

Халін Станіслав Васильович, к.е.н., директор, +38(044)290-43-49, ndi@ndipvt.com.ua, ORCID ID: 0000-0002-7510-5056

Український науково-дослідний інститут прогнозування та випробування техніки і технологій сільськогосподарського виробництва ім. Леоніда Погорілого

вул. Інженерна, 5, смт Дослідницьке, Білоцерківський район, Київська обл., 08654

Чуб Олег Анатолійович, кандидат сільськогосподарських наук, докторант, +38(057)740-31-81, dr.chub@estw.com.ua, ORCID ID: 0009-0000-2081-1183

*Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню управлінських аспектів інноваційної діяльності підприємств-виробників молочної продукції задля напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення їхнього інноваційного розвитку.

Визначено, що інноваційна діяльність у сучасних умовах є не просто впровадженням окремих технологічних нововведень, а комплексним процесом, що інтегрує всі функціональні напрями діяльності підприємства з метою забезпечення довгострокової ефективності, адаптивності та стійкості до викликів ринку.

Доведено, що ефективне управління цією діяльністю вимагає всебічного підходу, що включає як технологічні інновації, так і вдосконалення організаційних та управлінських механізмів.

Встановлено, що сучасні управлінські підходи орієнтовані на формування гнучкої системи прийняття рішень, здатної оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Узагальнено, що управління інноваційними процесами в молочній галузі має ґрунтуватися на системності, орієнтації на сталість розвитку, дотриманні високих стандартів якості та здатності до оперативного реагування на зміну споживчих потреб.

Ключові слова: економічна ефективність, інноваційна діяльність, інноваційні рішення, конкурентоспроможність, підприємства-виробники молочної продукції, сталий розвиток, управління.

Khalin Stanislav, Candidate of Sciences in Economics, Director, +(044)290-43-49, ndi@ndipvt.com.ua, ORCID ID: 0000-0002-7510-5056

Leonid Pogorily Ukrainian Research Institute of Forecasting and Testing of Machinery and Technologies for Agricultural Production

5, Inzhenerna St., Doslidnytske Township, Bilotserkiv District, Kyiv Region, 08654

Chub Oleh, Candidate of Agricultural Sciences, Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming, +38(057)740-31-81, dr.chub@estw.com.ua, ORCID ID: 0009-0000-2081-1183

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
1-A, Tvarynnykyv Street, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

MANAGEMENT ASPECTS OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF DAIRY PRODUCTION ENTERPRISES

Abstract. The article is devoted to the study of the management aspects of the innovative activity of dairy enterprises to develop recommendations for improving their innovative development.

It is determined that innovative activity in the dairy industry today is not only an important condition for ensuring competitive advantages, but also a determining factor in the strategic growth of enterprises. Effective management of this activity requires a comprehensive approach, including both technological innovations and the improvement of organizational and management mechanisms.

It is established that modern management approaches are focused on the formation of a flexible decision-making system capable of quickly adapting to changes in the market environment. This involves the optimization of internal innovation management processes, the development of human resources, the digital transformation of production and logistics processes, as well as the active formation of partnerships with scientific institutions, suppliers, and other participants in the innovation ecosystem.

It is proven that rational financial support for innovative activity is no less important. To achieve this, enterprises should utilize various financing sources (both external and internal) while implementing mechanisms to optimize costs and enhance energy efficiency.

The management of innovation processes in the dairy industry should be based on systematicity, orientation towards sustainable development, adherence to high-quality standards, and the ability to respond promptly to changing consumer needs. Only under such conditions is stable growth possible, strengthening market positions and realizing new development opportunities.

It is substantiated that innovation activity in modern conditions is not simply the introduction of individual technological innovations, but a complex process that integrates all functional areas of the enterprise to ensure long-term efficiency, adaptability, and resilience to market challenges.

Keywords: economic efficiency, innovative activity, innovative solutions, competitiveness, dairy enterprises, sustainable development, management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін ринку харчової продукції підприємства молочної галузі стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності. Зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості, безпеки та асортименту продукції вимагають від виробників впровадження інновацій не лише в технологічних процесах, а й у системах управління.

Інноваційна діяльність у молочній промисловості передбачає не лише розробку нових видів продукції чи вдосконалення виробничих технологій, а й трансформацію управлінських підходів, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств. Управлінські рішення, орієнтовані на інновації, є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Особливої уваги потребує питання стратегічного управління інноваціями, включаючи формування інноваційної культури, інвестиційної політики, розвиток персоналу, впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. В умовах економічної нестабільності та зміни споживчих пріоритетів,

управлінські аспекти інноваційної діяльності набувають вирішального значення для сталого розвитку підприємств молочної галузі.

Таким чином, дослідження управлінських аспектів інноваційної діяльності молокопереробних підприємств є надзвичайно актуальним як з теоретичної точки зору (для розробки ефективних моделей управління), так і з практичної (для впровадження інноваційних рішень, що сприятимуть підвищенню рентабельності та адаптивності підприємств до ринкових змін).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування стратегій інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, зокрема особливості інноваційної діяльності виробників молочної продукції, вже були предметом наукових досліджень багатьох українських науковців (І. Берник, П. Бубенко, Т. Бурмака, М. Гарасимлюк, І. Грабчук, О. Димченко, А. Мусіяченко, М. Пархомець, Н. Чухраєва та ін.). Водночас динамічні трансформації у зовнішньому середовищі, які безпосередньо впливають на формування системи продовольчої безпеки, зумовлюють необхідність переосмислення основних методичних підходів і актуалізують подальші наукові розвідки в межах даної тематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні управлінських аспектів інноваційної діяльності підприємств-виробників молочної продукції задля напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення їхнього інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах сучасних викликів аграрного сектору ефективне управління молочним виробництвом на інноваційній основі стає головною проблемою для всіх сільськогосподарських підприємств України, адже від ефективності управлінських рішень безпосередньо залежить стабільність та перспективи розвитку галузі молочного скотарства.

Останні роки характеризуються сталою тенденцією до зростання як виробничої, так і повної собівартості 1 ц молока. Така ситуація негативно впливає на загальну рентабельність виробництва, знижує фінансову стійкість підприємств і стримує їх інвестиційну активність. Зростаючі витрати на фоні

нестабільного попиту, коливань цін та високої конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, обумовлюють необхідність пошуку нових управлінських підходів до організації виробничих процесів [7, с. 18].

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інноваційних рішень, здатних оптимізувати ресурси, модернізувати технологічні процеси, підвищити якість продукції та, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції вітчизняних підприємств. Підвищення економічної ефективності та забезпечення сталого розвитку галузі молочного скотарства мають розглядатися не лише як стратегічна мета, а й як невід’ємна складова національної продовольчої безпеки.

В цілому, під інноваційною діяльністю підприємств-виробників молочної продукції слід розуміти сукупність організаційних, технологічних, управлінських та маркетингових заходів, спрямованих на створення, освоєння й упровадження нововведень, що забезпечують підвищення ефективності виробництва, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукових джерел щодо теми дослідження [1, 2, 4, 8] дає підстави стверджувати, що сутність інноваційної діяльності підприємств-виробників молочної продукції проявляється в цілісному підході до модернізації всіх аспектів їх функціонування. Усі ці аспекти у сукупності формують багатовимірну картину інноваційної діяльності, яка є рушієм зростання економічної ефективності та довготривалої конкурентоспроможності підприємств молочної галузі.

З метою поглибленого аналізу управлінських підходів до інноваційної діяльності підприємств-виробників молочної продукції доцільно виокремити основні напрями інновацій, що впроваджуються на таких підприємствах, та охарактеризувати відповідні управлінські дії, які супроводжують ці процеси. Для цього у табл. 1 систематизовано ключові напрямки інноваційної діяльності молокопереробних підприємств у поєднанні з типовими управлінськими заходами та очікуваними результатами.

Таблиця 1 – Основні напрями інноваційної діяльності підприємств молочної галузі та їх управлінська характеристика

Напрямок інноваційної діяльності	Опис	Управлінські заходи	Очікуваний ефект
Впровадження нових технологій	Використання сучасного обладнання та автоматизованих ліній	Інвестиційне планування, контроль якості	Підвищення продуктивності, зниження витрат
Розробка нових видів продукції	Функціональні та органічні молочні продукти	Управління НДДКР, маркетингові дослідження	Розширення ринку збуту
Цифровізація управління	ERP-системи, CRM, аналітика	Навчання персоналу, реінжиніринг бізнес-процесів	Прозорість управління, швидке прийняття рішень
Екологічні інновації	Зменшення викидів, переробка відходів	Розробка політик сталого розвитку	Поліпшення іміджу, відповідність стандартам

Джерело: складено автором.

Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності підприємств молочної галузі є впровадження нових технологій. Передусім мова йде про оновлення виробничого обладнання, автоматизацію технологічних процесів, використання сучасних пакувальних ліній та систем контролю якості. Управлінські заходи в цьому контексті полягають у розробці інвестиційних програм, оцінці економічної ефективності модернізації, виборі постачальників технологій та організації технічного навчання персоналу. Результатом таких інновацій стає підвищення продуктивності, зниження виробничих витрат, а також покращення стабільності якості продукції.

Другим важливим напрямом є розробка нових видів продукції. Підприємства прагнуть відповідати змінним споживчим запитам, пропонуючи органічну, функціональну, безлактозну чи збагачену корисними речовинами продукцію. Управління інноваціями в цьому напрямі передбачає активізацію діяльності науково-дослідницьких відділів, вивчення ринку, споживчих вподобань, а також тісну взаємодію між технологами й маркетингологами. Основною метою є формування унікальної пропозиції, що дозволяє розширити частку ринку, підвищити лояльність споживачів і сформувати конкурентні переваги.

Окремий інноваційний вектор становить цифровізація управління. Впровадження IT-рішень, таких як ERP- та CRM-системи, електронні системи документообігу, автоматизовані модулі аналітики, дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень. Управлінські заходи охоплюють вибір цифрових платформ, інтеграцію з існуючими бізнес-процесами, навчання персоналу та супровід цифрових трансформацій. Це сприяє підвищенню прозорості управління, оперативності реакції на зміни ринку, кращому контролю за витратами та результативністю діяльності.

Не менш важливою є орієнтація на екологічні інновації. Підприємства все частіше зосереджуються на зменшенні впливу на довкілля через впровадження систем очищення стічних вод, переробку відходів, використання енергоощадного обладнання. Управління в цьому напрямі включає розробку політик сталого розвитку, проведення екологічного аудиту, сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів. Такі дії не тільки знижують негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищують довіру споживачів, відкривають доступ до нових ринків і джерел фінансування, зокрема «зелених» інвестицій.

Отже, кожен з означених напрямів інноваційної діяльності має власну специфіку та набір управлінських механізмів, що обумовлює необхідність комплексного підходу до формування інноваційної стратегії підприємств молочної галузі.

Зважаючи на складність і багатогранність інноваційної діяльності в молочній галузі, доцільним є візуальне представлення взаємозв'язків між ключовими елементами управління, що впливають на ефективність впровадження інновацій. На рис. 1 продемонстровано концептуальну модель управління інноваційною діяльністю підприємства-виробника молочної продукції, у якій простежується взаємодія стратегічних, ресурсних, організаційних та технологічних складових у єдиній системі.

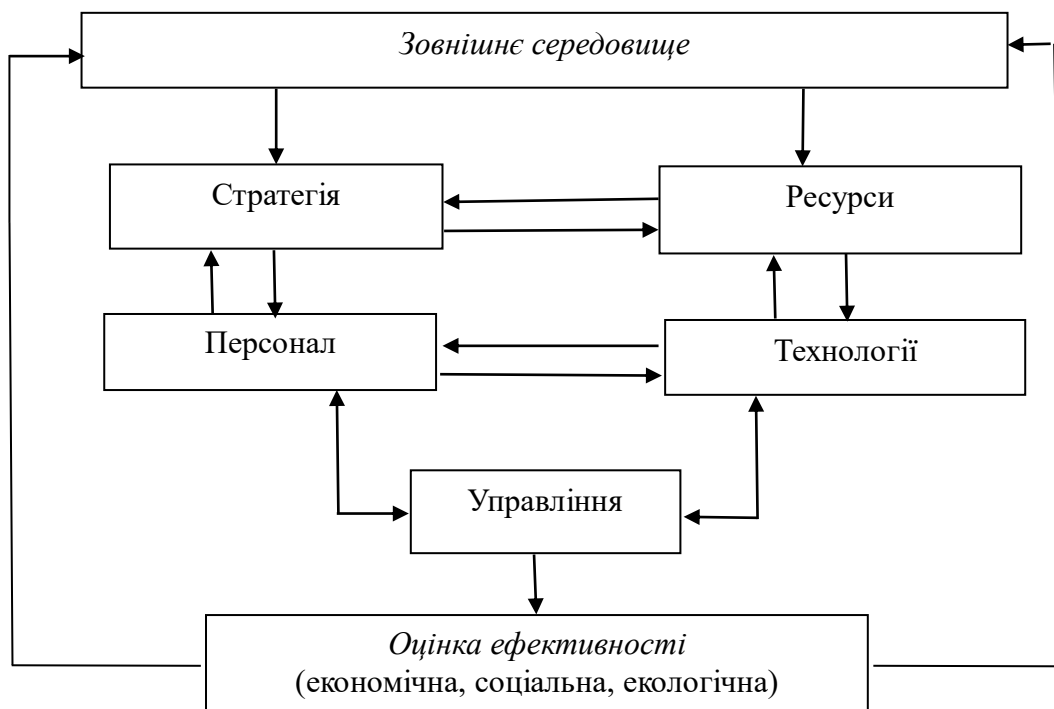


Рисунок 1 – Модель управління інноваційною діяльністю підприємства
молочної галузі

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6].

У центрі даної моделі знаходиться система управління, що виконує функцію координатора всіх інших складових інноваційного процесу. Саме вона забезпечує узгодженість дій, цілеспрямованість змін і їхню відповідність стратегічним цілям підприємства. Управління є динамічним ядром, яке реагує на внутрішні зміни та зовнішні виклики.

Стратегія інноваційного розвитку представлена як визначальний орієнтир, що формує бачення, місію й пріоритети підприємства в інноваційній сфері. Вона визначає напрямки розвитку, обсяги інвестицій, очікувані результати та критерії оцінки ефективності. Водночас стратегія тісно пов'язана з ресурсами – як матеріальними, так і нематеріальними, адже без достатнього фінансування, кваліфікованого персоналу чи сучасної інфраструктури реалізувати інноваційні ідеї неможливо.

Іншим ключовим елементом є технології, які охоплюють як новітнє обладнання, так і інформаційні рішення. Вони перебувають у тісному зв'язку з ресурсами (оскільки потребують відповідного забезпечення) та безпосередньо впливають на продуктову інноваційність підприємства. Нові технології

дозволяють створювати конкурентоспроможну продукцію, покращувати її якість та оптимізувати виробництво.

Продукт є результатом інноваційної діяльності, що відображає її практичну реалізацію. Його параметри, властивості, упаковка, маркування – усе це формує споживчу цінність та визначає позицію підприємства на ринку. Розробка нових продуктів базується як на технологічних інноваціях, так і на маркетингових дослідженнях, що забезпечуються управлінською системою.

Важливу роль у моделі відіграє персонал. Саме людський фактор є носієм знань, ініціатором змін і рушієм інновацій. Підготовка, мотивація, залучення працівників до інноваційного процесу є передумовою його успішної реалізації. Зв'язок персоналу з управлінням є критично важливим, оскільки ефективне управління кадрами дозволяє формувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру.

Взаємодія всіх зазначених елементів здійснюється в контексті зовнішнього середовища, яке впливає на інноваційну активність підприємства через ринкові, нормативні, соціальні та технологічні фактори. Середовище задає виклики, формує потреби та водночас відкриває нові можливості для розвитку.

Фінальним елементом моделі є оцінка ефективності інноваційної діяльності, яка базується на сукупності економічних, соціальних та екологічних критеріїв. Цей етап дозволяє визначити доцільність впроваджених інновацій, виявити слабкі місця в управлінні та сформулювати нові управлінські рішення.

Зазначимо, що у сучасних умовах молокопереробні підприємства стикаються з необхідністю постійно вдосконалюватися та адаптуватися до нових викликів ринку. Інноваційний розвиток стає головним чинником успіху, і для його забезпечення потрібен комплексний підхід. Тож, проведене дослідження дозволяє сформулювати декілька рекомендацій щодо вдосконалення інноваційного розвитку підприємств-виробників молочної продукції.

Однією з базових складових інновацій є інвестиції в науково-дослідні розробки, що дозволяє створювати нові продукти, такі як функціональні йогурти або пробіотичні напої, які відповідають запитам сучасного споживача,

орієнтованого на здорове харчування. Співпраця з лабораторіями та науковими центрами сприяє постійному вдосконаленню рецептур та технологій.

Також важливо впроваджувати інноваційний менеджмент, а саме сучасні підходи до управління ідеями, проєктами та персоналом. Підприємствам варто формувати середовище, яке заохочує до новаторства, тобто проводити внутрішні конкурси ідей, запроваджувати мотиваційні програми, залучати працівників до розробки рішень.

Ще одним напрямом розвитку є цифровізація виробничих процесів. Використання сенсорних систем, ERP-платформ, аналітики даних та автоматизованих систем дозволяє не лише підвищити якість продукції, а й суттєво знизити витрати.

Особливої актуальності сьогодні також набувають екоінновації. Екологічна упаковка, мінімізація відходів, ефективне використання ресурсів – усе це сприяє як сталому розвитку, так і покращенню репутації бренду.

Окрему увагу слід приділяти диверсифікації продуктового портфеля, тобто розширенню лінійки товарів відповідно до нових запитів ринку. Популярністю користуються безлактозні, органічні продукти та рослинні альтернативи молока, які відкривають нові ринкові ніші.

Важливим напрямком є також співпраця та партнерство, в тому числі:

- колаборація з науковими установами, яка дає змогу комерціалізувати наукові розробки та швидше впроваджувати інновації у виробництво;
- партнерство з постачальниками та дистриб'юторами, що дозволяє створити ефективні ланцюги поставок, підвищити стабільність і якість сировини;
- участь у галузевих асоціаціях і кластерах, що сприяє обміну досвідом, доступу до колективних інновацій і формуванню спільних стандартів якості.

Не менш важливо забезпечити й фінансування інноваційної діяльності. Це може бути, в тому числі:

- залучення зовнішніх інвестицій (приватних, венчурних або іноземних);
- використання державної підтримки, зокрема участь у програмах аграрного розвитку, інноваційних грантах та субсидіях;

– активізація внутрішніх резервів, наприклад, через оптимізацію витрат, реінвестування прибутку або впровадження програм енергоефективності.

Таким чином, лише комплексний і системний підхід до інновацій (через науку, цифровізацію, партнерство та фінансування) дозволить підприємствам молочної галузі успішно адаптуватися до викликів часу, завоювати довіру споживачів, та й зайняти лідируючі позиції на ринку.

Висновки. На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Інноваційна діяльність у молочній промисловості сьогодні є не лише важливою складовою конкурентоспроможності, а й ключовим фактором стратегічного розвитку. Ефективне управління цією діяльністю потребує комплексного підходу, що охоплює як технологічні новації, так і організаційно-управлінські рішення.

2. Сучасні управлінські аспекти передбачають створення гнучкої системи прийняття рішень, здатної швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Це включає налагодження внутрішніх процесів управління інноваціями, розвиток персоналу, цифровізацію виробництва та логістики, а також формування партнерських зв'язків із науковими установами, постачальниками й іншими учасниками галузі.

3. Важливу роль відіграє і грамотне фінансове планування: підприємства мають активно шукати джерела фінансування інновацій (як зовнішні, так і внутрішні) водночас оптимізуючи витрати та впроваджуючи енергоефективні рішення.

4. В цілому, управління інноваціями в молочній галузі має бути системним, орієнтованим на сталий розвиток, високі стандарти якості та задоволення потреб сучасного споживача. Лише в такий спосіб можна забезпечити стабільне зростання, зміцнення ринкових позицій і відкриття нових можливостей для експансії.

Таким чином, інноваційна діяльність є не просто впровадженням нових ідей, а системним процесом, що охоплює всі сфери функціонування підприємства. Її мета полягає у забезпеченні довгострокової ефективності, гнучкості в умовах ринкових змін і здатності до сталого розвитку.

1. Берник І. М. Інноваційний підхід до одержання високоякісного молока-сировини. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*, 2019. № 3(106). С. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2019-3-6>
2. Бубенко П. Т., Димченко О. В. Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій : монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 232 с.
3. Бурмака Т. М., Мусіяченко А. А. Обґрунтування управлінських рішень щодо проєктів інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*, 2018. № 11(490). С. 95–99.
4. Гарасимлюк М. В., Кісточка Ю. В. Особливості інноваційної діяльності підприємств молочної продукції. *Регіональна економіка*, 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-10>
5. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
6. Пархомець М. К. Організаційно-економічні основи розвитку молокопродуктового підкомплексу в ринкових умовах: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 346 с.
7. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*, 2018. № 5-6. С. 18–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333814013.pdf>
8. Чухраєва Н.М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. *Бізнес Інформ*. 2014. №6. С. 92–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_17

REFERENCES:

1. Bernyk I. M. Innovatsiyni pidkhd do oderzhannia vysokoiakisnoho moloka-syrovyny. *Tekhnika, enerhetyka, transport APK*, 2019. № 3(106). S. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2019-3-6>
2. Bubenko P. T., Dymchenko O. V. Teoretyko-metodychni skladovi rozvytku innovatsiinoi ekonomiky ta investysii : monohrafiia / Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2022. 232 s.
3. Burmaka T. M., Musiiachenko A. A. Obgruntuvannia upravlinskykh rishen shchodo proiektiv innovatsiinoho rozvytku. *Biznes Inform*, 2018. № 11(490). S. 95-99.
4. Harasymliuk M. V., Kistochka Yu. V. Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv molochnoi produktsii. *Rehionalna ekonomika*, 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-10>
5. Hrabchuk I., Buhaichuk V., Aliabieva V. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. Vyp. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
6. Parkhomets M. K. Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy rozvytku molokoproduktovoho pidkompleksu v rynkovykh umovakh: monohrafiia. Ternopil : Ekonomichna dumka, 2005. 346 s.
7. Parkhomets M.K., Uniat L.M. Upravlinnia vyrobnytstvom moloka na innovatsiinii osnovi yak napriam rozvytku konkurentospromozhnoho molochnoho skotarstva u silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Innovatsiina ekonomika*, 2018. № 5-6. S. 18–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333814013.pdf>
8. Chukhraieva N.M. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva ta zabezpechennia yoho efektyvnosti ta stiikosti. *Biznes Inform*, 2014. № 6. S. 92–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_17

Стаття надійшла до редакції: 12.06.2025; рецензування: 28.06.2025; прийнята до публікації 02.07.2025. Автори прочитали и дали згоду рукопису. The article was submitted on 12.06.2025; revised on 28.06.2025; and accepted for publication on 02.07.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.