

заходів: захист прав фермерів-підприємців від іноземної експансії та внутрішньої корупції; забезпечення фінансування інноваційного процесу в аграрному секторі економіки; активізація інвестиційної діяльності комерційних банків, їх зацікавлення у довгостроковому кредитуванні інноваційного процесу аграрних

підприємств; забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури, створення регіональних інноваційних центрів; фіксування на законодавчому рівні умов використання земель із сільськогосподарським потенціалом.

#### Література

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920).
2. Гришова І. Ю. Проблеми формування інноваційної системи України / І. Ю. Гришова, Т. М. Гнатєва // Інноваційна економіка. - № 12. - 2012 - С. 54-62.
3. Непочатенко В. О. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Гришова, В. О. Непочатенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2. – С. 47-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
4. Кужель В. В. Державна підтримка регіональних програм інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / І. Ю. Гришова, В. А. Замлинський, В. В. Кужель // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2. – С. 201-206. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
5. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку підприємства АПК. – Соціально-економічний розвиток України в умовах трансформаційних змін: виклики, тенденції, перспективи. [Колективна монографія]. / за ред. Аранчій В. І., Полтава : ТОВ НВП «Укпромторгсервіс», 2013. - С. 43-52.
6. Крюкова І. О. Теоретичні основи формування фінансової архітектури інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. – Науковий вісник БДФЕУ. Економічні науки. Вип. 2 (23). - Чернівці, 2012. – С. 32-40.
7. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств / І. О. Крюкова // Облік і фінанси. – 2013. - № 2 (60). – С. 87-93.
8. Стоянова-Коваль С. С. Использование методологии инновационного управления в инвестиционных процессах. / С. С. Стоянова-Коваль // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. Россия - 2013. - № 2. – С. 50-53.
9. Стоянова-Коваль С. С. Оцінка потенціалу аграрної сфери до галузевих структурних зрушень в контексті світових тенденцій / С. С. Стоянова-Коваль // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. - 2010. - № 1. - С. 36-43.
10. Гришова І. Ю. Финансовое обеспечение перерабатывающих предприятий в контексте формирования финансовых потоков. / И. Ю. Гришова // Азимут научных исследований: экономика и управление.- Россия. - 2012. - № 1. - С.22-24.



УДК [005.591.6:005.21-043.86]:664.013.

ЄВТУШЕВСЬКА О.О., канд. екон. наук, доцент  
Одеська національна академія харчових технологій

## ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

В статті розглянуто основні принципи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства та визначено комплексне використання нових принципів менеджменту для підвищення ефективності інновацій як фактора виживання фірм в сучасних конкурентних умовах.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, інноваційні принципи, інноваційні процеси

In the article the basic principles of the development strategy of innovative development enterprise and the use of new integrated set of management principles to improve innovation as a factor in the survival of companies in today's competitive environment.

**Keywords:** innovation development, innovation strategy, innovative principles, innovative processes

**Вступ.** У сучасних умовах різко підвищилася роль інноваційних стратегій, оскільки саме нововведення визначають всі інші напрями розвитку фірми. Це викликає необхідність освоєння специфічних інструментів управління нововведеннями, стимулю-

вання новаторських зусиль, підтримку комунікацій, створення партнерства у сфері нововведень, а також в системі «наука – виробництво – збут – післяпродажне обслуговування».

Інноваційна стратегія являє собою систему довгострокових цілей інноваційної діяльності підприємства, обумовлених загальними задачами його розвитку й інноваційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення [1, 3].

**Постановка завдання.** В процесі досліджень та обстеження діяльності підприємств молокопереробного підкомплексу в Одеській області сформульовано висновок, що фундамент інноваційної діяльності в Україні має закладатись на рівні підприємств, установ та організацій. Немає інноваційної діяльності взагалі, а є інноваційна діяльність підприємств, установ та організацій, яка формується організаційно-економічним механізмом на рівні цих суб'єктів господарювання, а також відповідним механізмом на регіональному, галузевому та національному рівнях. Таким чином будується реальна інноваційна модель розвитку країни.

**Результати.** Внутрішній механізм інноваційної діяльності окремого підприємства може діяти найбільш ефективно лише тоді, коли будуть створені сприятливі зовнішні умови - відповідна інноваційна та фінансова інфраструктура, законодавча та нормативна база, а також має бути напрацьований чіткий категоріальний апарат інноваційної діяльності. Тож розробка системного підходу та методики щодо організації інноваційної діяльності на конкретному підприємстві молокопереробного підкомплексу є практичним втіленням наявних на сьогодні теоретичних розробок, спробою відійти від емпіричних методів організації інноваційної діяльності на підприємстві та прийти до науково обґрунтованих системних підходів. Обстеження підприємств молочної промисловості Одеської області шляхом анкетування керівного складу та спеціалістів підприємств, а також аналізу їх фінансово-господарської діяльності привело до висновку, що інноваційна діяльність на цих підприємствах або не здійснюється, або здійснюється емпірично, випадково, без врахування науково обґрунтованих принципів та підходів побудови ефективного організаційного механізму. Вона, як правило, не є складовою загальної стратегії підприємств. На самих підприємствах, як показало обстеження, відсутні основні елементи організаційного механізму інноваційної діяльності.

На перший план виходить необхідність кардинальної зміни підходів до заохочення кадрів, що передбачає виявлення мотивуючих принципів організаційної культури, підтримку і вдосконалення творчої ділової атмосфери, створення дієздатних «команд», пошук і стимулювання творчих людей, активна діяльність яких сприяє швидкому і ефективному впровадженню нововведень.

Практика функціонування провідних компаній розвинених країн світу показує, що їх успіхи пов'язані з розробкою цілісної системи управління інноваціями. У цих компаніях створена така інноваційна структура і культура управління, в якій напрями технологічного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, політика зростання безпосередньо пов'язується з постійною розробкою перспективної продукції і проникненням в нові сфери бізнесу. Для них характерна децентралізація управління творчою

діяльністю і широке використання принципів дрібного підприємництва, заснованого на використанні так званого «ризикового» капіталу – вільних коштів фірми і її відділень.

На сьогодні вдосконалення управління нововведеннями для більшості компаній є важливим засобом підтримки їх активності в освоєних областях і експансії на нових напрямках. Величезне значення для підвищення ефективності інновацій має комплексне використання нових принципів менеджменту. Основними з них є:

- створення атмосфери, стимулюючої пошук і освоєння новацій;
- націленість всієї інноваційної діяльності на потреби споживача;
- визначення пріоритетних задач інноваційної роботи виходячи з цілей і задач фірми;
- скорочення числа рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження – виробництво – збут»;
- максимальне скорочення термінів розробки і впровадження нововведень, організація робіт не за «естафетним» принципом, а на основі одночасного паралельного рішення інноваційних задач.

Аналіз інноваційних систем управління нововведеннями доцільно проводити в тісному зв'язку з типом інноваційної стратегії – з одного боку, а з другого боку – структурою, технологією, кадрами і іншими параметрами фірми. У приведеній нижче таблиці 1 показаний зв'язок між інтенсивністю, напрямом і масштабами інноваційних процесів і загальними вимогами, що пред'являються до організації.

Стратегія поведінки фірми на ринку може носити наступальний (агресивний) або оборонний характер. Компанія звичайно створює свій набір інноваційних стратегій, що характеризуються збалансованим ризиком. Такий набір включає як ризиковані (наступальні), так і безпечні (оборонні) стратегії.

Агресивна ринкова стратегія означає прагнення стати і бути першим, провідним підприємством з погляду інновацій в певному сегменті ринку і в певній області збуту.

Ухвалення компанією наступальної стратегії, направленої на активний пошук і розробку нововведень як в освоєних, так і нових для неї областях господарської діяльності, вимагає великих змін в організаційній структурі.

Ініціатори інновацій працюють в умовах підвищеного ризику, але при вдалій реалізації нововведень, що носить упереджувальний характер, мають запас економічної міцності, який виражається у наявності портфеля нової конкурентоздатної продукції, нижчих в порівнянні з середніми питомими витратами виробництва. На жаль, значна частина великих організацій не відрізняється інноваційною сприйнятливістю. Чимала частина яскравих нововведень, так вже виникло на Заході історично, була зроблена індивідуальними новаторами – підприємцями. Фактично, система індивідуального підприємництва історично довела, що є найуспішнішою системою задоволення нових людських потреб. Українським політикам слід зрозуміти, чому ця система так добре працює, а також можливості і проблеми використання її підходів ве-

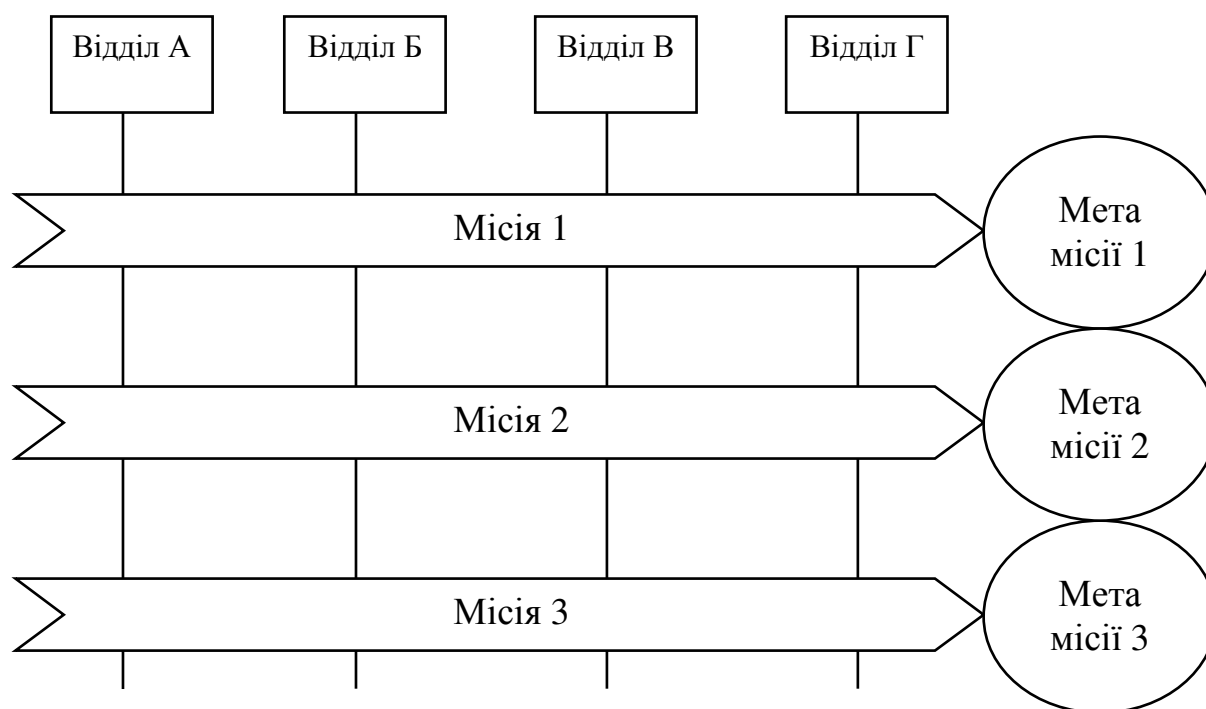
ликими організаціями і для вирішення масштабних проблем майбутнього. Наприклад, для розробки продукції нового покоління має бути забезпечена координація роботи відділу маркетингу, виробничого, конструкторського, науково-дослідного і інших підрозділів. На рис. 1 показано, як, відповідно до “цілей місії”, може бути скоординоване планування в кожному окремому підрозділі. Планування в межах кожного функціонального відділу повинне забезпечувати

кожну місію достатніми ресурсами і сприяти координації діяльності між відділами. Деякі місії можуть мати для тих або інших відділів або функціональних груп мале значення, проте вони можуть бути вирішальними для всього проекту (наприклад, питання охорони навколишнього середовища). Іншими словами, в рамках загальної стратегії, потреби суттєвих місій можуть бути набагато важливішими за фінансові показники конкретної функції або проектної групи.

Таблиця 1

**Вплив нововведень на зміну організаційної структури підприємства**

<b>Інтенсивність і масштаби нововведення</b>	<b>Відповідні організаційні зміни</b>
Освоєна продукція Освоєна технологія Освоєний ринок	Вдосконалення продукції може здійснюватися в рамках діючої організації.
Нова продукція Освоєна технологія Освоєний ринок	Розробка продукції може здійснюється в рамках діючої організації або в дослідницькому підрозділі створюється нова проектна група.
Освоєна продукція Освоєна технологія Новий ринок	Діюча організація практично не змінюється. На підрозділи маркетингу покладається задача вивчення нового ринку; може бути утворена нова група збуту.
Нова продукція Освоєна технологія Новий ринок	Може бути організована група нової продукції, укомплектованої персоналом з дослідницького підрозділу і служби маркетингу.
Нова продукція Нова технологія Освоєний ринок	Може бути організована група нової продукції, укомплектованої персоналом з дослідницького підрозділу і виробництва. У своїй роботі група використовує допомогу служб маркетингу і збуту.
Нова продукція Нова технологія Новий ринок	Новий напрям діяльності компанії вимагає абсолютно нової організації у формі венчурного або нового підрозділу, що доповнює діючу організаційну структуру.



**Рис. 1. Координація для досягнення цілей місії**

Якщо цього не робити, то вся увага підприємства буде зосереджена на «поточному виробництві». Довгострокова діяльність, направлена на розвиток і зростання розмиватиметься, загрожуючи майбутньому підприємства з виробництва молокопродуктів. Компоненти для портфеля місій визначаються стратегічними складовими. Вони можуть сегментуватися по таких критеріях, як, наприклад, термін окупності, категорія ризику, життєвий цикл продукту, підтримка продукції, географічна область, або іншими критеріями, відповідно до вибраної стратегії.

Щодо вибору та розробки інноваційної стратегії як головної складової загальної стратегії розвитку підприємства молокопереробного підкомплексу, то зарубіжний та вітчизняний досвід інноваційної діяльності свідчить про необхідність врахувати такі моменти.

Для окремо взятого підприємства, наприклад, молочної промисловості, використання інновацій не означає, що вперше запроваджуються нові бізнес-лінії і їх елементи, які є піонерними, тобто новими для ринку і галузі. Інновації можуть запроваджуватися як перейняті продукти і технології, які вже створені і освоєні вітчизняними піонерами та інноваторами (у формі імітації).

Доступ до піонерних новацій забезпечується придбанням ліцензій на винаходи, укладанням підрядних договорів на розробку новацій і інжиніринг (при одночасному введенні нових виробничих потужностей), купівлі комплектного спеціального технологічного устаткування і оснащення, а також в інших непрямих формах (наприклад, запрошенням на роботу відповідних фахівців - носіїв «ноу-хау»). Крім легальних способів імітації технологій і продуктів, що отримали попит на ринку, існує і так зване «інноваційне піратство». Є і напівлегальні методи отримання доступу до технологій, на яких може бути заснований інноваційний бізнес (наприклад, «повторні

розробки» з метою отримання «паралельних» патентів з неістотно іншою формулою винаходу в порівнянні з тим винаходом, що цікавить підприємство, патент на який таким чином ігнорується). Проте на основі відверто нелегального або напівлегального імітування, як правило, складно розвернути значний за обсягами інноваційний бізнес (в стратегічному плані позначається вірогідність судового переслідування з боку контролюючих ринку патентовласників, втрата часу на освоєння продукту, що вже набирає моральний знос і таке інше).

**Висновки.** При розробці інноваційної стратегії слід мати на увазі, що інноваційна діяльність є досить специфічним видом господарської діяльності. Інноваційну діяльність характеризують принципи, які відрізняють її від традиційної виробничої діяльності:

- малий відсоток успішних інновацій, при цьому результативні інновації компенсують витрати як на себе, так і на не результативні або збиткові ідеї;

- необхідність окремого бюджету та страхового резерву для уникнення погіршення фінансових показників підрозділів, що займаються традиційною виробничою діяльністю;

- використання критеріїв оцінки інноваційної діяльності, відмінних від традиційних. Наприклад, критерій «річний приріст прибутку» неприйнятний, оскільки інноваційна продукція в найближчій перспективі (3-4 роки) може не давати ніякого прибутку, після чого прибуток різко зростає;

- систематична і планова ліквідація всього застарілого, що дозволяє вивільнити ресурси для роботи над новим;

- відсутність зворотного зв'язку між результатами і витратами ресурсів і інвестицій протягом тривалого часу;

- правильний вибір моменту припинення роботи, щоб уникнути витрат коштів на інновацію, що не дає конкретних проміжних результатів.

#### Література

1. Гальчинський А. С. Інновації як стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах. – К. : Знання України. – 2002. – 326 с.
2. Капітан І. Б. Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу / І. Б. Капітан // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 11 (65). – С. 137-143.
3. Матеріали Парламентських слухань у ВРУ щодо Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Г. О. Андрощук, І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.



УДК 658.152

МАНЗІЙ О.П., викладач

Уманський національний університет садівництва

## ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

В статті наведено основні методи та підходи досліджень економічної сутності економічної безпеки підприємств харчової промисловості та визначені основні її елементи, що дає можливість подальших досліджень в напрямку механізмів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості та фінансової захищеності його пріоритетних напрямів економічної діяльності.