СЕРІЯ «Економіка»

УДК 333:304.068

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-272-284](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-272-284)

Дурбалова Наталія Ігорівна аспірантка кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, тел.: (048) 722-34-74, e-mail: durbalova.nataly@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0739-1265>

Новічков Віктор Кузьмич кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, тел.: (048) 722-34-74, e-mail: tamarakoled@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9720-8163>

Кожевнікова Вікторія Олегівна кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, тел.: (048) 722-34-74, e-mail: kozhevnikova-viktoriya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2275-7437>

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперебійне забезпечення хлібобулочних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Саме хлібопекарська галузь, яка виробляє найбільш затребуваний продукт харчування, потерпає від недостатнього розвитку інноваційного забезпечення, що вимагає особливої уваги. Сучасний стан наукового опрацювання відзначених проблем вимагає обґрунтування основних напрямів інноваційної діяльності хлібопекарських підприємств, визначення перспектив та ризиків з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів господарювання. Представлена робота має на меті розглянути та проаналізувати інноваційні аспекти управління підприємством в контексті стратегічного розвитку галузі, а також розробку механізму стратегії його інноваційного розвитку.

Розглянуто основні типи стратегій, які можуть бути використані хлібопекарським підприємством в залежності від його цілей та наявного потенціалу. Зазначено, що поняття «інноваційного потенціалу є неоднозначним. Встановлено, що частіше інноваційний потенціал використовується як синонім

науково-технічного потенціалу, під яким розуміють сукупність факторів, визначаючих можливість безперервного підвищення економічної ефективності виробництва за рахунок прискорення технічних інновацій.

В даному дослідженні передбачено, оцінку інноваційного потенціалу з метою вибору конкретної стратегії інноваційного розвитку. Окреслено напрями інноваційного розвитку та впровадження інновацій. Запропоновано використовувати поняття інноваційного потенціалу в взаємозалежності від мети хлібопекарського підприємства, тобто, під інноваційним потенціалом розуміємо «наявні у достатній кількості та якості ресурси, необхідні для реалізації запланованої інновації». Для оцінки інновацій запропоновано оцінювати потенціал, виходячи з трьох основних видів інновацій підприємства: продуктових (розробка нових, вдосконалення старих продуктів); виробничих (розробка нових виробничих технологій); маркетингових (збутові, постачальницькі інновації). Інші види інновацій, такі як соціальні, інформаційні, екологічні, в даному дослідженні розглядатися не будуть, так як для хлібопекарських підприємств вони є допоміжними та супроводжують один з трьох основних видів інновацій.

Ключові слова: механізм, інновації, розвиток, хлібопекарська галузь, стратегія, технології, підприємства.

Durbalova Natalia Ihorivna Graduate student of the Department of Management and Logistics, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel.: (048) 712-41-14, e-mail: durbalova.nataly@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0739-1265>

Novichkov Viktor Kuzmych Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel.: (048) 712-41-14, e-mail: tamarakoled@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9720-8163>

Kozhevnikova Viktoriia Olehivna Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of Hotel and Restaurant Business, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (048) 714-41, e-mail: kozhevnikova-viktoriia@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2275-7437>

FORMATION OF THE MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. The bakery industry is one of the leading branches of the food industry of Ukraine, the purpose of which is the uninterrupted supply of bakery products in volumes that meet the standards of state food security. It is the bakery industry that produces the most popular food products that suffers from the insufficient development of innovative support, which requires special attention. The current state of scientific

elaboration of the mentioned problems requires substantiation of the main directions of innovative activity of bakery enterprises, determination of prospects and risks taking into account the specifics of functioning of economic entities. The presented work aims to consider and analyze the innovative aspects of enterprise management in the context of strategic development of the industry, as well as the development of a mechanism for the strategy of its innovative development.

The main types of strategies that can be used by a bakery depending on its goals and available potential are considered. It is noted that the concept of “innovation potential is ambiguous. It is established that more often the innovation potential is used as a synonym of scientific and technical potential, which means a set of factors that determine the possibility of continuous improvement of economic efficiency of production by accelerating technical innovation.

This study provides an assessment of innovation potential in order to select a specific strategy for innovation development. The directions of innovative development and introduction of innovations are outlined. It is proposed to use the concept of innovation potential in dependence on the purpose of the bakery, the innovation potential means «available in sufficient quantities and quality resources needed to implement the planned innovation». To evaluate innovations, it is proposed to assess the potential based on three main types of enterprise innovations: product (development of new, improvement of old products); production (development of new production technologies); marketing (sales, supply innovations). Other types of innovation, such as social, informational, environmental, will not be considered in this study, as for bakeries they are ancillary and accompany one of the three main types of innovation.

Keywords: mechanism, innovations, development, bakery industry, strategy, technologies, enterprises.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування та розвиток виробничого підприємства формується на базі інноваційних процесів. Специфікою функціонування підприємств в хлібопекарській галузі України у ринковому середовищі є жорстка конкуренція, насиченість, сталість розвитку при стійкому зниженні обсягів у сфері промислового виробництва та збільшення у сегменті невеликих підприємствах. Крім того все це відбувається на тлі низької купівельної спроможності населення. Саме хлібопекарська галузь, яка виробляє найбільш затребуваний продукт харчування, потерпає від недостатнього розвитку інноваційного забезпечення, що вимагає особливої уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різномічні питання розвитку хлібопекарської галузі України постійно знаходяться у полі зору вітчизняних дослідників: В. Александрова, Ю. Бажал, О. Власюк, В. Геєць, Ю. Гончарова, Я. Жаліло, Р. Патора, Й. Петрович, Н. Чухрай, Р. Фатхутдинов, О. Шпичак та інші. Однак окремі положення теоретико-методологічного обґрунтування та вирішення практичних проблем щодо підвищення рівня інноваційної активності та розробки механізму стратегії інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств

досліджені ще недостатньо.

Основною **метою** даної **статті** є розгляд та аналіз інноваційних аспектів управління в контексті стратегічного розвитку галузі, а також розробки механізму стратегії інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегія інноваційного розвитку хлібопекарського підприємства обумовлюється складністю виробничих процесів, наукоємністю продукції, що виробляється, якістю управлінських процесів, рівнем кваліфікації та освіти персоналу. Велике значення має накопичений на підприємстві потенціал. Підсистемі прийняття стратегічних рішень з управління розвитком необхідно виявити весь наявний потенціал інноваційного розвитку та забезпечити підсистемам умови для його реалізації. Специфіка розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства полягає в тому, що при її розробці необхідно враховувати, крім економічних ресурсів, технічні, екологічні, соціальні та психологічні аспекти впровадження інновацій.

Розглянемо основні типи стратегій, які можуть бути використані хлібопекарським підприємством в залежності від його цілей та наявного потенціалу. Слід зазначити, що саме поняття інноваційного потенціалу, що використовується більшістю дослідників, є досить неоднозначним. Найчастіше інноваційний потенціал використовується як синонім науково-технічного потенціалу, під яким розуміють сукупність факторів, визначаючих можливість безперервного підвищення економічної ефективності виробництва за рахунок технологічних інновацій [1]. Більшість визначень інноваційного потенціалу є тавтологічними, що не розкривають суть та структуру потенціалу, зокрема «готовність підприємства здійснювати або відтворювати інновації» [2]; «здатність підприємства успішно сприймати, розробляти, впроваджувати нововведення» [3]; «система взаємодіючих та взаємопов'язаних ресурсів підприємства, необхідних в процесі здійснення інноваційної діяльності з урахуванням їх обмеженого характеру і можливого впливу на кінцевий результат діяльності підприємства» [4]; «максимально можлива кількість ресурсів, яку підприємство може залучити у сферу науково-технічного розвитку виробництва при заданому розмірі ресурсних обмежень та без скорочення розмірів кінцевого випуску продукції» [5]. Структура інноваційного потенціалу при цьому істотно відрізняється у різних авторів, окремі дослідники вважають, що це «сукупність всіх наявних у підприємства ресурсів» [4]. Таким чином, незважаючи на широке використання самого терміна «інноваційний потенціал», він розглядається в гносеологічному сенсі, без прив'язки до вирішення конкретних завдань управління інноваційним розвитком.

В даному дослідженні передбачається, що оцінка інноваційного потенціалу здійснюється з метою вибору конкретної стратегії інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток може здійснюватися за різними напрямками, а інновації можуть бути різними. Види інновацій істотно відрізняються один від одного за необхідними для їх реалізації ресурсами. Надлишок одного виду ресурсу не

замінює недолік іншого, тому загальна величина інноваційного потенціалу залежить від малодоступного ресурсу. Виходячи з вищевикладеного, пропонується використовувати поняття інноваційного потенціалу в взаємозалежності з поставленою перед хлібопекарським підприємством метою. Тобто, під інноваційним потенціалом будемо розуміти «наявні у достатній кількості та якості ресурси, необхідні для реалізації запланованої інновації». Таким чином, для оцінки інновацій пропонується оцінювати потенціал, виходячи з трьох основних видів інновацій підприємства: продуктових (розробка нових, вдосконалення старих продуктів); виробничих (розробка нових виробничих технологій); маркетингових (збутові, постачальницькі інновації). Інші види інновацій, такі як соціальні, інформаційні, екологічні, в даному дослідженні розглядатися не будуть, так як для хлібопекарських підприємств вони є допоміжними та супроводжують один з трьох основних видів інновацій. Для досягнення головних цілей підприємства може бути реалізована одна або декілька інновацій (табл. 1).

З точки зору вибору стратегій можна виділити наступні елементи потенціалу інноваційного розвитку підприємства. Для оцінки потенціалу продуктових інновацій необхідно оцінити: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, наявність розвиненої маркетингової мережі, забезпеченість фінансами, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій. Для оцінки потенціалу технологічних інновацій в сфері виробництва необхідно оцінити: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, забезпеченість фінансами, кваліфікація виробничого персоналу.

Таблиця 1

Зв'язок між глобальними цілями хлібопекарського підприємства та видами інновацій

Головна ціль	Вид інформації
Підвищення якості продукції	Продуктові, виробничі інновації
Розширення та утримання власної частки на ринку	Продуктові, маркетингові інновації
Підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів	Виробничі інновації
Зниження собівартості	Виробничі інновації
Розширення асортименту продукції	Продуктові інновації
Нові ринки збуту	Маркетингові інновації

Джерело: побудовано автором

Для оцінки потенціалу маркетингових інновацій не обходимо оцінити: наявність розвиненої маркетингової мережі; конкурентоспроможність підприємства; забезпеченість фінансами. При оцінці деяких ресурсів слід враховувати не тільки фактично наявний потенціал, а й той що може легко

купуватися, наприклад, можливість придбання розвинуеною маркетинговою мережі шляхом покупки або злиття з підприємством, яке має таку мережу.

Для вирішення поставлених завдань необхідно згрупувати наявні показники в логічно пов'язані групи. Встановлено, що існує велика кількість підходів до кількісної оцінки різних показників потенціалу. Показник конкурентоспроможності підприємства включає частку ринку, переваги перед конкурентами, популярність торгової марки. Наявність розвинуеної маркетингової мережі включає такі показники, як кількість країн, в які здійснюється постачання продукції, кількість офіційних дилерів, охоплення регіонів України представництвами та філіями. Забезпеченість фінансовими ресурсами оцінюється як загальна величина доступних для реалізації інноваційного проекту коштів, в тому числі задля нарощування тих елементів інноваційного потенціалу, в яких відчувається нестача. Кожен елемент потенціалу інноваційного розвитку оцінюється за тривимірної шкалою: високий, середній, низький. Середній означає достатність ресурсів для досягнення запланованої інноваційної мети, низький – недостатність, високий – надлишок. Після зіставлення цілей інноваційного розвитку та наявного потенціалу здійснюється коригування цілей відповідно до наявних ресурсів або ж переоцінка потенціалу з урахуванням заходів щодо його підвищення. Якщо всі необхідні елементи потенціалу є високими (або можуть бути доведені до такого стану), можуть бути переглянуті цілі в бік збільшення ступеня інновацій. Якщо всі необхідні елементи потенціалу є низькими, то необхідно корегувати цілі або нарощувати потенціал. У табл. 2 наведено відповідність оцінок потенціалу інноваційного розвитку та еволюційних стратегій.

Таблиця 2

**Відповідність оцінок потенціалу інноваційного розвитку
та еволюційних стратегій**

Оцінка потенціалів інноваційного розвитку	Стратегія
Низька оцінка: ступень розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, конкурентоспроможність підприємства, забезпеченість фінансовими ресурсами. Середня чи висока оцінка: наявність розвинутої маркетингової мережі, наявність виробничим потужностей та відповідних технологій.	Стратегія інноваційних запозичень
Низька оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвинутої маркетингової мережі, забезпеченість фінансовими ресурсами. Середня чи висока оцінка: кваліфікація виробничого персоналу, ступень розвитку науково-дослідних робіт, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій.	Стратегія реагування

Низька оцінка: ступень розвитку науково-дослідних робіт, забезпеченість фінансовими ресурсами, кваліфікація виробничого персоналу. Середня чи висока оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвитої маркетингової мережі, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій.	Стратегія очікування
Низька оцінка: ступень розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, конкурентоспроможність підприємства, наявність розвинутої маркетингової мережі. Середня чи висока оцінка: забезпеченість фінансовими ресурсами, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій.	Стратегія владної ренти

Джерело: побудовано автором

Здійснювати заходи з нарощування потенціалу або реалізації цілей, відповідних потенціалу, пропонується за допомогою набору критеріїв вибору стратегій інноваційного розвитку. Під стратегією інноваційного розвитку розуміємо «сукупність заходів, спрямованих на забезпечення цілісності та безперервності інноваційних процесів, здійснення яких призводить до його прискореного та цілеспрямованого розвитку» [6,7,8]. Аналіз різних підходів щодо формування інноваційних стратегій дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на багату кількість різних класифікацій інноваційних стратегій, існує всього два основних напрями – еволюційний (консервативний, пасивний, оборонний, повільний, поступовий) та революційний (інтенсивний, активний, атакуючий, швидкий або радикальний). Суть еволюційних стратегій полягає в основних передумовах: мінімізації витрат на проведення інновацій; максимальному використанні вже сформованих ринкових ніш; прагненні не відстати від лідерів шляхом своєчасного освоєння чужих інноваційних технологій.

У свою чергу, революційні стратегії націлені на проведення наукових досліджень, здійснення передових розробок, захоплення нових ринків шляхом розробки принципово нових технологій та продуктів, прагнення до захоплення лідерства та позбавлення конкурентів. Їх доцільно застосовувати в тому випадку, якщо підприємство не має істотних запасів інноваційних ресурсів. Революційні стратегії можуть бути ефективно застосовані тільки підприємствами, які мають високий потенціал інноваційного розвитку. Ці напрями можуть мати варіації в залежності від безпосереднього об'єкта інновацій. Серед еволюційних стратегій інноваційного розвитку підприємств виділяють стратегію інноваційних запозичень; стратегію реагування; стратегію очікування. Стратегія інноваційних запозичень. Дана стратегія передбачає копіювання добре зарекомендованих продуктів та технологій за умови їх слабкої патентної захищеності. Основна

перевага є мінімальні вимоги до витрат на науково-дослідні роботи та на просування нових продуктів. Недолік – неможливість отримання великих прибутків за рахунок першочергового виходу на ринок. Стратегія очікування схожа із стратегією інноваційних запозичень. Особливо ефективна вона для великих підприємств, що мають проблеми з науково-дослідними роботами, а також надлишок інших інноваційних ресурсів. Стратегія реагування є найбільш типовою для українських підприємств. З огляду на дрібносерійне та одиничне виробництво такі підприємства мають безпосередній контакт із споживачами продукції, тому можуть ефективно з'ясовувати їх потреби та запити. Розробка нової продукції при цьому може бути доручена третій стороні, наприклад, науковим інститутам. Такі інновації мають мінімальний ризик, так як точно відомо очікуваний попит на інноваційну продукцію та немає необхідності в широкій рекламній компанії.

Стратегія владної ренти. Незважаючи на те, що опис даної стратегії стосовно до інноваційного розвитку відсутній в зарубіжних та вітчизняних джерелах, вона існує та активно застосовується. Основна суть владної ренти в Україні викладена в роботі [9]. Дана стратегія полягає в мінімальних інноваціях, що можливо при наявності можливості нав'язування занижених цін на ресурси і завищених – на кінцеву продукцію. Така поведінка можлива за умови монопольного становища на ринку, підкріпленого зв'язками з державними структурами, що не дозволяють ефективно функціонувати конкурентам. Дана стратегія має на увазі як використання вже існуючої владної ренти, так і її придбання шляхом фінансових вкладень в політичні проекти. Серед революційних стратегій інноваційного розвитку підприємств можна виділити: стратегію активних НДДКР; стратегію маркетингового розширення; стратегію розширення. Стратегія активних НДДКР є найбільш витратною та вимогливою до інноваційних ресурсів, проте, в разі успіху, є максимально прибутковою. Особливо вона актуальна для підприємств, які розміщують свої акції на фондовому ринку, так як на курс акцій сприятливо впливають успішні інноваційні проекти. Стратегія маркетингового розширення. Дана стратегія необхідна, коли продуктові та технологічні показники підприємства знаходяться на досить високому рівні, проте ефективність підприємства незадовільна. Вона передбачає направлення всіх ресурсів на просування продукції. Стратегія розширення передбачає активне завоювання ринку шляхом злиття та поглинання. Результатом її є створення нових виробництв і спільних підприємств. Дана стратегія застосовується великими підприємствами, що володіють великими запасами інноваційних ресурсів і прагнуть до корпоративної форми.

Таблиця 3

**Відповідність оцінок потенціалу інноваційного розвитку
і революційних стратегій**

Оцінка потенціалів інноваційного розвитку	Стратегія
Низька оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвиненої маркетингової мережі. Середня або висока оцінка: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, забезпеченість фінансовими ресурсами, кваліфікація виробничого персоналу, наявність виробничих потужностей і відповідних технологій.	Стратегія активних науково-дослідних і конструкторських робіт
Низька оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвиненої маркетингової мережі. Середня або висока оцінка: забезпеченість фінансовими засобами. Будь-яка оцінка: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, наявність виробничих потужностей і відповідних технологій.	Стратегія маркетингового розширення
Будь-яка оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвиненої маркетингової мережі, ступінь розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, наявність виробничих потужностей і відповідних технологій. Висока оцінка: забезпеченість фінансовими ресурсами.	Стратегія розширення

Джерело: побудовано автором

В результаті вибору стратегії інноваційного розвитку може бути сформований резерв для пасивної адаптації до впливу. При цьому складається попередній план інноваційного проекту, в якому розподіляються завдання з реалізації інноваційних заходів між власниками і відповідальними особами бізнес-процесів.

Стратегічний план інноваційного розвитку складається на рівні прийняття стратегічних рішень щодо управління розвитком. Основною вимогою, як до стратегічного плану інноваційного розвитку, так до попередніх планів інноваційних проектів є забезпечення їх пасивної адаптації, тобто включення резервів та альтернативних заходів. Планування і максимальний опис альтернативних інноваційних заходів дозволяє своєчасно знаходити оптимальні рішення. Тому при формуванні плану інноваційних заходів необхідно визначити: перелік альтернативних інноваційних заходів; витрати ресурсів на перехід до

альтернативних інноваційних заходів; ймовірні втрати у разі невдачі або відмови від інноваційних заходів. При цьому необхідно враховувати обмеження, які можуть виникнути та негативно позначитися на можливості реалізації запланованих інноваційних заходів: перебої в надходженні фінансових ресурсів, особливо, при фінансуванні інновацій за рахунок позикових коштів; перебої, пов'язані з ненадійністю постачальників, споживачів, інших контрагентів; протидія конкурентам. Для формування стратегічного плану інноваційного розвитку розроблено механізм інноваційного розвитку. Розглянемо основні елементи цього механізму. Важливість визначення мети для хлібопекарського підприємства обумовлена тим, що глобальні цілі – базис формування резервів маневрування при пасивній та активній адаптації підприємства, визначають напрям та механізм впровадження інновацій.

Метою функціонування хлібопекарського підприємства є збільшення капіталу або безпосередньо у вигляді зростання чистого прибутку. Однак, самі по собі ці цілі безпосередньо непов'язані з інноваційним розвитком. Розроблений механізм інноваційного розвитку, заснований на оцінці потенціалу інноваційного розвитку та зіставленням його з результатами оцінки проблем функціонування хлібопекарського підприємства, дозволяє вибрати стратегію інноваційного розвитку та сформулювати адаптивний план заходів її реалізації.

Стратегічний план інноваційного розвитку підприємства пропонується складати у вигляді графа, в якому в якості вершин відображаються інноваційні заходи. Позначимо через $N = \langle N_1, \dots, N_z, \dots, N_Z \rangle$ – множину інноваційних заходів (основних та альтернативних;

$N^O \subset N$ – множина основних інноваційних заходів;

$N^A \subset N$ – множина альтернативних інноваційних заходів.

Кожна інновація характеризується набором показників:

$$N_Z(N_Z^A, R_Z, W_z, P_Z),$$

де

$$R_Z = \langle R_{Z1}, \dots, R_{Zd}, \dots, R_{ZD} \rangle;$$

$$R_{Zd} = \langle R_{Z1d}, \dots, R_{Zkd}, \dots, R_{ZKd} \rangle;$$

R_{Zkd} – додаткові витрати к-го ресурсу при переході від z-го інноваційного заходу до d-го інноваційного заходу.

$$N_Z^A = \langle N_{z1}^A, \dots, N_{zd}^A, \dots, N_{zD}^A \rangle;$$

N_{zd}^A – d-й інноваційний захід альтернативний z -му заходу;

$W_z = \langle W_{1z}, \dots, W_{ze}, \dots, W_{zE} \rangle$ – перелік альтернативних інноваційних заходів;

W_{zE} – відповідальна особа, яка здійснює реалізацію заходу;

P_z – грошові втрати у разі невдачі чи відказу від z-го інноваційного заходу;

Планування інноваційного розвитку здійснюється за наступною схемою:

– підсистема прийняття стратегічних рішень щодо управління розвитком на підставі аналізу наявних на підприємстві проблем, які можуть бути усунені інноваційним шляхом, формує набір N_0 ;

– для кожного інноваційного заходу складається перелік виконавців WzE ($z = 1, \dots, Z$);

– виконавці формують для кожного заходу необхідні ресурси та оцінюють їх доступність за допомогою моделі зіставлення ресурсів і заходів інноваційного розвитку;

– за результатами оцінки витрат ресурсів в підсистемі оцінюється ймовірність ефективної реалізації основних інноваційних заходів;

– для заходів (запас ресурсозабезпеченості, яких не відповідає нормативним або реалізація яких може бути істотно порушена ймовірними впливом зовнішнього середовища) формуються набір альтернативних заходів;

– на рівні всіх підсистем підприємства визначаються необхідні ресурси задля реалізації альтернативних заходів.

Для реалізації запропонованого розроблено механізму підприємство повинно мати певний інноваційний потенціал: технології, обладнання, кваліфікований персонал тощо [10]. Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу хлібопекарських підприємств необхідна відповідна організаційно-економічна система, перебудова структури науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства. Вона має бути спрямована на досягнення конкретної мети, мати потрібні для цього механізми, формуватися й діяти на основі певних принципів. Ключовим принципом формування такої структури є побудова на підприємстві цілісної системи комплексів, що охоплює весь цикл здійснення інноваційної діяльності, починаючи з генерації нових науково-технічних ідей і їх відпрацювання до випуску й реалізації створеної на цій основі сучасної наукомісткої продукції.

Висновки. Отже, для хлібопекарських підприємств крім зниження загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення кваліфікації персоналу, життєво необхідно також враховувати інноваційні аспекти забезпечення стратегічного розвитку, яке стане головним фактором їх подальшого розвитку та функціонування, а саме: забезпечення достатнього рівня фінансового потенціалу підприємств; розширення технологічної та асортиментної структури виробництва хлібопекарських підприємств за рахунок інвестиційних надходжень та впровадження технологічного моніторингу; збільшення децентралізації інституціональних ринкових одиниць через розвиток науково-технічної та інноваційно-технологічної та інвестиційно-комунікаційної інфраструктур; створення потужної мотиваційної бази щодо реалізації інноваційно-технологічної діяльності хлібопекарських підприємств.

Література:

1. Mostenska T. The role of the value chain in ensuring the competitiveness of enterprises. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2018. Vol. 4. P. 75-84.
2. Бокій О. В. Шляхи поліпшення діяльності ринку хлібобулочних виробів України. Продовольчі ресурси. 2017. № 9. С. 16-25.
3. Дробот В. І. Борошно сорго у технології безглютенового хліба. Наукові праці НУХТ. 2019. Т. 25, № 1. С. 208-214.
4. Сичевський М. П. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 14-22.
5. Баришполь Н. С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 40-44.
6. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записи. 2017. №1. С. 111-118.
7. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ. ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
8. Гаргула Д. В. Особливості впливу окремих факторів макросередовища на діяльність підприємств хлібопекарської галузі. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2010. Вип. 14-15. С. 37-443.
9. Соколовська О. Г. Аналіз сучасного стану зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі в контексті оцінки ризикованості їхньої діяльності: макро- та мезорівень. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 5. С. 93-101.
10. Завертаний Д. В. Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України. Бізнес-інформ. 2018. № 3. С. 394-399.

References:

1. Mostenska T. (2018). The role of the value chain in ensuring the competitiveness of enterprises. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. Vol. 4. P. 75-84. [in English].
2. Bokij O. V. (2017). Shlyaxy polipshennya diyalnosti rynku xlibobulochnykh vyrobiv Ukrainy [Ways to improve the activity of the bakery market of Ukraine]. Prodovolchi resursy [Food resources]. Vol. 9. P. 16-25. [in Ukrainian].
3. Drobot V. I. (2019). Boroshno sorgo u texnologiyi bezglyutenovogo xliba [Sorghum flour in the technology of gluten-free bread.]. Naukovi praci NUXT [Scientific works of NUHT]. Vol. 25. Iss. 1. P. 208-214. [in Ukrainian].
4. Sychevskij M. P. (2018). Xlibopekarska galuz Ukrainy: tendencyi ta problemy yiyi rozvytku [Bakery industry of Ukraine: tendencies and problems of its development]. Ekonomika APK [Economics of agro-industrial complex]. Vol. 5. P. 14-22. [in Ukrainian].
5. Baryshpol N. S. (2017). Pidxody do ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy]. Vol. 5. P. 40-44. [in Ukrainian].
6. Kvasko A. V. (2017). Analiz metodiv ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Analysis of methods for assessing the competitiveness of the enterprise]. Naukovi zapysy [Scientific records]. Vol. P. 111-118. [in Ukrainian].
7. Starostina A. O., Kravchenko V. A., Pryhara O. Y. (2012). Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh ta mizhnarodnykh rynkiv [Marketing research of national and international markets]. Kyiv: TOV «Lazaryt Polihraf». [in Ukrainian].
8. Gargula D. V. (2010) Osoblyvosti vplyvu okremykh faktoriv makrosередovishcha na diyalnist pidpryyemstv khlibopekarskoyi haluzi [Features of influence of separate factors of the

macroenvironment on activity of the enterprises of bakery branch]. *Ukrayinska nauka: mynule, suchasne, maybutnye*. Vol. 14-15. P. 37-44. [in Ukrainian].

9. Sokolovska O. G., Shaleny V. A. (2018) Analiz suchasnoho stanu zovnishnoho seredovyscha pidpryyemstv khlibopekarskoyi haluzi v konteksti otsinky ryzykovanosti yikhnoyi diyalnosti: makro- ta mezoriven [Analysis of the current state of the external environment of bakery enterprises in the context of risk assessment of their activities: macro- and meso-level]. *Business navigator*. Vol. 5. P. 93-101. [in Ukrainian].

10. Zavertanyj D. V. (2018). Udoskonalennya pidxodiv do organizaciyi strategichnogo procesu na pidpryyemstvax xlibopekarskoyi galuzi Ukrayiny [Improving approaches to the organization of the strategic process at the enterprises of the baking industry of Ukraine]. *Biznes-inform*. Vol. 3. P. 394-399. [in Ukrainian].