

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-20>
УДК 330.341.1:637.1:658.821

Чуб Олег Анатолійович

кандидат сільськогосподарських наук, директор,
"ТОВ ЧУБ Агроконцепт"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2081-1183>

Ракітін Олег Юрійович

аспірант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3795-0988>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню ефективності інноваційних стратегій підприємств-виробників молочної продукції. Встановлено, що більшість вітчизняних підприємств молочної промисловості мають низький рівень інноваційної активності, що істотно обмежує їхню спроможність ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, знижує продуктивність виробництва та унеможливорює глибоку технологічну модернізацію. Доведено, що високі показники досягають ті підприємства, які орієнтуються на стратегічне, довгострокове впровадження інновацій, поєднане з інвестиціями, спрямованими на технічну модернізацію, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, а також на розробку нових конкурентоспроможних видів продукції. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективного впровадження інноваційних стратегій у молочній галузі необхідний системний, комплексний підхід, який має передбачати модернізацію матеріально-технічної бази, активне залучення до інноваційного процесу, формування сприятливого інвестиційного клімату та розвиток нормативно-інституційних механізмів підтримки інновацій.

Ключові слова: ефективність, інвестиції, інновації, інноваційні стратегії, конкурентоспроможність, підприємства-виробники молочної продукції, продовольча безпека, технології, трансформації.

Oleh Chub

Candidate of Agricultural Sciences, Director,
"CHUB Agroconcept LLC"

Oleh Rakitin

PhD Student of the Department of Global Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INNOVATION STRATEGIES OF DAIRY PRODUCTION ENTERPRISES

The article focuses on the evaluation of innovation strategies employed by dairy enterprises. It has been established that many domestic dairy enterprises exhibit a low level of innovation activity, which significantly limits their ability to compete effectively in both domestic and foreign markets, reduces production productivity, and renders deep technological modernization impossible. It has been proven that, despite the presence of individual positive examples of implementing the latest technologies at specific enterprises, these efforts are fragmented in nature and do not form a coherent innovation trajectory for the industry. The lack of systematic approaches to modernization, weak coordination between participants in the agri-food chain, limited state support, and an insufficient level of institutional interaction significantly narrow the opportunities for sustainable and innovative development. It was determined that high indicators are achieved by enterprises that focus on the strategic, long-term implementation of innovations, combined with investments aimed at technical modernization, automation, and digitalization of production processes, as well as the development of new competitive product types. However, the implementation of such strategies is complicated by the lack of a comprehensive innovation environment, particularly due to weak interaction between scientific institutions, industrial enterprises, and government bodies, as well as the underdeveloped technology transfer infrastructure. It is substantiated that to ensure the effective implementation of innovation strategies in the dairy industry, a systematic, comprehensive approach is necessary, which should include the modernization of the material and technical base, active involvement in the innovation process, the formation of a favorable investment climate, and the development of regulatory and institutional mechanisms to support innovations. Thus, increasing the effectiveness of innovation strategies in the industry is possible only under the condition of a comprehensive approach that combines modernization of the production base, active participation in tech-



nological development, proper investment support, and a favorable institutional environment. Only under such conditions can we expect a gradual transition of the dairy industry to sustainable and competitive development based on innovation.

Keywords: efficiency, investments, innovations, innovation strategies, competitiveness, dairy producers, food security, technologies, transformations.

Постановка проблеми. Актуальність теми полягає в тому, що в умовах жорсткої конкуренції на агропродовольчому ринку, особливо у сфері виробництва молочної продукції, підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Одним з найважливіших напрямів сучасного розвитку є впровадження інноваційних стратегій, які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат, покращення якості продукції, розширення ринків збуту та задоволення зростаючих потреб споживачів.

Молочна галузь має стратегічне значення для продовольчої безпеки країни, тому підвищення її конкурентоспроможності за рахунок інновацій є не лише економічною, але й соціально важливою задачею. Водночас ефективність впроваджених інновацій потребує ретельної оцінки, оскільки без системного аналізу результативності стратегій важко визначити їх реальний вплив на фінансово-економічні показники підприємства.

Крім того, в умовах постійних змін у законодавчій базі, коливань попиту, кліматичних факторів та глобальних викликів (таких як зміна споживчих трендів, цифровізація та екологічні стандарти), необхідність адаптації інноваційних стратегій стає ще більш актуальною.

Отже, дослідження ефективності інноваційних стратегій у виробництві молочної продукції є надзвичайно важливим як з точки зору наукової новизни, так і практичної значущості для української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційної діяльності підприємств, зокрема тих, що функціонують у молочній промисловості, а також питання стратегічного управління інноваційними процесами в аграрному секторі, вже неодноразово ставали об'єктом наукових досліджень українських учених (Т. Божидарнік, Н. Божидарнік, М. Гарасимлюк, Ю. Гринчук, М. Грицаєнко, А. Даниленко, О. Захарчук, О. Завальнюк, І. Паска, В. Радько, С. Чугаєвська, О. Шпикуляк та ін.). У працях багатьох авторів були розглянуті підходи до оптимізації інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та впровадження сучасних управлінських моделей у сільськогосподарському виробництві.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте нинішній етап соціально-економічних змін, зокрема стрімкі й глибокі трансформації у зовнішньому середовищі, вимагають оновлення наукових орієнтирів і переосмислення наявних методичних підходів. Ці трансформації прямо впливають на функціонування продоволь-

чої системи та формування ефективної моделі продовольчої безпеки країни. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у проведенні нових, більш комплексних і системних досліджень, що дозволять врахувати змінні умови, адаптувати інноваційні стратегії до сучасних викликів і взагалі посилити стійкість агропродовольчого сектору.

Мета статті полягає в дослідженні ефективності інноваційних стратегій підприємств-виробників молочної продукції.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності» від 21 грудня 2023 року № 3534-IX [4] одним із стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності є технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу, в тому числі молочної галузі.

Проте, аналіз статистичних звітів за останні роки свідчить про тривалу й стабільну тенденцію до зменшення кількості підприємств, що займаються виробництвом молочної продукції та морозива і при цьому впроваджують інновації у своїй діяльності. Така ситуація викликає занепокоєння, оскільки втрата інноваційної динаміки є серйозним сигналом про стагнацію в технологічному розвитку галузі [1].

Варто підкреслити, що спостережуване зниження інноваційної активності не супроводжується аналогічним зниженням інвестиційної активності. Інакше кажучи, інвестиції продовжують надходити, однак вони не мають вираженої інноваційної орієнтації. Це вказує на те, що фінансові ресурси спрямовуються переважно на підтримку поточної діяльності або заміну окремих елементів інфраструктури, а не на впровадження передових технологій чи оновлення виробництва.

Як наслідок, у підприємствах накопичується застаріле як морально, так і фізично обладнання, яке не відповідає сучасним вимогам ринку. Це негативно впливає на продуктивність виробництва, створює бар'єри для підвищення якості продукції, ускладнює її оновлення та суттєво знижує конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Покращити якість управління інвестиційними потоками та посилити інноваційну спрямованість фінансування є надзвичайно важливо для забезпечення сталого розвитку молочної галузі.

І. Паска, Ю. Гринчук, В. Радько та К. Ткаченко [6], аналізуючи шляхи трансформації молочної галузі в Україні, виокремлюють кілька можливих сценаріїв її розвитку. Один із них полягає у збереженні існуючого стану речей, без запровадження суттєвих змін.

У такому разі очікується подальше домінування особистих фермерських господарств у виробництві молока та яловичини. Проте, подібний підхід тягне за собою низку негативних наслідків, які полягають у переважно екстенсивному характері господарювання, опорі на ручну працю, обмеженості у застосуванні сучасних технологій та труднощях з реалізацією сільськогосподарської продукції.

Альтернативним напрямом розвитку галузі дослідники вважають зосередження зусиль на підтримці фермерського сектора. Така стратегія передбачає створення сприятливих умов для дрібних та середніх виробників, що дозволить підвищити ефективність і якість продукції за рахунок доступу до ресурсів, знань та інновацій.

Третім варіантом трансформації розглядається пріоритетний розвиток великих промислових підприємств, які є привабливими для інвесторів. Цей шлях дає змогу досягти високих показників продуктивності тваринництва та забезпечити конкурентоспроможність української молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Водночас передбачається державна підтримка кооперативного виробництва, що дозволить фермерським та селянським господарствам об'єднувати зусилля, підвищуючи власні можливості та рентабельність.

Саме третій варіант, на думку авторів, є найбільш перспективним і доцільним для реалізації в середньостроковій перспективі, зокрема до 2030 року.

В рамках нашого дослідження слід звернути увагу й на те, що інноваційні процеси в агропромисловому комплексі, зокрема у молочній промисловості, часто стикаються з низкою бар'єрів, що значно уповільнюють або навіть блокують їхній розвиток. Одним із ключових стримуючих чинників є недостатній рівень розвитку науково-дослідної інфраструктури, що обумовлює неспроможність підприємств своєчасно освоювати сучасні науково-технічні досягнення. До цього додається обмежений доступ до актуальної інформації про новітні технології, інноваційні розробки, а також про потенційні ринки збуту, що ускладнює прийняття стратегічних управлінських рішень.

Серйозною проблемою залишається хронічна нестача фінансових ресурсів, зокрема власного капіталу підприємств, що обмежує можливості інвестування в інновації. До того ж, висока ймовірність економічних ризиків та довготривалі терміни окупності інноваційних проектів роблять ці процеси менш привабливими для інвесторів. Інституційне середовище також не сприяє активному впровадженню інновацій, оскільки існує брак чітких, ефективних і стабільних законодавчих та нормативно-правових механізмів, які б підтримували інноваційну діяльність агропідприємств.

Окремо варто відзначити слабку розвиненість національного ринку технологій. Його фрагментарність, низький рівень комерціалізації наукових роз-

робок та відсутність ефективних механізмів трансферу технологій перешкоджають формуванню цілісного інноваційного середовища. Усі ці фактори комплексно гальмують процеси модернізації виробництва та стримують підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Слід зазначити, що сучасні умови господарювання вимагають від підприємств молочної галузі постійного вдосконалення, підвищення конкурентоспроможності та оперативної реакції на ринкові зміни. З огляду на це, надзвичайно актуальним постає вибір ефективної моделі управління інноваційною діяльністю, яка має відповідати масштабам підприємства, регіональним особливостям функціонування та рівню технологічного розвитку. Аналіз наукових робіт [5; 7; 9; 10] та практичний досвід дозволяють обґрунтувати такі моделі.

Першою є традиційна модель управління інноваціями, яка передбачає впровадження інновацій виключно на основі внутрішніх ресурсів і рішень підприємства, без активної взаємодії з зовнішніми партнерами чи клієнтами. Такий підхід характерний для малих або середніх підприємств, які працюють у регіонах з обмеженим доступом до високотехнологічної інфраструктури. Зазвичай такі підприємства обирають традиційну модель через її простоту, контрольованість процесів та простіші вимоги до організаційної перебудови.

Однак у сучасних умовах традиційна модель має суттєві обмеження. Її застосування може уповільнювати темпи адаптації до змін ринку, обмежувати можливості запозичення передових технологій і унеможлилювати активну взаємодію зі споживачем. Ефективність такої моделі є відносною. Вона може бути доцільною на етапі модернізації базових виробничих процесів, однак не забезпечує проривного розвитку.

Наступна – відкрита модель управління інноваціями, яка є орієнтованою на інтеграцію зовнішніх джерел інновацій – університетів, стартапів, поставальників технологій, а також кінцевих споживачів. Вона найбільш ефективна для середніх та великих підприємств, які мають належну інфраструктуру для співпраці та обміну знаннями. Особливо успішно відкрита модель працює в регіонах з високим рівнем науково-технічного потенціалу та цифровізації (наприклад, у центральних та західних областях України).

Головними перевагами цієї моделі є гнучкість, здатність до швидкого запозичення інновацій та широке поле для експериментів. Проте ефективність відкритої моделі знижується, якщо підприємство не готове до структурних змін або не має партнерської мережі. Також вона потребує високого рівня управлінської культури та ризик-менеджменту.

Та й нарешті третя – клієнтоорієнтована модель інноваційного управління, яка базується на активному вивченні споживачьких потреб, очікувань та

тенденцій попиту. Інноваційна активність спрямована на розробку продуктів, які максимально відповідають сучасним запитам ринку, зокрема, органічна молочна продукція, безлактозні продукти, збагачені функціональні молочні напої тощо.

Такий підхід особливо ефективний для підприємств, що працюють у регіонах з розвинутою торговельною інфраструктурою, високою купівельною спроможністю населення та доступом до аналітичних даних (наприклад, міські агломерації). Він дозволяє швидко адаптувати виробництво під зміну ринку, підвищувати лояльність клієнтів і створювати продукти з високою доданою вартістю. Проте для впровадження клієнтоорієнтованої моделі необхідно володіти ефективними каналами зворотного зв'язку, інструментами маркетингового аналізу та гнучким виробництвом.

Зауважимо, що жодна модель не є універсальною. Підприємства молочної галузі мають обирати модель управління інноваціями залежно від власного потенціалу, ринкової ситуації та регіональних умов. Так, для малих підприємств у регіонах із низькою технологічною базою доцільніше використовувати елементи традиційної або клієнтоорієнтованої моделей. Натомість середні й великі підприємства, які функціонують у динамічному інноваційному середовищі, можуть отримати найвищі результати

від поєднання відкритої та клієнтоорієнтованої моделей.

З метою глибшого розуміння практичного застосування різних моделей управління інноваціями доцільно проаналізувати реальні приклади підприємств молочної галузі України, які репрезентують відповідні підходи. Такий підхід дозволяє наочно зіставити ефективність традиційної, відкритої та клієнтоорієнтованої моделей в умовах різних масштабів, регіонального розміщення та технологічного рівня виробництва.

У Табл. 1 представлено порівняльний аналіз трьох вітчизняних підприємств, які обрали різні моделі інноваційного управління відповідно до власної стратегії розвитку, ринкових умов та наявних ресурсів.

Отже, в адаптованій порівняльній таблиці продемонстровано, як різні моделі працюють на практиці з урахуванням масштабу, регіону та технологічного рівня. Аналізуючи представлену таблицю, можна зробити кілька важливих висновків, а саме:

– ФГ «Мілк-Сервіс» є прикладом малого виробника, який використовує традиційний підхід, актуальний для аграрних регіонів, але з обмеженим інноваційним потенціалом. Такий підхід залишається актуальним для локальних виробників, які зосереджені на стабільному, але помірному розвитку;

Таблиця 1

Порівняльна таблиця моделей управління інноваціями (на прикладах)

Критерій	Традиційна модель ФГ «Мілк-Сервіс» (Вінницька обл.)	Відкрита модель «Danone Україна» (Київ / Херсон)	Клієнтоорієнтована модель «Галичина» (Львівська обл.)
Тип підприємства	Невелике фермерське господарство	Міжнародна корпорація з виробничими майданчиками в Україні	Середній національний бренд із розвинутою маркетинговою стратегією
Інноваційна стратегія	Закупівля базового сучасного обладнання; впровадження енергозбереження	Співпраця з R&D центрами, стартапами, університетами; біо- та еко-інновації	Орієнтація на тренди (безлактозна, органічна, збагачена продукція)
Масштаб діяльності	Локальний, обмежений ринок	Всеукраїнський та експорт	Всеукраїнський
Регіональна специфіка	Сільськогосподарський регіон, низька інноваційна щільність	Розташування в урбанізованих регіонах з доступом до партнерської інфраструктури	Західна Україна з активною клієнтською базою та етнокультурним колоритом
ІТ/аналітика	Практично відсутня	Розвинена CRM, ERP, аналітика виробничих і клієнтських даних	Активне використання маркетингової аналітики та споживчих панелей
Гнучкість інновацій	Низька	Висока	Висока
Швидкість впровадження	Повільна	Висока	Середня-швидка
Конкурентні переваги	Стабільність, лояльність місцевого ринку	Технологічність, сталість, новаторство	Актуальність для цільової аудиторії, адаптивність
Рівень ризиків	Мінімальні фінансові, але висока загроза стагнації	Високі (інвестиційні, репутаційні, комунікаційні)	Середні (невірна інтерпретація трендів або помилки в позиціонуванні)
Загальна ефективність	Помірна	Висока	Висока

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 8; 11]

– «Danone Україна» демонструє ефективність відкритої моделі, активно співпрацюючи з зовнішніми партнерами у сфері досліджень, впроваджуючи сталі технології та екологічні інновації. Це забезпечує підприємству провідні позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

– «Галичина» є прикладом успішної реалізації клієнтоорієнтованої моделі, яка ґрунтується на постійному моніторингу споживчих вподобань та адаптації асортименту відповідно до ринкових трендів (наприклад, збільшення попиту на безлактозні або органічні продукти).

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, присвяченого оцінці ефективності інноваційних стратегій підприємств, що спеціалізуються на виробництві молочної продукції, можна зробити кілька важливих висновків. Сучасний стан галузі свідчить про недостатній рівень інноваційної активності більшості підприємств, що, у свою чергу, негативно позначається на їх конкурентоспроможності, продуктивності та здатності до технологічного оновлення. Хоча окремі підприємства демонструють прагнення до впровадження новітніх технологій, загальна тенденція свідчить про фрагментарність таких зусиль та обмеженість їхнього впливу на системний розвиток галузі.

Оцінка ефективності впроваджених інновацій показує, що найкращі результати досягаються тоді, коли інноваційні стратегії мають чітку довгострокову орієнтацію, підтримуються інвестиціями, спря-

мованими саме на модернізацію виробництва, цифровізацію процесів і розвиток нових видів продукції. Водночас слабка взаємодія між науковими установами, бізнесом і державою, а також відсутність цілісної інфраструктури підтримки інновацій гальмують системні зміни в молочній галузі.

Таким чином, підвищення ефективності інноваційних стратегій у галузі можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує модернізацію виробничої бази, активну участь у технологічному розвитку, належну інвестиційну підтримку та сприятливе інституційне середовище. Лише за таких умов можна очікувати поступового переходу молочної промисловості до сталого та конкурентоспроможного розвитку на основі інновацій.

У майбутніх дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці методологічних підходів до кількісної оцінки ефективності інновацій, визначенні оптимального балансу між традиційними й високотехнологічними виробничими моделями, а також вивченні впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств. Особливої уваги потребує дослідження ролі державної підтримки, механізмів публічно-приватного партнерства й інноваційних кластерів у розвитку галузі. Крім того, важливим напрямом подальшого аналізу стане оцінка соціально-економічних ефектів від впровадження інноваційних стратегій для сільських територій і регіонального розвитку загалом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Божидарнік Т. В., Божидарнік Н. В. Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, Т. 2. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/24330/1/mmi2011_3_2_85_89.pdf;jsessionid=8013AF368A686714FB31D906FCD50D89
2. Галичина. Веб-сайт. URL: https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper
3. Гарасимлюк М. В., Кісточка Ю. В. Особливості інноваційної діяльності підприємств молочної продукції. *Регіональна економіка*. 2024. № 111(1). С. 102-111. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-10>
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності : Закон України від 21.12.2023 р. № 3534-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text>
5. Захарчук О. В., Завальнюк О. І. Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України. *Вісник університету «Україна» (серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*. 2023. № 8(35). DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05>
6. Паска І. М., Гринчук Ю. С., Радько В. І., Ткаченко К. В. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 179–190. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-179-190>
7. Світовий та вітчизняний досвід регулювання ринку молока: монографія / А.С. Даниленко та ін. Біла Церква : БНАУ, 2012. 235 с.
8. Фермерське господарство «МІЛК-СЕРВІС». URL: <https://tripoli.land.ua/farmers/vinnitskaya/shargorodskiy/milk-servis-33437899>
9. Чугаєвська С. В. Інноваційний розвиток підприємств молочної галузі. *Формування та розвиток сучасної моделі біо-економічної системи на сільських територіях* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 18 трав. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. С. 193–198.
10. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.
11. Danone. Веб-сайт. URL: https://danone.ua/about-company/?no_cache=1

REFERENCES

1. Bozhidarnik, T. V., & Bozhidarnik, N. V. (2011). Innovatsiina diial'nist' pidpriemstv molochnoi promyslovosti, yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti na rynku [Innovative activity of dairy industry enterprises as a means of increas-

- ing competitiveness in the market]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 3(2). https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/24330/1/mmi2011_3_2_85_89.pdf [in Ukrainian].
2. Halychyna. (n.d.). Halychyna [Website]. https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper [in Ukrainian].
 3. Harasymliuk, M. V., & Kistočka, Yu. V. (2024). Osoblyvosti innovatsiinoi diial'nosti pidpriemstv molochnoi produktsii [Features of innovative activity of dairy product enterprises]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economy*, 111(1), 102–111. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-10> [in Ukrainian].
 4. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo priorytetnykh napriamiv rozvytku nauky i tekhniky ta innovatsiinoi diial'nosti: Zakon Ukrainy vid 21.12.2023 r. № 3534-IX [On amendments to certain laws of Ukraine on priority areas of development of science, technology and innovation: Law of Ukraine of December 21, 2023, No. 3534-IX]. (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text> [in Ukrainian].
 5. Zakharchuk, O. V., & Zaval'niuk, O. I. (2023). Investysii v innovatsiinyi rozvytok sil'skoho hospodarstva Ukrainy [Investments in innovative development of agriculture in Ukraine]. *Visnyk universytetu «Ukraina» (seriia «Ekonomika, menedzhment, marketing»)* – *Bulletin of the University “Ukraine” (Series “Economics, Management, Marketing”)*, 8(35). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05> [in Ukrainian].
 6. Paska, I. M., Hrynychuk, Yu. S., Rad'ko, V. I., & Tkachenko, K. V. (2021). Obgruntuvannia stratehii innovatsiino-orientovanooho rozvytku sil'skohospodars'kykh pidpriemstv z vyrobnytstva moloka [Justification of the strategy of innovation-oriented development of agricultural enterprises producing milk]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, 1, 179–190. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-179-190> [in Ukrainian].
 7. Danylenko, A. S., et al. (2012). Svitovyi ta vitchyzniani dosvid rehuliuвання rynku moloka: monohrafiia [World and domestic experience of milk market regulation: Monograph]. Bila Tserkva: BNAU [in Ukrainian].
 8. Fermers'ke hospodarstvo «MILK-SERVIS». (n.d.). Fermers'ke hospodarstvo «MILK-SERVIS» [Website]. <https://tripoli.land.ua/farmers/vinnitskaya/shargorodskiy/milk-servis-33437899> [in Ukrainian].
 9. Chuhaievs'ka, S. V. (2017). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv molochnoi haluzi [Innovative development of dairy industry enterprises]. In *Formuvannia ta rozvytok suchasnoi modeli bioekonomichnoi systemy na sil'skykh terytoriiakh: materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Zhytomyr, 18 travnia 2017 r. – Formation and development of the modern model of the bioeconomic system in rural areas: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Zhytomyr, May 18, 2017 (pp. 193–198). Zhytomyr: ZhNAEU [in Ukrainian].
 10. Shpykuliak, O. H., & Hrytsaienko, M. I. (2016). Rozvytok innovatsiinoi diial'nosti v ahraryi sferi: menedzhment ta efektyvnist': monohrafiia [Development of innovative activity in the agrarian sphere: management and efficiency: Monograph]. Kherson: OLDI-PLIUS [in Ukrainian].
 11. Danone. (n.d.). Danone [Website]. https://danone.ua/about-company/?no_cache=1

Стаття надійшла: 08.04.2024
Стаття прийнята: 04.05.2024
Стаття опублікована: 20.06.2024