

УДК 658.589:637.1/3  
<https://doi.org/10.30838/EP.200.158-166>

**Денисюк О.Г.**  
кандидат економічних наук  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
**Denysiuk Olena**  
PhD in Economic Sc.  
Zhytomyr Polytechnic State University  
<https://orcid.org/0000-0003-2108-7347>

**Цаль-Цалко Ю.С.**  
доктор економічних наук  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
**Tsal-Tsalko Yuzef**  
Dr. of Economic Sc.  
Zhytomyr Polytechnic State University  
<https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>

## СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПРОЦЕСІ САМОДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ З ПРОМИСЛОВОЇ ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*У статті досліджено актуальні проблеми та перспективи інноваційного розвитку господарських організацій у сфері промислової переробки молока. Проаналізовано основні тенденції інноваційної активності в галузі, визначено ключові бар'єри для впровадження інновацій, зокрема низький рівень інвестицій у нематеріальні активи, моральний знос основних засобів, слабку підтримку з боку держави. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного й тактичного управління інноваційною діяльністю для забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу та зміцнення його економічної резильєнтності. Запропоновано типологію інноваційних стратегій (лідерства, збереження, посилення, трансформації) та інструментарій тактичного управління з урахуванням сучасних викликів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність, адаптивність та економічну стабільність підприємств молочної промисловості.*

**Ключові слова:** стратегія, тактика, управління, інновації, інноваційна діяльність, самодостатність, бізнес.

## STRATEGY AND TACTICS OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE PROCESS OF SELF-SUFFICIENT DEVELOPMENT OF THE DAIRY PROCESSING BUSINESS: CURRENT STATE AND PROSPECTS

*The article aims to identify strategic and tactical priorities for managing innovation activities in the milk processing industry. The relevance of this topic stems from the critical role of dairy processing enterprises in ensuring food security, stable economic performance, and social well-being, particularly under conditions of market volatility, limited access to external financing, and structural challenges in the agro-industrial complex. Innovation is considered a key factor in achieving sustainable competitiveness, increasing productivity, and developing value-added chains in the sector. The research methodology is based on a combination of statistical analysis, economic diagnostics, and structural-functional and system-based approaches to enterprise management. This combination makes it possible to assess both quantitative and qualitative parameters of innovation activity and resource utilization. Particular attention is paid to evaluating the effectiveness of existing innovation practices, the scale and structure of capital investments, and the availability of financial and institutional support for innovation at the enterprise level. The study reveals a significant imbalance between material and intangible investments, a low degree of innovation in production and management processes, and underdeveloped mechanisms for integrating innovations into operational, financial, and strategic decision-making frameworks. It has been established that innovation activity in the sector is susceptible to internal resource constraints, the depreciation of fixed assets, and increasing external market pressures from import competition and price volatility. These factors hamper the ability of enterprises to initiate, develop, and scale innovation. Based on the analysis, the authors propose a classification of innovation strategies aligned with business development objectives and adaptable to various organizational readiness and resilience levels. These include leadership strategies, preservation models,*

© Денисюк О.Г., Цаль-Цалко Ю.С., 2025

enhancement approaches, and frameworks for radical transformation.

Furthermore, the article outlines a set of tactical tools designed to facilitate the effective implementation of innovations, including mechanisms for technological modernization, cost efficiency improvements, supply chain flexibility, product quality upgrades, and market positioning enhancements. Emphasis is placed on the practical aspects of aligning innovation efforts with business goals, using resource-efficient methods and monitoring systems to ensure successful outcomes. The practical significance of the research lies in developing a structured, action-oriented framework for innovation management that supports both the long-term sustainability and short-term adaptability of milk processing enterprises. This integrated approach helps increase their economic resilience, strengthens their competitive advantages, and expands their potential for integration into global value chains and international markets.

**Keywords:** strategy, tactics, management, innovations, innovation activity, self-sufficiency, business.

**JEL classification:** M21, O31.

**Постановка проблеми.** Промисловість з виробництва молочних продуктів є одним із провідних видів економічної діяльності, розвиток якої поєднує інтереси виробників молока аграрного сектору економіки, торговельного бізнесу та населення як споживачів, для яких молочні продукти є важливою складовою раціону харчування.

Сучасна промислова переробка молока відбувається на маслоробних, сироробних, молочно-консервних та з виробництва продукції з незбираного молока господарських організаціях. Продукція молокопереробної промисловості займає значне місце в споживчому кошику населення. За даними Державної служби статистики України, середньомісячні грошові витрати домогосподарств на молоко, сир і масло становлять біля 700 грн. або 15% вартості продуктів харчування.

Поряд з цим, на сьогодні, молочна галузь України наразі перебуває на важкому етапі розвитку, як щодо скорочення поголів'я корів, зменшення виробництва молока, проблем забезпечення якості молока в господарствах населення, зростання імпорту та спаду експорту молочних продуктів.

Серед економічних чинників, що істотно погіршують ситуацію в сфері переробки молока слід виділити: стан якісних характеристик об'єктів виробничої бази, ринкової інфраструктури та платоспроможності населення, конкуренція іноземних виробників за ціновою політикою і особливо за якістю продукції, дуже низька рентабельність інвестованих активів в галузь, відсутність державної підтримки галузі за прикладом країн Європейського Союзу, нестабільність національної валюти та перешкоди до здійснення експортних операцій.

Виконання політики держави в сфері забезпечення населення молочними продуктами повинно бути тісно пов'язане з ефективним функціонуванням господарських організацій з переробки молока в складі юридичних і фізичних осіб – підприємців на підвищення їх конкурентоспроможності і економічної стабільності на умовах самодостатнього розвитку.

Для досягнення цієї мети важливо забезпечувати процес господарювання в сфері переробки молока на основі розробки стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності у господарських організаціях галузі, яка створює умови як для поліпшення технологічних процесів щодо переробки молока та надходження на ринок нових видів продукції, так і структурних економічних показників доданої вартості.

Переробним господарським організаціям у сфері харчової галузі, щоб бути конкурентоздатними, потрібно чітко відстежувати три моменти: інноваційність, якість і ціну на молочні продукти [9].

Інвестиції в інноваційну діяльність на забезпечення поглибленої переробки молока дають змогу створювати продукти на внутрішній і зовнішній ринок з високою доданою вартістю. Розробка та впровадження інноваційних технологій виробництва харчових продуктів для функціонування стійкої та ефективної продовольчої системи сприяє створенню робочих місць, підвищенню продуктивності праці та ефективному використанню ресурсів, визначена як важлива складова національної безпеки держави [11].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів проблеми інноваційної діяльності господарських організацій з промислової переробки молока присвячена значна кількість робіт науковців. Серед праць вітчизняних вчених, необхідно виділити ґрунтовні дослідження Безус А., Чуйок М. [1], Божидарніка Т., Божидарник Н. [2], Васютинської Ю. [3], Волкової М., Подвігіна А. [4], Груба Г. [5], Дорошкевич К., Івасюк В., Іськіва О. [6], Кутах К. [7], Музиченко-Козловської О.В. [10], Скопенко Н., Євсєєвої-Северина І. [13], Витвицької О. [15], Федулової І., Васютинської Ю. [16], Свідерського В., Пустової В., Лазарева Б. [17].

Проте, віддаючи належне теоретичним і практичним напрацюванням науковців, на наш погляд, потребує подальших досліджень інструментарій стратегічного і тактичного управління інноваційною діяльністю в господарських організаціях з промислової переробки молока та визначення його ролі в подоланні негативних явищ з урахуванням стану сучасних тенденцій розвитку галузі.

**Мега статті** полягає в оцінці стану та розробці інструментарію системи стратегічного і тактичного управління інноваційною діяльністю в процесі функціонування господарських організацій в сфері переробки молока.

**Виклад основних результатів дослідження.** В системі сталого розвитку, ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» є важливим показником оцінки прогресу країн на шляху до забезпечення економічної безпеки. Результати України в індексі цієї цілі підкреслюють складне становище системи інновацій, де держава займає 102 місце серед 135 країн [14].

У 2023 році на українському ринку промислового

виробництва молочних продуктів працювали біля 700 суб'єктів господарювання, з них половина – фізичні особи-підприємці, а 117 спеціалізувалися на виробництві морозива. Сировинну базу бізнесу в сфері виробництва молочних продуктів забезпечували понад 800 господарських організацій з виробництва молока з поголів'ям корів 382,2 тис. голів і господарства населення, які утримували 880,7 тис. корів із загальним валовим надоем молока 7266,6 тис. тон. У вітчизняних

господарських організаціях з виробництва молочних продуктів було перероблено 3222,7 тис. тон. молока в перерахунку на базисну жирність (3,4%). Потенційно Україна здатна виробляти до 30 млн. тон. молока і бути потужним гравцем на європейському ринку [12].

Динаміка розвитку господарських організацій з виробництва молочних продуктів та обсягів переробки ними молока наведена на рис. 1.

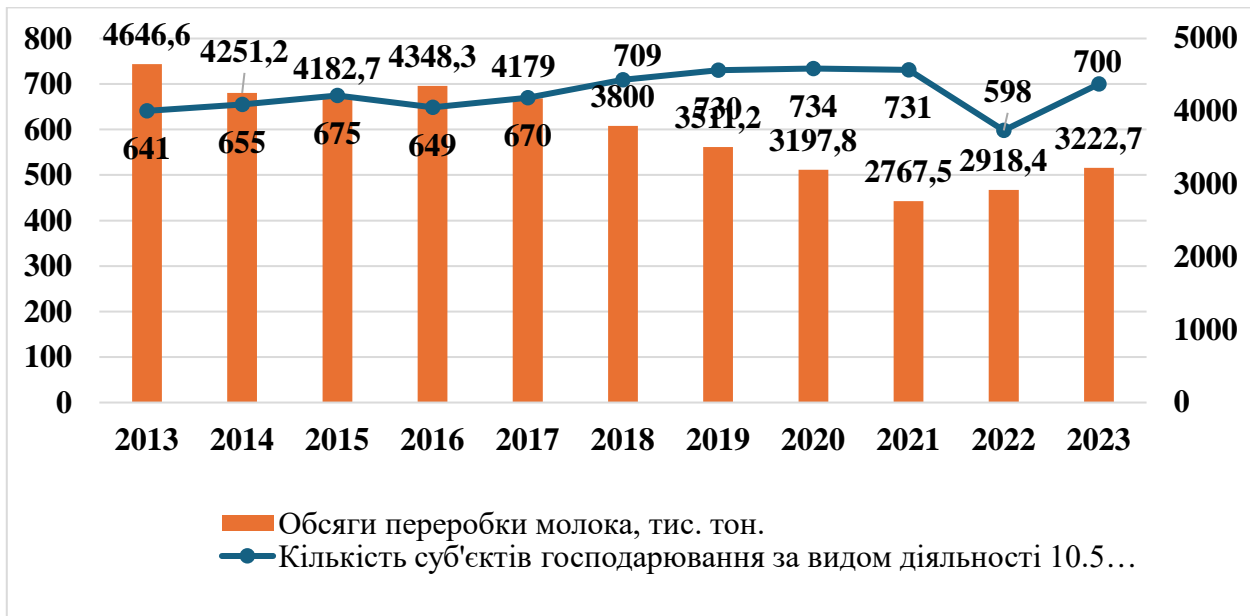


Рис. 1. Динаміка господарських організацій з виробництва молочних продуктів та обсягів переробки ними молока  
Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України

Матеріали статистичної звітності свідчать, що останніми роками спостерігається стала динаміка кількості суб'єктів господарювання в сфері виробництва молочних продуктів при деякому зменшенні обсягів переробки молока.

Стабільний розвиток бізнесу з виробництва молочних продуктів на інноваційній основі досить обмежений через низький рівень придатності основних засобів галузі та рентабельності інвестованих в процес господарювання активів (рис.2).

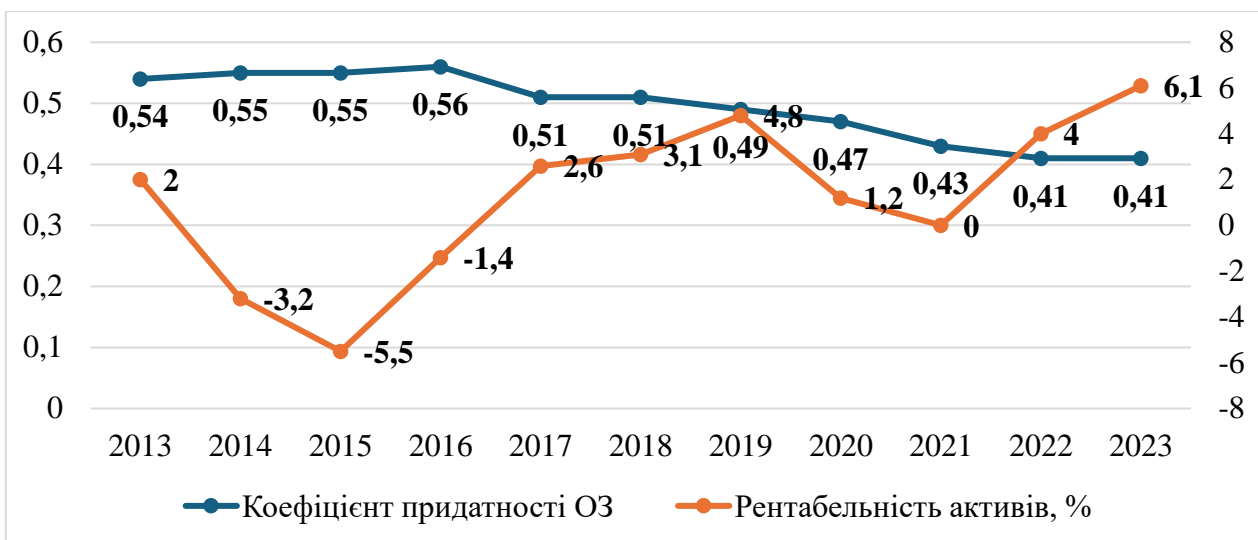


Рис. 2. Якісний стан основних засобів (ОЗ) та ефективності господарської діяльності бізнесу у сфері виробництва молочних продуктів  
Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України

За такого стану господарської діяльності, виглядає поки що проблематичним забезпечення можливості виробництва інноваційних молочних продуктів і інвестування інноваційного розвитку за рахунок прибутку як основного джерела створення об'єктів інновацій. Створений резерв коштів амортизаційного фонду господарських організацій в сфері виробництва молочних

продуктів не забезпечує навіть оновлення основних засобів на рівні їх зносу, про що свідчить динаміка стану придатності об'єктів.

В структурі капітальних інвестицій молочний бізнес майже не виділяє кошти на об'єкти, які мають забезпечувати інноваційну діяльність (табл. 1).

Таблиця 1

## Структура капітальних інвестицій у господарських організаціях з виробництва молочних продуктів

Об'єкти інвестицій	2013		2021		2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Матеріальні активи	1302187	97,8	1962200	98,0	2087293	99,1
2. Нематеріальні активи, з них:	29752	2,2	40955	2,0	19975	0,9
• концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	11286	0,8	1471	0,1	7321	0,3
• придбання програмного забезпечення	14248	1,1	28100	1,4	11353	0,5
Усього	1331939	100	2003155	100	2107268	100

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України

Інвестування коштів в нематеріальні активи, що характеризуються об'єктами інноваційного змісту, які забезпечують інтелектуальну складову потенціалу бізнесу в сфері виробництва молочних продуктів становили у 2023 році лише 0,9% або 20,0 млн. грн. у загальній сумі інвестиційної діяльності в формуванні активів. Водночас, обсяги інвестування коштів в матеріальні активи не створюють умови для поліпшення якості основних засобів.

Поряд з тим, відсутність дієвих інновацій в галузі значно впливає на результативні економічні показники

розвитку виробництва молочних продуктів (рис. 3).

Серед потужних чинників впливу на самодостатній розвиток галузі, особливе місце мають посідати рівень створеної доданої вартості в доходах бізнесу та дохід від реалізації молочних продуктів, одержаний в результаті переробки однієї тони молочної сировини.

Одним із підходів до вирішення визначених проблем господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів може бути покращення інноваційної діяльності як інструмента їх самодостатнього розвитку.

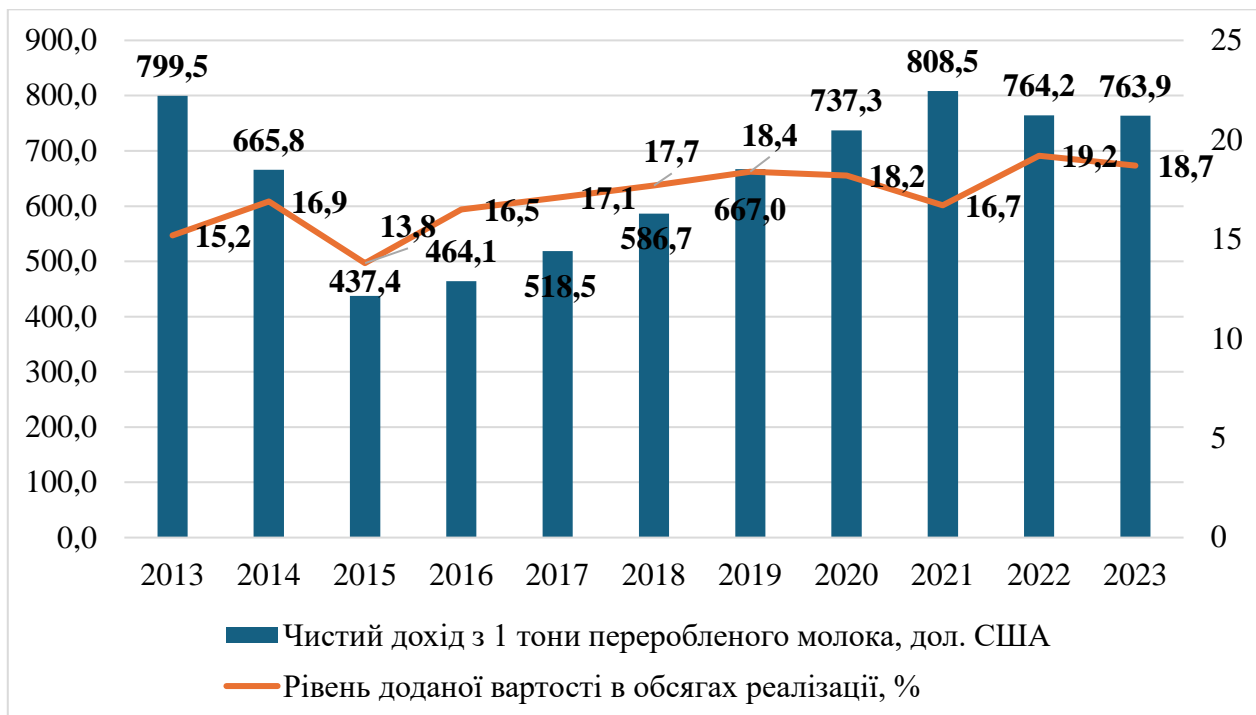


Рис. 3. Результативні показники стану переробки молока в господарських організаціях з виробництва молочних продуктів  
Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України

Щоб дізнатись про стан і тенденції інноваційної діяльності в господарських організаціях, пов'язаних з виробництвом молочних продуктів в Україні проаналізуємо її розвиток в складі наявних статистичних

показників, що характеризують політику інновацій та їх результативність у цілому в галузі виробництва харчових продуктів (табл. 2).

Таблиця 2

**Стан інноваційної діяльності господарських організацій у сфері виробництва харчових продуктів в Україні**

Показники	Статистичні періоди за роками		Відхилення, +/-
	2018-2020	2020-2022	
1. Кількість інноваційно активних підприємств:			
- усього, одиниць:	317	305	12
- у % до загальної кількості підприємств	15,1	16,3	1,2
з них:			
а) кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги):			
- усього, одиниць	211	172	-39
- % до загальної кількості	10,1	9,3	-0,8
- % до загальної кількості інноваційно активних	66,6	57,3	-9,3
з них:			
✓ товари			
- нові для ринку, на якому працює підприємство	39	36	-3
- нові лише для підприємства	193	154	-39
✓ послуги			
- нові для ринку, на якому працює підприємство	5	8	3
- нові лише для підприємства	17	20	3
б) кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси:			
- усього, одиниць	256	221	-35
- % до загальної кількості підприємств	12,2	11,7	-0,5
з них:			
✓ методи виробництва/поліпшення товарів або надання послуг	209	172	-37
✓ методи логістики, доставки або дистрибуції	56	34	-22
✓ методи комунікацій або обробки інформації	76	88	12
✓ методи обліку або адміністративного управління	64	37	-27
✓ методи ділової практики з організації процедур або зовнішніх зв'язків	55	29	-26
✓ методи організації трудової відповідальності, прийняття рішень або управління людськими ресурсами	44	35	-9
✓ маркетингові методи просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або післяпродажного обслуговування	131	153	22
2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), млн. грн.:			
- усього	6032,1	6168,1	136
- % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності	1,1	0,9	-0,2
- % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) інноваційно активних підприємств відповідного виду економічної діяльності	5,0	4,9	-0,1
• у тому числі за ступенем новизни продукції			
✓ нова для ринку	908,7	1515,4	606,7
✓ нова лише для підприємства	5123,4	5652,7	529,3
3. Витрати на інновації, млрд. грн.			
- усього	1300,3	1164,1	-136,2
• у тому числі виконані:			
а) НДР:			
✓ власними силами	43,3	28,2	-15,1
✓ іншими підприємствами	1,2	7,5	6,3
б) інші витрати	1255,8	1128,4	-127,4

Джерело: узагальнено за інформацією Державної служби статистики України

Система показників, наведена в табл. 2 показує розвиток інноваційної діяльності господарських організацій в сфері виробництва харчових продуктів, складовою якої є молочна промисловість, за два статистичні періоди. За період 2020-2022 років в порівнянні з 2018-2020 роками кількість інноваційно активних господарських організацій з виробництва харчових продуктів зменшилась в цілому на 12 одиниць, а тих, які

впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (роботи, послуги) – на 39 одиниць або 18,5%. Наразі у 2022 році, за статистичним обстеженням, загальна кількість інноваційно активних підприємств становить лише 305 одиниць або 16,3% від їх загальної кількості.

Основна кількість інноваційно активних господарських організацій здійснювали інновації не у

виробництві нових для ринку і для власної господарської діяльності товарів та послуг, а впроваджували інноваційні процеси, зокрема направлені на поліпшення виробничих, комунікаційних і маркетингових методів господарювання. Як результат такого стану інноваційної діяльності, обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2022 році становив незначний обсяг лише 7,2 млрд. грн. або 0,9% до загального обсягу реалізованої продукції в сфері виробництва харчових продуктів і 4,9 % в структурі інноваційно активних господарських організацій. При цьому нової продукції для ринку було реалізовано на суму лише 1,5 млрд. грн.

За даними Держкомстату України, для здійснення інноваційної діяльності господарські організації залучали дуже малі кошти на рівні 1,2 млрд. грн. і лише 35,7 млн. грн. на виконання НДР. Всі витрати на інноваційну діяльність господарськими організаціями фінансувалися за рахунок власних джерел без участі коштів державного і місцевого бюджетів, інвесторів та банківських кредитів.

Для пояснення ролі системи управління інноваціями в досягненні стратегічних цілей в сфері бізнесу з виробництва молочних продуктів, насамперед з'ясуємо зміст поняття категорії «інноваційна діяльність на засадах самодостатнього розвитку бізнесу».

В діючому законодавстві ми знаходимо визначення двох засадничих термінів, що стосуються цієї категорії в бізнесі: інновації та інноваційна діяльність.

Перший – це інновації в розумінні об'єктного складу як новостворені та/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція, послуги, організаційно-технологічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного та іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери господарської діяльності [7].

Другий, що характеризує якісну сторону видів діяльності в господарській організації (оперативної, фінансованої інвестиційної) як інноваційна діяльність, що спрямовується на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок з метою випуску на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [7].

Виходячи з цього, управління розвитком інновацій і інноваційною діяльністю передбачає забезпечення процесу створення та використання їх об'єктів в сфері господарювання з метою досягнення рівня самодостатнього стану функціонування господарських організацій за показниками структурних категорій доданої вартості.

Основним результатом інвестиційної діяльності є створена додана вартість в складі сформованого амортизаційного фонду, вартості робочої сили, податкових платежів і чистого прибутку з одиниці використаних ресурсів. Ефективність впроваджених інвестицій в процес господарювання вимірюється відношенням доходів до витрат бізнесу в тенденції зростання у динаміці.

Для забезпечення цього завдання в господарських організаціях необхідно розробляти політику ефективного господарювання на рівні збутової діяльності,

ресурсозберігання, виробництва, формування вартості робочої сили, інвестиційних і фінансових складових бізнесу, податкової безпеки та досягнення соціальних і екологічних ефектів.

Отже, інноваційна діяльність – це не самостійна складова процесу господарювання, а інструмент забезпечення його ефективності в складі операційних, фінансових та інвестиційних господарських операцій бізнесу.

Нестабільне ринкове середовище передбачає необхідність розробки і обґрунтування заходів й планів досягнення намічених цілей, в яких враховується потенціал бізнесу, а також інноваційні можливості. Отже, побудова стратегії розвитку інноваційної діяльності повинна поєднуватися з довготерміновими цілями господарських організацій і є основним інструментом створення доданої вартості та отримання конкурентних переваг.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю господарських організацій в молочній промисловості пов'язується з розробкою і впровадженням за реалізації їх майбутніх цілей продуктових, процесових, маркетингових і організаційних інновацій. До того ж, більшість українських господарських організацій з виробництва молочних продуктів потребує модернізації в сфері забезпечення основними засобами.

Продуктові інновації характеризуються створенням нових видів продукції або значно вдосконалених вже існуючих продуктів на ринку та/або для господарської організації. Основна мета цих інновацій для бізнесу в сфері виробництва молочних продуктів – максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності на ринках, ефективне використання ресурсів.

Процесові інновації передбачають впровадження нових або значно поліпшених технологічних процесів, що забезпечують придбання ресурсів, особливо молока як сировинної бази, виробництво і постачання виготовленої продукції споживачам.

Інновації процесів господарської діяльності мають на меті оптимізацію витрат на їх здійснення в розрахунку співвідношення до одержаного чистого доходу. При цьому розраховують і в динаміці порівнюють показники окупності витрат як відношення чистого доходу до вартості використаних ресурсів та/або витратомісткості чистого доходу в розрахунку понесених витрат на його створення.

Ефективність створеного нового продукту передбачає взаємозв'язок між вартістю використаних ресурсів і обсягом одержаного чистого доходу, створеного прибутку та отриманої доданої вартості і ринкової ціни бізнесу.

Маркетингові інновації містять у собі нові методи просування продуктів від господарських організацій з переробки молока до споживачів за рахунок використання змін в упаковці продукту, інфраструктурі зберігання, рекламній діяльності, формуванні продажної ціни, задоволенні потреб споживачів, відкритті нових ринків або завоюванні нових позицій для продукції на діючих ринках.

Важливим інструментом маркетингових інновацій щодо молочних продуктів є програми лояльності, за допомогою яких споживачам надаються винагороди та знижки з метою стимулювання повторних купівель, збільшення обсягів придбання і, як наслідок, зростання чистого доходу і прибутку. Програми лояльності забезпечують зменшення відтоку клієнтів, допомагають залучити нових покупців та покращити з ними комунікацію.

Організаційні інновації спрямовуються на впровадження нових організаційних підходів до забезпечення господарської діяльності, зокрема логістики, доставки, дистрибуції, комунікацій, обробки інформації, обліку, адміністративного управління, ділової практики зовнішніх зв'язків, прийняття управлінських рішень, управління людськими ресурсами.

Модернізацію в сфері необоротних матеріальних активів необхідно розглядати як фізичне втілення інновацій в об'єкти технічної бази, яка створює виробничий потенціал, що забезпечує ефективну стійку самодостатню господарську діяльність. Процес модернізації – це заміщення фізично й морально зношених необоротних матеріальних активів інноваційними об'єктами, що відповідають сучасному рівню науково-технічних досягнень, як правило, не змінюючи технологічного процесу.

Отже, стратегію управління інноваційною діяльністю можна визначити як систему спрямованих заходів на досягнення довготермінових операційних фінансових та інвестиційних цілей господарських організацій.

Для господарських організацій з промислової переробки молока можна запропонувати чотири види стратегій розвитку інноваційної діяльності: лідерства, збереження, посилення, радикальних перетворень [17].

Стратегія розвитку інноваційної діяльності для забезпечення лідерства бізнесу на ринку має сприяти динамічному зростанню всіх компонентів доданої вартості на рівні самодостатніх критеріїв господарювання.

Інноваційна діяльність на рівні збереження досягнутого господарського потенціалу повинна забезпечувати впровадження заходів, які дозволяють уникнути можливих ризиків і загроз погіршення стану бізнесу на ринку молочної продукції.

Стратегія посилення інноваційної діяльності передбачає виведення бізнесу з кризового стану за рахунок операційних, фінансових та інвестиційних складових господарювання з метою зміцнення потенціалу на рівні його динамічного зростання.

Застосування стратегії інноваційної діяльності на рівні радикальних перетворень відбувається в умовах антикризового управління, що потребує реорганізації господарських організацій, які працюють на ринку

молочних продуктів.

Реалізація стратегії інноваційної діяльності господарювання відбувається в процесі тактичного управління. Тактика є логічним продовженням стратегії та засобом її реалізації, що розробляється на короткострокові періоди часу до одного року [6].

В межах стратегії інноваційної діяльності формується та реалізується низка тактичних підходів її здійснення за об'єктним складом та забезпечується зворотний вплив на розробку стратегії інновацій, необхідних для подальшого розвитку бізнесу.

Тактичне управління інноваційною діяльністю – це конкретні дії реалізації намічених інновацій, за яких на основі наявної інформації про стан їх впровадження відбувається постійний моніторинг і порівняння показників плану бюджетного року з досягненими за певний період результатами.

Метою тактичного управління є впровадження інновацій в господарську діяльність для досягнення бажаного, можливого і необхідного рівня самодостатнього розвитку, який має досягти бізнес.

Висока якість тактичного управління приносить стабільні, динамічні обсяги створення доданої вартості та зростання ринкової ціни бізнесу.

Суб'єктом тактичного управління інноваційною діяльністю господарських організацій в сфері переробки молока найбільш доцільно визначити окремий центр відповідальності за впровадження інновацій. Такий центр буде здійснювати контроль за використанням виділених коштів на інноваційну діяльність, процесом створення об'єктів інновацій та їх впровадженням в операційну, фінансову і інвестиційну діяльність, а також оцінювати економічну ефективність втілених у життя бізнесу інноваційних об'єктів.

**Висновки.** Поєднання стратегічного та тактичного управління інноваційною діяльністю в господарських організаціях з виробництва молочних продуктів дозволяє досягти довготермінових і короткотермінових інтересів бізнесу. Саме створені інноваційні об'єкти, які спрямовуються на впровадження у виробництво можуть розглядатися як головний чинник забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу через систему стратегічного і тактичного управління.

Запропонована система стратегій інноваційного розвитку (лідерства, збереження, посилення та радикальних перетворень) у поєднанні з відповідним тактичним інструментарієм створює методологічну основу для трансформації підприємств молочної промисловості у високотехнологічні, економічно стійкі бізнес-одиниці, здатні забезпечувати продовольчу безпеку країни та інтегруватися до глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

#### Список використаних джерел:

1. Безус А.М., Чуйок М.Г. (2018). Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. Ефективна економіка, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6052>.
2. Божидарнік Т., Божидарнік Н. (2011). Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3. Т. 2. С. 85-89. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011\\_3\\_2\\_85\\_89.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011_3_2_85_89.pdf).
3. Васютинська Ю.О. (2021). Формування товарної інноваційної політики на підприємствах молочної

галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К., 22 с. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/34347>.

4. Волкова М., Подвігін А. (2024). Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*, № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365>.

5. Груба Г.І. (2009). Реалізація стратегії управління інноваційною діяльністю. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=8>.

6. Дорошкевич К.О., Івасюк В.В., Іськів О.В. (2020). Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*, № 2. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-88-94>.

7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

8. Кутах К.М. Роль інновацій в розвитку молочної галузі. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5435/1/Кутах%20К.М.%20Роль%20інновацій.pdf>.

9. «Молочний альянс» скоротив експорт утричі. (2025). URL: <https://open4business.com.ua/molochnyj-alyans-skorotyv-eksport-utrychi/>.

10. Музиченко-Козловська О.В. (2024). Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на заходах сталого розвитку. *ECONOMICS*, № 2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf>.

11. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.07.2024 р. № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2024-%D0%BF#Text>.

12. Представники молочної бізнесу назвали 10 проблем галузі в Україні. (2024). URL: <https://agronews.ua/news/predstavnyku-molochnogo-biznesu-nazvaly-10-problem-galuzi-v-ukrayini/>.

13. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. (2021). Формування товарної інноваційної політики підприємств молочної галузі. *Наукові праці НУХТ*, Т. 27. № 1. С. 69-79. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/32860>.

14. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

15. Витвицька О.Д. (ред.) (2021). *Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія*. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 450 с.

16. Федулова І., Васютинська Ю. (2021). Інноваційна активність підприємств молочної галузі України. *Товари і ринки*, № 3. С. 4–25.

17. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарев Б.О. (2018). Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, № 16. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/71.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf).

#### References:

1. Bezus, A.M., & Chuiok, M.H. (2018). *Stratehiia pidvyshchennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva* [Strategy for increasing enterprise innovation activity]. *Efficient economy*, No. 1. Retrieved from: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6052>. [in Ukrainian].

2. Bozhydarnyk, T., & Bozhydarnyk, N. (2011). *Innovatsiina diialnist pidpriemstv molochnoi promyslovosti, yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti na rynku* [Innovative activity of dairy industry enterprises as a means of increasing competitiveness in the market]. *Marketing and innovation management*, No. 3. Vol. 2. Pp. 85–89. Retrieved from: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011\\_3\\_2\\_85\\_89.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011_3_2_85_89.pdf). [in Ukrainian].

3. Vasiutynska, Y.O. (2021). *Formuvannia tovarnoi innovatsiinoi polityky na pidpriemstvakh molochnoi haluzi* [Formation of product innovation policy at dairy enterprises]. Retrieved from: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/34347>. [in Ukrainian].

4. Volkova, M., & Podvihyn, A. (2024). *Stratehichniy pidkhid upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva* [Strategic approach to managing enterprise innovation activity]. *Economy and society*, No. 64. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365>. [in Ukrainian].

5. Hrubá, H.I. (2009). *Realizatsiia stratehii upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu* [Implementation of innovation management strategy]. *Public Administration: Improvement and Development*, No. 1. Retrieved from: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=8>. [in Ukrainian].

6. Doroskevych, K.O., Ivasiuk, V.V., & Iskiv, O.V. (2020). *Stratehiia i taktyka innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv: sutnist i vzaiemovziazok poniat* [Strategy and tactics of innovative development of enterprises: essence and interrelation of concepts]. *Biznes Inform*, No. 2. Pp. 88–94. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-88-94>. [in Ukrainian].

7. *Pro innovatsiinu diialnist* [On innovative activity]: Law of Ukraine dated 04.07.2002 No. 40-IV. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. [in Ukrainian].



8. Kutakh, K.M. (n.d.). Rol innovatsii v rozvytku molochnoi haluzi [The role of innovations in the development of the dairy industry]. Retrieved from: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5435/1/Ky-tax%20K.M.%20Роль%20інновацій.pdf>. [in Ukrainian].
9. «Molochnyi alians» skorotyv eksport utrychi [«Dairy Alliance» has reduced exports threefold]. (2025). Retrieved from: <https://open4business.com.ua/molochnyj-alyans-skorotyv-eksport-utrychi/>. [in Ukrainian].
10. Muzychenko-Kozlovska, O.V. (2024). Stratehiia pokrashchennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva na zasadakh staloho rozvytku [Strategy for improving enterprise innovation activity based on sustainable development]. *ECONOMICS*, No. 2(72). Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf>. [in Ukrainian].
11. Deiaki pytannia vyznachennia serednostrokovykh priorytetnykh napriamiv innovatsiinoi diialnosti haluzevoho rivnia [Some issues of determining medium-term priority areas of innovation activity at the industry level]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05.07.2024 No. 787. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2024-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
12. Predstavnyky molochnoho biznesu nazvaly 10 problem haluzi v Ukraini [Representatives of the dairy business named 10 problems of the industry in Ukraine]. (2024). Retrieved from: <https://agronews.ua/news/predstavnyky-molochnogo-biznesu-nazvaly-10-problem-galuzi-v-ukrayini/>. [in Ukrainian].
13. Skopenko, N.S., & Yevsieieva-Severyna, I.V. (2021). Formuvannia tovarnoi innovatsiinoi polityky pidpriemstv molochnoi haluzi [Formation of product innovation policy of dairy enterprises]. *Scientific Works of the National University of Chemistry and Technology*, Vol. 27. No. 1. Pp. 69-79. Retrieved from: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/32860> [in Ukrainian].
14. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [Strategy for the development of the sphere of innovation activity for the period until 2030]: approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 No. 526-r Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
15. Vytvytska, O.D. (ed.) (2021). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu: teoriia i praktyka [Innovation Management: Theory and Practice]: collective monograph. Kyiv, 450 p. [in Ukrainian].
16. Fedulova, I., & Vasiutynska, Y. (2021). Innovatsiina aktyvnist pidpriemstv molochnoi haluzi Ukrainy [Innovative activity of dairy enterprises in Ukraine]. *Goods and Markets*, No. 3. Pp. 4–25. [in Ukrainian].
17. Sviderskyi, V.P., Pustova, V.V., & Lazarev, B.O. (2018). Formuvannia ta realizatsiia innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Formation and implementation of an innovative strategy for enterprise development]. *Economy and Society*, No. 16. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/71.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf). [in Ukrainian].