1. Перевагами впровадження інноваційної політики ДП «Ружин-молоко» можуть стати: впровадження ресурсозберігаючих та еколого-безпечних технологій; суттєвий приріст валового доходу; зменшення рівня виробничих витрат.

2. Реалізація інноваційної політики ДП «Ружин-молоко» має відбуватися за наступними напрямками: маркетинговий, виробничо-господарський, соціальний, екологічний, ресурсний та глобалізаційний.

3. Комплексність застосування нововведень дасть змогу отримати синергетичний господарський ефект а також суттєво вдосконалити господарську систему підприємства та процес її управління. В структурування кошторису інноваційного забезпечення включено витрати на: закупівлю необхідного обладнання; переобладнання виробничих приміщень; монтаж обладнання; навчання персоналу; пусконаладжувальні роботи та ін.

4. Загальна сума повернення запозиченого ресурсу протягом 2024-2028 рр. складе 31, 9 млн грн. що на 65 ,2 % перевищує вартість отриманого кредитного ресурсу. Зазначені дії є обов'язковими оскільки інших шляхів реалізації проекту інноваційного забезпечення підприємства в середньостроковій перспективі не існує.

5. Результативність інноваційного проектування в значній мірі буде залежати від раціонального використання запропонованих технологій та їх поступової реалізації. Рентабельність інноваційного проекту складе 36,6 % що є досить вагомим показником, при рівні чистою продукції підприємства – 50,6 млн грн, валового доходу – 173,1 млн грн.

6. Термін окупності витрат відбудеться в 4 кварталі 2025 р. при «проходженні» межі дохідності проекту в розмірі 93,9 млн грн. Покриття загальної основи кредитних зобов'язань відбудеться в 2 кварталі 2027 р. при досягненні меж погашення кредитної заборгованості в розмірі 41, 1 млн грн.

ВИСНОВКИ

1. Управління інноваційною політикою підприємства є невід’ємною складовою в набутті конкурентних переваг та освоєння нових ринкових ніш. Обов’язковими елементами управління інноваційною політикою підприємства є організаційно-правове забезпечення, рівень розвитку функціональних систем підприємства, організація взаємодії та контроль. Ефективність її реалізації базується на принципах стратегічної спрямованості розвитку підприємства, своєчасного та раціонального контролю ринкової кон’юнктури, рівня ресурсного забезпечення, регламентованості планів і дій та безперервності інноваційного забезпечення.

2. Реалізація інноваційної політики базується на раціональному дослідженні потреб підприємства, належної функціональної придатності складових організаційної системи підприємства щодо їх можливостей сприйняття та освоєння інновацій, дієвого маркетингового інструментарію та ефективності його використання, повноти та вчасності фінансового забезпечення. В процесі реалізації інноваційної політики підприємство стикається з групами перешкод: фінансово-інвестиційними, науково-технологічними, інформаційно-аналітичними, кадровими та інституціонально-аналітичними.

3. Негативними тенденціями в діяльності підприємства є суттєве зниження рівня надходження капіталу в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 36 %, при одночасному зростанні рівня зовнішніх зобов’язань підприємства. В даний умовах постає питання доцільності суттєвої модернізації виробничої системи підприємства, оскільки утримання виробничої системи на існуючому рівні створює умови для суттєвого зниження рівня його прибутковості. Проведений аналіз 2021-2023 рр. вказує на відносно стабільний рівень рентабельності основного виробництва підприємства, котра в 2023 р. зросла лише на 2 %. Та є досить низькою.

4. Перевагами впровадження інноваційної політики ДП «Ружин-

молоко” можуть стати: впровадження ресурсозберігаючих та еколого-безпечних технологій – забезпечить приведення якості виробленої продукції до якісно нових стандартів її виробництва, котрі будуть відповідати стандартам ISO провідних виробництв Європейського союзу; суттєвого приросту валового доходу – забезпечить розширення збутової мережі та зростання рівня загальної рентабельності підприємства; зменшення рівня виробничих витрат – забезпечить набуття конкурентних переваг та суттєвого зростання рівня конкурентоспроможності виробленої продукції.

5. Початковий етап реалізації загальної інноваційної стратегії містить елементи локального впровадження нововведень оскільки фінансове становище підприємства є відносно незадовільним. Загальна сума витрат складе 19,5 млн грн. Весь обсяг фінансування пропонуємо залучити через кредитний ресурс в комерційному банку за ставкою 19,7 % а також застрахувати ризик втрати капіталу в загальному розмірі 2,6 % від загальної суми кредиту. Загальна сума повернення запозиченого ресурсу протягом 2021-2025 рр. складе 31,9 млн грн. що на 65,2 % перевищує вартість отриманого кредитного ресурсу. Зазначені дії є обов’язковими оскільки інших шляхів реалізації проекту інноваційного забезпечення підприємства в середньостроковій перспективі не існує.

6. Загальний рівень чистого прибутку за весь період реалізації інноваційного проекту складе 12,6 млн грн. Термін окупності витрат відбудеться в 4 кварталі 2022 р. при «проходженні» межі дохідності проекту в розмірі 93,9 млн грн. Покриття загальної основи кредитних зобов’язань відбудеться в 2 кварталі 2024 р. при досягненні меж погашення кредитної заборгованості в розмірі 41,1 млн грн. Спрогнозувати розвиток подій в сучасному ринковому середовищі досить складно тому переробним підприємствам відповідного профілю варто зважити доцільність системного інноваційного переоснащення виробничої системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Inventory of Research and Innovation Policy Measure [Електронний ресурс]. URL: <http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/count>. (Дата звернення: 20. 09.2024)
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. К., Холод, Професіонал, 2016. 448 с.
3. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. Мрія-1, Суми, 2019. 440 с.
4. Буркинський Б. В. Інноваційна стратегія у соціально – економічному розвитку регіону : підручник. Одеса, ІПРЕЕД НАН України, 2017. 140 с.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. К, ЦУЛ, 2014. 400 с.
6. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. К., Корд, 2013. № 3. С. 22-31.
7. Гарматій Н. М. Сутність інноваційного капіталу та необхідність його застосування в галузі телекомунікацій. Галицький економічний вісник. 2019. № 2. С. 42-46.
8. Гвоздецька І. В. Науково-теоретичні основи дефініції економічний розвиток. Науковий вісник Полісся. 2016. № 2 (6). С. 38-44.
9. Геєць В. М. Інноваційна стратегія українських реформ : підручник. К., Знання України, 2012. 336 с.
10. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 8 (74). С. 107-115.
11. Головка Т. В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навчально-

методичний посібник для самот. вивч. Дисципліни. К, КНЕУ, 2018. 198 с.

12. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. К., Корд, 2015. № 12. С. 13-17.

13. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія. Суми, Університетська книга, 2018. 1049 с.

14. Іванілов О. С. Інноваційний потенціал підприємства. Економіка, фінанси, право. К., 2014. № 12. С. 5-7.

15. Іванова К. В. Технологія оцінки гармонійності складових інноваційного потенціалу підприємств. Вісник Хмельницького нац. ун. 2019. № 6. Т. 3. С. 233-237.

16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник. Суми, Університетська книга, 2013. 278 с.

17. Квасницька Р. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Т. 3. С. 247-251.

18. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Вид. 2-ге, стер., Львів, КІНПАТРІ ЛТД, 2013. 264 с.

19. Ковтуненко К. В. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. Бізнес Інформ, № 9, 2020. С. 153-158.

20. Коно Т. Стратегія і структура японських підприємств. К, Знання, 1997. 348 с.

21. Корінько М. Д. Ризики при диверсифікації. Актуальні проблеми економіки, №7, 2019. С. 69-73.

22. Котлер Ф. Основи маркетинга: пер. с англ. Боброва В.Б. К, Знання, 2003. 736 с.

23. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу Маркетинг в Україні. 2018. № 1. С. 36-38.

24. Краснокутська П. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. Вісник КНТЕУ. К., КНТЕУ, 2018. № 5. С. 54-64.
25. Краснощоківа Ю. В. Інноваційна безпека підприємства як запорука конкурентоспроможності в умовах інтеграції [Електронний ресурс]. Управління розвитком. 2017. № 4 (101) С. 177-178. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104kr4.pdf. (Дата звернення: 09.10. 2024)
26. Максимова Т. С. Формування інноваційної політики підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2(20). С. 181-183.
27. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: підруч. К, КНЕУ, 2013. 948 с.
28. Новікова І. В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України): автореф. дис. к. е. н.: 08.06. 01. К., КНЕУ. 2013. 17 с.
29. Олійник Т. І. Агроінтеграція – фактор підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 2. С. 56-59.
30. Оліферук С. І. Інтегральна оцінка сталого розвитку сільського господарства: регіональний аспект. Економіка і прогнозування. 2016. № 4. С. 73-84.
31. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2021. № 36. С. 193-196.
32. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник національного технічного університету «ХПІ». Харків, 2022. № 13. С. 90-100.
33. Портер Е. М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і

діяльності конкурентів. К, Основи, 2012. 390 с.

34. Портер М. Міжнародна конкуренція: пер. з англ. К., Центр навчальної літератури, 2005. 386 с.

35. Семенов А. Г. Методи стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук, Д, 2015. 36 с.

36. Терещенко О. В. Дослідження диференціації параметрів господарської діяльності промислових підприємств із різною інноваційною активністю. Економіка та держава. Київ. 2006. № 5. С. 60-64.

37. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва : монографія. Житомир, ЖНАЕУ, 2011. 268 с.

38. Трусова Н. В. Формування системи фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. Мелітополь, Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк. 2021. 353 с.

39. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки, № 4, 2016. С. 109-112.

40. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, № 10(128), 2020. С. 190-196.

41. Шиш І. М. Економіко-математичне моделювання структури виробництва на підприємствах малого бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Д, 2019. 20 с.

42. Шнипко О. Інноваційне становище України: проблеми та перспективи. Вісник Національного банку України. 2018. № 2. С. 22-24.

Процес реалізація інноваційної політики за планами і програмами підприємства

	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
Місія підприємства	Ставиться глобальна мета підприємства, визначаються основні товари, ринки, послуги, технології, культура підприємництва. Формується загальне ставлення до інновацій	Збори акціонерів (рада директорів)	Вище керівництво підприємства
Стратегічний план	Визначає цілі, яких необхідно досягти у плановому періоді (8-10 років) щодо освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків чи збільшення частки на старих; напрями науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на залучення масштабних інновацій, пов'язаних зі зміною технології, організаційними змінами тощо. Описує механізми розподілу повноважень і регламентує взаємовідносини структурних підрозділів при здійсненні інноваційної діяльності. Вказує механізм мотивації працівників	Вище керівництво підприємства, рада директорів	Керівники планово-економічної служби підприємства, відділу маркетингу, збуту, головний конструктор (головний інженер), служби розвитку
Середньостроковий (тактичний) план розвитку	Визначає розвиток підприємства на 1-5 років. Відбираються проекти, реалізацію яких задумано здійснити у вказаний термін, конкретизуються завдання відповідних служб, задіяних у реалізації проектів. Більша увага приділяється продуктовим та невеликим організаційним інноваціям	Менеджери середньої і вищої ланки	Планово-економічна служба, відділи маркетингу, збуту, конструкторський
Короткостроковий (поточний)	Розробляється на період до одного року. Включає середні і незначні інновації, які часто стосуються лише окремих людей	Менеджери середньої і низової ланки, окремі працівники	Планово-економічна служба, відділи маркетингу, збуту, конструкторський
Програма	Розробляється для здійснення цільових перетворень у внутрішньому середовищі підприємства. Включає конкретні дії і терміни виконання	Від вищого керівництва до окремих працівників у залежності від масштабу інновацій	Планово-економічна Служба спільно з іншими функціональними службами, задіяними у програмі

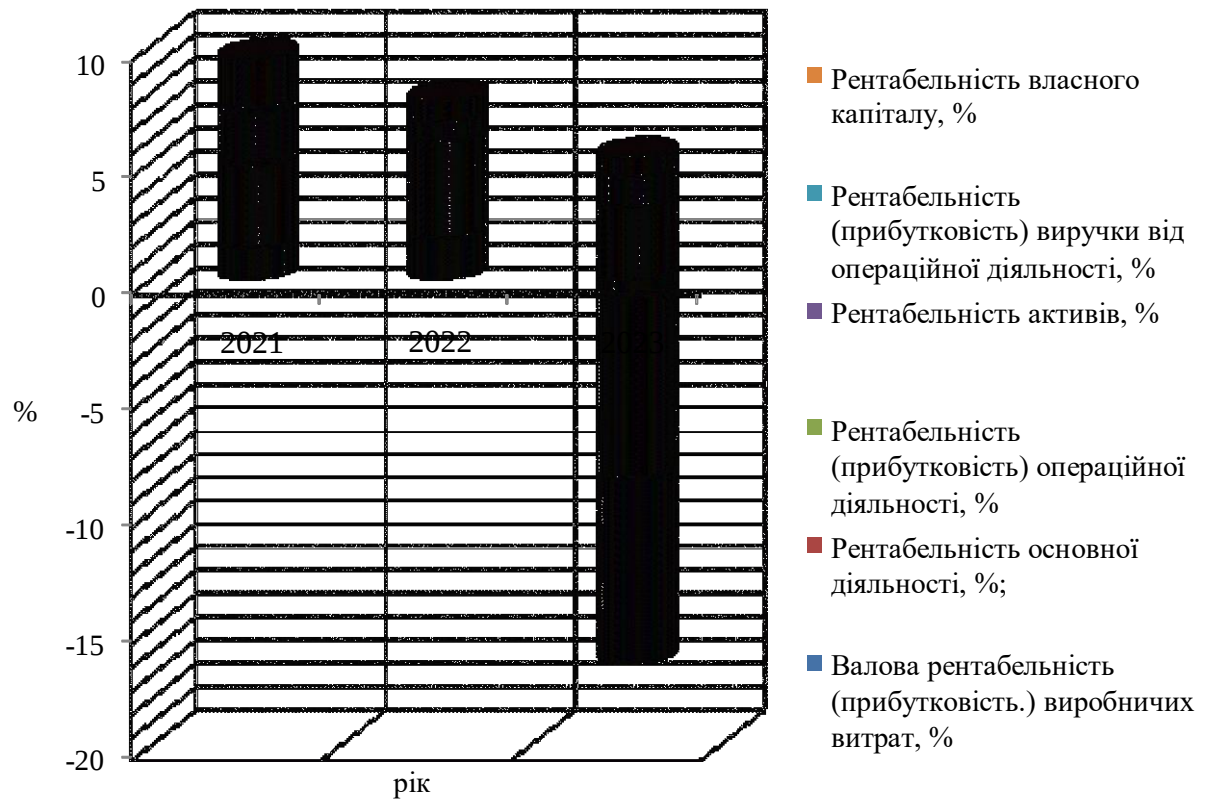
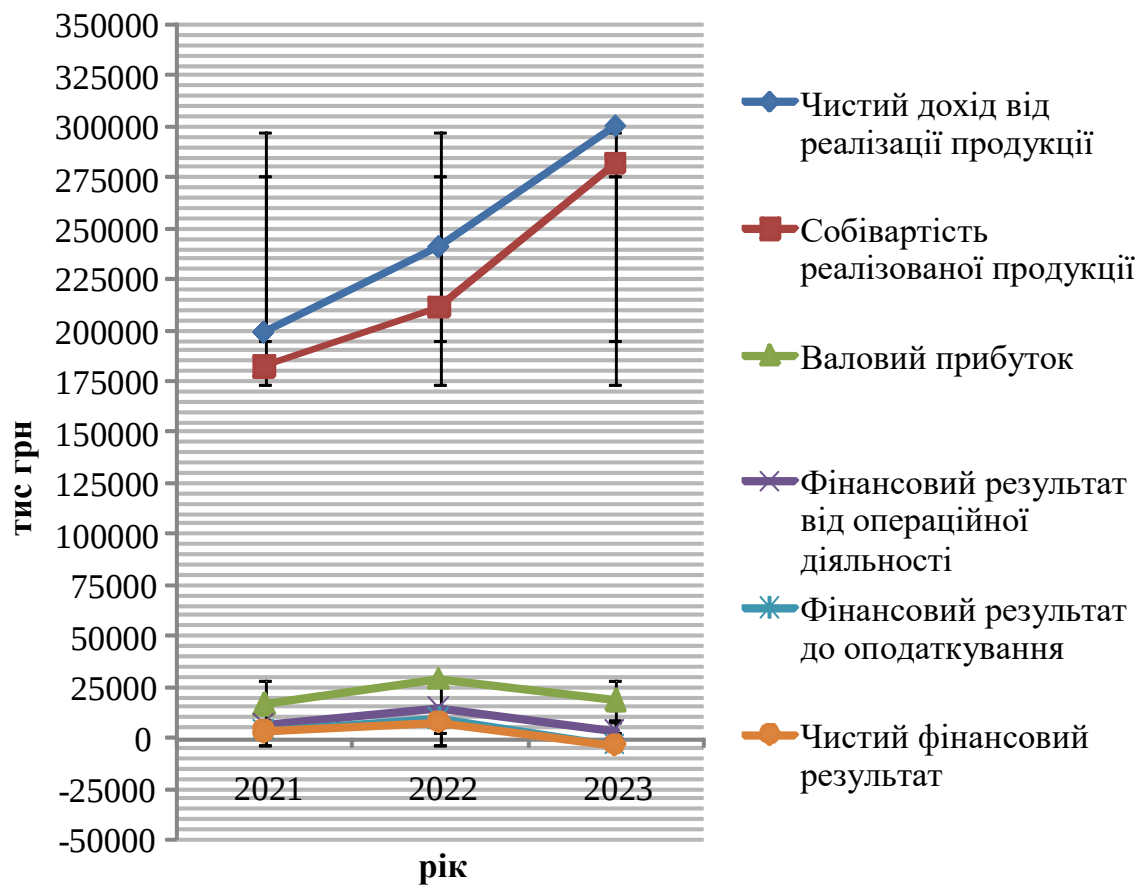


Рис. 2.3. Рентабельність господарської діяльності

ДП «Ружин-молоко» в 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»



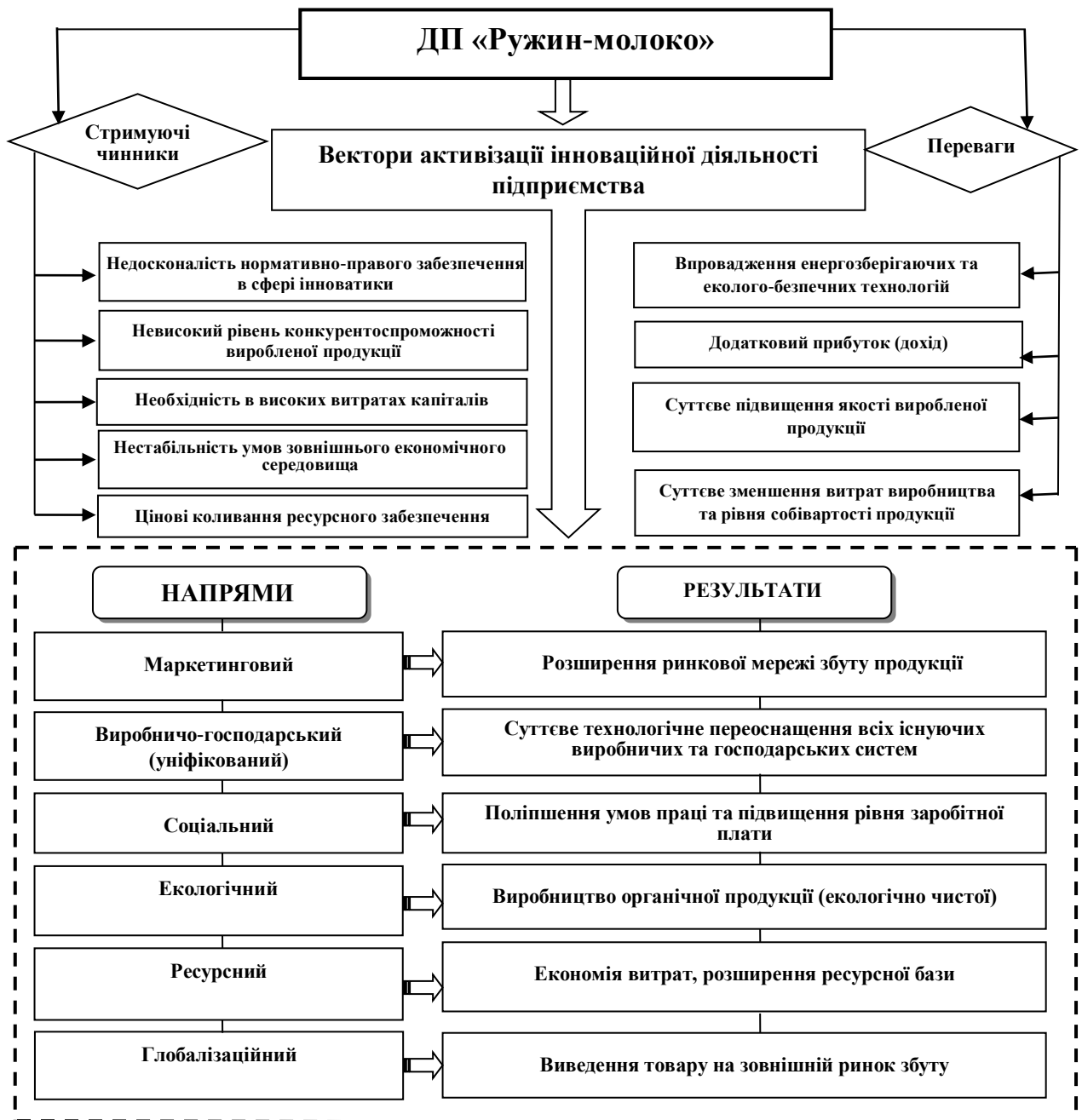
**Рис. 2.5. Фінансові результати діяльності ДП «Ружин-молоко»
2021-2023 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»

Окупність витрат ДП «Ружин-молоко» в 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., (+/-)
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,73	0,82	0,78	0,04
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,36	1,21	1,29	-0,07
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,75	0,88	0,85	0,10
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,33	1,13	1,17	-0,16
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	0,09	0,09	0,08	-0,01
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,12	0,10	0,11	-0,02
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,07	0,05	0,06	-0,02
Коефіцієнт покриття активів	3,19	2,74	2,71	-0,47
Коефіцієнт окупності активів	0,08	0,07	0,09	0,01

Джерело: розраховано на основі річних звітів діяльності ДП «Ружин-молоко»



**Рис. 3.1. Структурна модель реалізації інноваційної політики
ДП «Ружин-молоко» в середньостроковій господарській перспективі
(2021-2023 рр.)**

Джерело: власні дослідження