



УДК [330.341.1 + 330.524]:664

Крисанов Д.Ф., д-р екон. наук, професор

Інститут економіки та прогнозування НАН України

Водянка Л.Д., канд. екон. наук

*доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

СТРАТЕГІЇ НАРОЩУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади переходу від економічної до інноваційної парадигми стратегії розвитку підприємств харчової промисловості. Вона ґрунтується на оцінюванні внутрішнього стану та наявного потенціалу в цілому по підприємству і його складових, зовнішнього економічного середовища та інноваційно-інвестиційного клімату і на цій основі вибору стратегії нарощування та використання інноваційного потенціалу підприємницької структури. Систематизовано ризики, що вже існують і виникнення яких потенційно можливе, розкрито їхній вплив на реалізацію стратегії розвитку підприємств та опрацьовано інструменти, із запровадженням і використанням яких можна нейтралізувати і подолати гальмівні й відцентрові ефекти¹.

Ключові слова: інноваційний потенціал, економічна та інноваційна парадигми, стратегія інноваційного розвитку, підприємства харчової промисловості, ризики і загрози.

J E L : L66, O31

Постановка проблеми. Нинішній етап характеризується появою нових викликів перед національною економікою, що були породжені підписанням та ратифікацією у вересні 2014 р. Угоди про асоціацію (УА) Україна – ЄС. Це фактично буде вже третя спроба вивести національне господарство на новий інноваційно-технологічний рівень розвитку, зокрема вже були: 1) декларація (концепція) щодо переходу на інноваційну модель розвитку національної економіки, яка прийнята наприкінці 1990-х років [1]; 2) концепція і стратегія формування національної інноваційної системи, що схвалена наприкінці 2000-х років [2–4] і, нарешті, 3) підписання УА Україна – ЄС і на цій основі зближення вітчизняної економічної системи з європейською, створення протягом перехідного періоду (максимум десяти років) поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) [5, 6]. УА передбачає перехід на новий формат відносин між договірними сторонами на принципах "політичної асоціації та економічної інтеграції" і повинна стати стратегічним орієнтиром при проведенні соціально-економічних реформ в Україні. Угодою передбачено поступове зменшення або скасування ввізного мита на товари з Євросоюзу, а зі сторони ЄС – на товари з України. Зниження ввізних мит буде проводитись асиметрично: ЄС їх зменшує/скасовує одразу, а Україна – поступово. На певний час це забезпечить тарифний захист внутрішніх ринків від зарубіжних конкурентів, що необхідно активно використати для нарощування і збалансування інноваційного потенціалу підприємств (ІПП).

Закріпитися ж українським виробникам і агрохарчовій продукції на продовольчих ринках Євросоюзу можна буде, лише завершивши реформування вітчизняної системи технічного регулювання та запровадивши її основні принципи, елементи, правила й вимоги в господарську діяльність підприємств агропродовольчої сфери. У більш широкому сенсі йдеться про зміну парадигми – системи поглядів та оцінок на систе-

¹ Публікація підготовлена за виконання НДР "Агропродовольчий розвиток України в контексті забезпечення продовольчої безпеки", № держреєстрації 0111U001318.



му знань, цінностей і психологічних установок стосовно певної проблеми чи об'єкта, що перебувають у постійному розвитку. В процесі розвитку під впливом виникнення нових фактів і викликів, появи нових знань та цінностей, соціально-економічних установок у суспільстві одна (традиційна) парадигма змінюється іншою (сучасною, новітнішою). Але така зміна відбувається не одномоментно (за короткий період часу), а в процесі тривалого переходу об'єкта від одного стану до іншого під впливом накопичення фактів, які не вписуються в прийняту раніше схему.

Виділення невирішених проблем. Для цілей нашого дослідження, пов'язаного з нарощуванням та реалізацією інноваційного потенціалу підприємств, прикметною ознакою виступає перехід від однієї моделі розвитку до іншої – вищого рівня. Цей перехід не має чітко означеного початку і, відповідно, завершення, однак у процесі розвитку суб'єкти господарської діяльності набувають нових ознак, що свідчатиме про виникнення необхідних підстав для формування нової парадигми. Основна проблема полягає в тому, щоб віднайти спільні, тобто найбільш сутнісні характеристики і старої, і нової парадигми та, виокремивши в кожній з них найприкметніші ознаки, розкрити особливості переходу від однієї моделі розвитку підприємств до іншої. У цьому відношенні **і стара, і нова** (назвемо їх **економічна та інноваційна**) **парадигми** будуть відображати найбільш прикметні спільні атрибути, тобто ті складові, окремі елементи, зв'язки або навіть цілі підсистеми об'єкта, а також можуть враховувати специфіку і перспективу потреб тієї сторони, на яку буде спрямована мета функціонування підприємства. Водночас узагальнення найбільш прикметних характеристик кожного сутнісного атрибуту і нової, і старої парадигми розкриватиме не тільки принципи відмінності між ними, але й вказувати на напрями і шляхи переходу до нового стану. Йдеться насамперед про інноваційно-технологічну модернізацію підприємств як визначальну умову їх виходу на такий рівень виробництва, що забезпечить випуск харчової продукції, – а це повністю відповідатиме вимогам безпечності та якості згідно з європейськими стандартами. У цьому зв'язку коло невирішених проблем охоплює такі пункти:

- узагальнити й систематизувати прикметні характеристики економічної та інноваційної парадигм стосовно підприємств харчової промисловості;
- виокремити основні складові (структурні компоненти) інноваційного потенціалу підприємств і систематизувати стратегії їх розвитку;
- розкрити місію і мету діяльності підприємств й ув'язати з нарощуванням та збалансуванням їх інноваційного потенціалу;
- структурувати сучасні ризики і загрози, що постали перед харчовою промисловістю, та врахувати їх при реалізації стратегії нарощування та збалансування ІПП тощо.

Проблематика інноваційного потенціалу була і залишається предметом досліджень багатьох науковців, зокрема: В.Антоніва, А.Бойко, В.Верби, С.Володіна, Л.Ганущак-Єфіменко, В.Гейця, В.Захарченка, М.Єрмошенка, І.Федулової [7–11]. Однак кардинальні трансформації у зовнішньому середовищі та поява нових викликів перед національною економікою вимагають пошуку принципово нових науково-методичних підходів стосовно її виведення на новий інноваційно-технологічний рівень функціонування. Особливою складністю зазначені проблеми вирізняються у харчовій промисловості [12, 13] внаслідок необхідності жорсткого дотримання вимог сучасних нормативних документів, а також залежності виробництва від багатьох складників і факторів: аграрної сировини та її безпечності й якості, сучасності технологій її перероблення та випуску кінцевої продукції, забезпеченості енергоресурсами, транспортної логістики, складування і зберігання готових виробів і своєчасності їх реалізації тощо. Ось чому має місце своєрідний симбіоз – комплексне врахування багатьох різнопланових чинників поєднується з глибоким науково-методичним обґрунтуванням запропонованих підходів щодо практичного вирішення застарілих проблем і надання сучасних відповідей на нові виклики.



Виклад основного матеріалу. Глибокий аналіз і систематизація точок зору науковців, особливостей розвитку підприємств за різних економічних умов, а також при переході з нижчого рівня на вищий дозволило структурувати й "відшліфувати" сутнісні характеристики стратегії розвитку підприємств харчової промисловості для умов економічної та інноваційної моделі (табл. 1). Однак було би помилкою вважати, що в своєму розвитку підприємство чітко відповідає або одній, або іншій моделі. Оскільки в умовах ринкового середовища кожне окреме підприємство перебуває на різних етапах життєвого циклу, то: по-перше, має неоднорідний стан внутрішнього середовища, а отже, різні потенційні можливості; по-друге, малоспівставні або ж навіть незрівняні між собою можливості щодо практичної реалізації обраної підприємницькою структурою інноваційної стратегії розвитку; по-третє в сукупності вони формують таку палітру атрибутів (прикметних ознак), коли за одними з них об'єкт відповідатиме економічній парадигмі, а за іншими – інноваційній або взагалі поки що може не набутти характеристик останньої.

Таблиця 1

Перехід від економічної до інноваційної парадигми стратегії розвитку підприємств харчової промисловості

Атрибути, сутнісні характеристики	Економічна парадигма	Інноваційна парадигма
Сутність стратегії	Максимізація власної економічної вигоди	Орієнтація на забезпечення соціальних цілей суспільства
Система цілеутворення	Орієнтація на задоволення запитів, потреб і очікувань споживача	Урахування ролі споживача як носія сучасного світогляду, співучасника процесу створення, виробництва та дистрибуції нової харчової продукції
Стратегічне управління	Орієнтація на ієрархічну модель управління (підпорядкованість зверху-вниз)	Орієнтація на мережеву модель управління, внаслідок виникнення нових форм організаційних утворень (логістичних, сировинних, продуктових, ланцюгових) та посилення різнопланових і різнорівневих зв'язків між ними
Орієнтація виробництва	На задоволення потреб масового споживача	Кастомізація споживачів за потребами та уподобаннями, їх максимальне врахування та оперативне задоволення
Розвиток виробництва	Зорієнтованість на залучення у виробництво дедалі більшої маси сировинних, трудових, енергетичних та інших ресурсів для нарощування обсягів випуску харчової продукції	Зорієнтованість на інноваційну модель, запровадження у виробництво процесових і продуктових інновацій для випуску харчової продукції з новими споживчими характеристиками
Роль робочої сили	Персонал для забезпечення безперебійного функціонування технологічних процесів і виробничих об'єктів	Активний елемент системи виробництва, спрямований на підвищення ролі у процесі впровадження технологічних інновацій, забезпеченні їх ефективного використання
Особливості впровадження інновацій	З метою розширення масштабів виробництва та нарощування випуску харчової продукції масового споживання	Метою впровадження технологічних інновацій є випуск харчової продукції з інноваційними характеристиками (новими або поліпшеними її властивостями), а також із урахуванням кастомізації споживачів за однорідністю споживчих потреб і смаків

Джерело: розроблено авторами.



Найдоступніше розкриває сутність і відмінності між економічною та інноваційною парадигмами остання характеристика – з якою метою впроваджуються інновації. У першому випадку – з метою нарощування випуску продукції масового споживання, у другому – випуску харчової продукції з інноваційними характеристиками (новими або поліпшеними її властивостями), а також з урахуванням результатів кастомізації споживачів.

У найширшому розумінні кастомізація – це процес сортування та групування продуктів, які задовольняють специфічні запити споживачів.

Кастомізація споживачів – це розшарування, диференціація, групування споживачів за спорідненістю потреб і смаків, які можуть бути задоволені однорідною продукцією.

Для виявлення індивідуальних потреб і смаків проводяться опитування споживачів різними методами: на сайтах відомих фірм виробників або підприємств, що реалізують сучасний асортимент продукції, індивідуальних інтерв'ю зі споживачами, самоопитування шляхом відзначання своїх уподобань у листках опитування, котрі вивішуються в пунктах реалізації продукції, тощо. Узагальнення результатів опитування та їх систематизація є вагомою підставою для коригування виробничої програми підприємства з метою максимального задоволення запитів споживачів на основі вдосконалення або ж повного оновлення асортименту й уточнення обсягів випуску конкретних видів харчової продукції.

Отже, мета реалізації стратегії перспективного розвитку підприємницької структури саме і полягатиме в тому, щоб забезпечити приріст інноваційних ознак за різними напрямками і в такий спосіб забезпечити перехід до інноваційної парадигми, тобто інноваційної моделі розвитку підприємства.

Необхідно визнати, що найбільш прийнятною для оцінювання та формування інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) видається двоетапна схема:

– *на першому етапі* проводиться орієнтовне оцінювання економічної ситуації та стану підприємства і на цій основі формується попередній висновок про можливі перспективи його розвитку;

– *на другому етапі* – на основі всебічного оцінювання наявного ІПП – ґрунтовно розробляється стратегія його подальшого формування (тобто нарощування та збалансування). Отримані вище результати оцінювання ІПП саме і слугуватимуть відправною точкою для розроблення плану реалізації обраної стратегії.

Передумови, що опосередковують реалізацію стратегії формування інноваційного потенціалу підприємства, охоплюють кілька проміжних етапів і вимагають залучення до проведення такої роботи головних спеціалістів підприємства. З цією метою з ініціативи керівництва господарської структури видається відповідне розпорядження (або наказ) про створення комісії для проведення аналізу та підготовки попередніх висновків щодо перспективи його подальшого розвитку. Цю комісію може очолити директор з виробництва. Безпосередньо ж органом управління – залежно від організаційно-правової форми підприємницького утворення та його перебування у складі організації з розгалуженою структурою – ним може бути правління акціонерного товариства, рада директорів підприємства, фірми, міжнародної корпорації тощо. До складу комісії доцільно включити головних спеціалістів і менеджерів, за необхідності – залучити фахівців із організацій, що займаються розробкою проектів для спорудження або модернізації підприємств з виробництва різних видів харчової продукції, виробників із галузей продовольчого машинобудування, маркетингових агенцій тощо. Залучення головних спеціалістів підприємства сприятиме своєчасному наданню всебічної статистичної інформації щодо стану основних елементів підприємства (основного капіталу, робочої сили, використовуваних технологій, матеріальних ресурсів), а також показників, що відображають економічні, фінансові, соціальні та інші результати господарської діяльності.

Що ж стосується залучення фахівців зовнішніх організацій, то це виправдано за умови, коли вже на етапі підготовки заключного висновку цієї комісії виникатимуть



проблеми із обґрунтуванням різних варіантів інноваційної стратегії перспективного розвитку підприємства та оцінюванням інвестиційних і матеріальних ресурсів, які необхідно буде залучити для їх реалізації. Як правило, це стосуватиметься прийняття кардинальних рішень, пов'язаних із докорінною інноваційно-технологічною модернізацією, результатом якої стане формування інноваційного потенціалу підприємства вищого рівня, переходом на випуск принципово нових видів харчової продукції, перспективою залучення стратегічного інвестора та ін.

Для забезпечення ефективної роботи комісії попередньо формується план і визначається перелік статистичної та аналітичної інформації, яку необхідно залучити до аналізу. Що ж стосується плану роботи, то, залежно від масштабів виробництва підприємства, він може бути з різним рівнем деталізації, але обов'язково, на нашу думку, необхідно висвітлити питання, що стосуються:

- аналізу внутрішнього стану, збалансованості основних елементів і наявного інноваційного потенціалу підприємства;
- аналізу зовнішнього економічного середовища та інноваційно-інвестиційного клімату, який сформувався під впливом різнопланових і, нерідко, суперечливих чинників;
- аналізу ситуації на вітчизняних і зарубіжних продовольчих ринках, де реалізовує свою продукцію підприємство або на яких у перспективі планує закріпитися;
- визначення філософії існування та місії діяльності підприємства;
- підготовки аргументованого висновку щодо попереднього оцінювання внутрішнього стану виробництва та зовнішньої ситуації з підготовкою пропозицій щодо перспективи розвитку та формування (розбудови, збалансування) інноваційного потенціалу підприємства.

На нашу думку, доречно більш детально розкрити основні питання та проблеми, що повинні бути проаналізовані і на які мають бути надані відповіді стосовно всіх наведених вище етапів. А проблеми, які можуть виникати на будь-якому етапі аналізу та опрацювання пропозицій і рекомендацій щодо формування (наращування, розбудови) ППП, узагальнення та інвентаризація дозволила розмістити таким чином:

– за якими напрямками необхідно проводити аналіз внутрішнього стану та наявного ППП, яку статистичну та аналітичну інформацію для цього потрібно залучити, в якому обсязі і кому з відповідальних фахівців доручити його проведення та на які критерії орієнтуватися;

– за якими напрямками, сегментами, елементами та на яку глибину (в межах України, окремих країн чи міжнародних корпорацій) проводити аналіз зовнішньої економічної ситуації та інноваційно-інвестиційного клімату, оцінювати вплив глобалізаційних процесів, яку для цього необхідно залучити інформацію й аналітичні розробки та де їх можна відшукати;

– як спрогнозувати та оцінити зміни, що можуть відбуватися на ринку вироблюваної підприємством харчової продукції найближчим часом і в перспективі. Що найбільш доречно для цього зробити, а саме: провести власні маркетингові дослідження, залучити спеціалізовані організації, врахувати міркування відомих фахівців або прогнози міжнародних організацій з маркетингу;

– у якому обсязі залучити і де віднайти інформацію, що в достатньому обсязі розкриває визначальні параметри останніх технічних, технологічних, інноваційних та інших розробок, які відносяться до конкретної галузі харчової промисловості. Причому це може стосуватися як розробок вітчизняних, так і тих, що виконані за кордоном, а також вартості й орієнтовного кошторису реалізації проекту для їх впровадження тощо.

З метою більш ґрунтовної аргументації стратегії формування (наращування, збалансування) ППП попередньо визначається його місія, або інакше - генеральна мета організації, що стосується її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. Чітке визначення того, на чому зосереджуватиметься діяльність підприємства в перспективі, не беручи до уваги нинішній економічний стан організації, і стане основою для прийняття керівництвом рішень і конкретних дій, спрямованих на усунення перешкод і прискорення руху в заданому напрямі. Роль місії підпри-



емства в найширшому значенні зводиться до: визначення причин і сфери його існування; об'єднання зусиль працівників на досягненні поставленої мети; сполучення різних видів діяльності та орієнтація груп працівників на реалізацію поставлених завдань; установа обґрунтованої ієрархії пріоритетів та, відповідно, розподілу ресурсів між ними; виокремлення загального спектра обов'язків тощо.

На основі місії встановлюються цілі організації, визначаються позиції, за якими підприємство має переваги в зовнішньому середовищі, а також формулюється перспективний план, якого треба досягти з використанням наявного та нарощеного потенціалу. У нинішніх умовах місією підприємства може виступати: підвищення якості життя людей шляхом пропозиції безпечних та якісних харчових продуктів; проведення підприємницької діяльності як основи для виживання працівників, що зайняті на підприємстві; створення нових цінностей (продуктів, послуг, форм відносин у колективі); задоволення соціальних потреб колективу і суспільства тощо.

Що ж стосується пропозицій, які має напрацювати створена комісія стосовно перспективи подальшого розвитку підприємства, то, враховуючи реальний стан його основних елементів, зовнішню економічну ситуацію та прогнози щодо змін у ній, а також можливих впливів на конкурентне середовище, доцільно було б запропонувати кілька стратегічних варіантів. Зважаючи, що тема статті пов'язана з інноваційним потенціалом підприємства, то перспективи розвитку суб'єкта підприємництва розглядатимемо через реалізацію стратегій його формування (оновлення, нарощування, збалансування).

У найширшому значенні стратегія розглядається як сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на забезпечення зміцнення ІПП, з метою успішної реалізації його основної місії та поставлених цілей. Існують різноманітні класифікації інноваційних стратегій, в основу яких покладена їхня спрямованість на перспективу, тип поведінки організації (наступальна, виживання), зорієнтованість на конкретні види інновацій тощо. Розроблені можливі варіанти стратегій формування ІПП обираються з огляду на прийняту керівництвом місію підприємства, реальні й потенційні можливості та оптимальні строки закріплення й зміцнення позицій на продовольчому ринку або ж досягнення інших результатів (систематизовано в табл. 2).

Стосовно ж останньої структурної компоненти – безпечності та якості харчової продукції – то для умов імплементації основних положень УА Україна – ЄС у вітчизняне агропродовольче виробництво вона виступає своєрідним індикатором його відповідності вимогам європейських нормативних документів. В Україні налічується близько 5,8 тис. підприємств харчової промисловості, з них 770 середніх і великих, де вже функціонують або ж впроваджуються системи управління різного функціонального призначення (узагальнено за видами економічної діяльності в табл. 3).

Повертаючись до вибору стратегії перспективного розвитку, зазначимо, що двоетапна схема (попередня й основна) оцінювання стану підприємства та зовнішньої ситуації найприйнятнішою буде для підприємств зі значними обсягами виробництва, оскільки "вага", тобто реальна ціна, запропонованої при попередньому розгляді стратегії формування інноваційного потенціалу підприємства буде дуже високою: помилка при виборі може бути спричинена або недоврахуванням реальних тенденцій розвитку зовнішнього середовища та інноваційно-інвестиційного клімату, або дефіцитом ресурсів, які потрібно буде залучити для її реалізації.

У цьому зв'язку доречно більш детально зупинитися на існуючому спектрі стратегій формування ІПП, прикметних характеристиках, з урахуванням і на основі яких проводиться класифікація, узагальнити й синтезувати методичні підходи до їх вибору, розкрити ієрархію та послідовність реалізації при багаторівневих складних випадках. Тобто йдеться про наявність *різної складності* поєднання стратегій нижнього рівня, тобто монопрофільних (продуктових, фінансових тощо), які об'єднуються в складніші, для реалізації проміжних цілей, та їх подальшого замикання на реалізацію головної мети або низки суміжних цілей. Основну роль у цьому відіграють масштаби виробництва, поліпродуктова спеціалізація, структура постачальників ресурсів і тісні виробничі зв'язки з ними, а також з торговельними організаціями.



Таблиця 2

Групування стратегій відповідно до основних складових (структурних компонент) ІПП харчової промисловості

Структурна компонента	Стратегії, які можна використати для розвитку цієї компоненти
Ресурсна	1) інвестиційна – акумуляція інвестиційних ресурсів (власних і залучених) для реалізації базової стратегії; 2) агросировинна – формування та розширення сировинної бази для забезпечення виробництва власною сировиною; 3) природосировинна – розбудова матеріальної бази для видобування природних ресурсів з метою забезпечення власного виробництва; 4) зменшення неприбуткових витрат – шляхом зниження питомих витрат сировини, енергоресурсів, праці на виробництво одиниці продукції;
Продуктова	1) інноваційно-продуктова (НР) - впровадження випуску інноваційної продукції, яка є новою для ринку; 2) інноваційно-продуктова (НП) - впровадження випуску інноваційної продукції, яка є новою для підприємства; 3) продуктова - розширення випуску традиційної продукції;
Техніко-технологічна	1) інноваційно-технологічна – придбання і встановлення технологічного устаткування іноземного виробництва як процесової інновації; 2) технологічна – придбання і встановлення технологічного устаткування вітчизняного виробництва; 3) підвищення прибутковості господарської діяльності - на основі нарощування масштабів виробництва, впровадження сучасної техніки, технологій перероблення сировини, навчання персоналу тощо;
Організаційно-управлінська	1) організаційна – формування постачальницьких ланцюжків, які забезпечують стабільне надходження сировини від її виробників; 2) організаційно-логістична – підключення з метою оперативної реалізації виробленої продукції до дистриб'юторської мережі материнської компанії; 3) маркетингова – впровадження нових методів просування продукції на ринок, розширення та вдосконалення власної дистриб'юторської мережі; 4) логістична – впровадження нових або вдосконалених методів доставки або розповсюдження продукції;
Безпечності та якості харчової продукції	1) підвищення конкурентоспроможності продукції – на основі використання безпечної та якісної сировини, інноваційних технологій її перероблення і технологічного устаткування для виготовлення сучасного асортименту харчової продукції; 2) впровадження та сертифікація ISO 9001 – Система менеджменту якості. Вимоги; 3) впровадження та сертифікація ISO 14001 – Система екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво; 4) впровадження та сертифікація HACCP – Система менеджменту безпеки харчових продуктів (аналіз ризиків і критичні контрольні точки); 5) впровадження та сертифікація ISO 22000 – Система менеджменту безпеки харчової продукції. Вимоги до організації харчового ланцюга

Джерело: розроблено авторами.

Найбільш об'ємну і лаконічну характеристику інноваційним стратегіям дав М.Портер, зокрема: наступальні (активні та помірно наступальні) й оборонні [14]. Але запропонована дихотомія "наступ-оборона" була прийнятна лише для 50-х – початку 60-х років ХХ ст., коли післявоєнна епоха відродження національних економік закінчилася і виробники продукції дедалі більше підпорядковувалися законам ринку. Ніша, що її займало підприємство на ринку, залежно від обраної керівництвом місії, значною мірою дозволяла її реалізувати, і тому необхідно було лише підтримувати такий стан чи вийти на новий рівень, або ж не дозволяла, а отже, вимагала прикладання значних зусиль для кардинального поліпшення ситуації. І в нинішніх умовах є приклади виходу на ринок підприємств із агресивною стратегією, яка передбачає виведення організації в лідери з випуску одного або кількох видів продукції, – залежно від масштабів



Таблиця 3
Поширеність систем менеджменту якості та безпечності харчових продуктів у харчовій промисловості України*, од.

Вид економічної діяльності (галузь харчової промисловості)	Відповідно до вимог систем менеджменту:						Підприємства, які впровадили або впроваджують системи менеджменту:			Довідково усього підприємств (2012 р.):				
	ISO 9000		ISO 14000		HACCP		ISO 22000		усього		у стадії впровадження			
	У стадії розробки та впровадження (сертифіковано)	У стадії розробки та впровадження (сертифіковано)	У стадії розробки та впровадження (сертифіковано)	У стадії розробки та впровадження (сертифіковано)	У стадії розробки та впровадження (сертифіковано)	У стадії розробки та впровадження (сертифіковано)	одна	дві				три		
М'ясопереробна	5	50	1	2	15	44	18	50	123	47	39	7	30	786
Молокопереробна	2	61	0	1	6	53	8	54	114	51	47	8	8	417
Лікоро-горілчана	1	21	0	1	1	1	0	7	24	13	7	1	3	92
Спиртова	4	30	0	1	1	1	1	4	35	25	4	1	5	61
Пиво-безалкогольна	1	33	0	1	5	13	4	18	57	29	13	4	11	554
Олійно-жирова	1	28	0	1	1	13	1	40	49	20	22	6	1	438
Цукрова	2	20	0	0	2	9	2	4	24	9	9	2	4	97
Кондитерська	6	30	1	2	7	21	8	25	59	26	17	5	11	116
Консервна	0	16	1	1	5	6	0	7	23	8	8	2	5	326
Хлібопекарська та макаронна	1	30	0	0	4	21	2	3	56	40	7	0	10	1253
Рибопереробна	1	18	0	0	0	12	0	3	18	11	2	1	3	233
Інші	5	45	4	2	13	8	22	63	89	38	42	3	6	1395
Усього по харчовій промисловості України	29	385	7	12	60	202	66	278	671	317	217	40	97	5768

* **Внутрішні дані** Департаменту продовольства Міністерства аграрної політики та продовольства України станом на вересень 2014 р.

Умовні позначення: ISO серії 9000 (остання українська версія ДСТУ ISO 9001 : 2009) – серія міжнародних стандартів, в яких систематизовані вимоги до систем менеджменту якості організації і підприємств (системи управління якістю); ISO серії 14000 (ДСТУ ISO 14001-97) – системи екологічного менеджменту (системи управління безпечністю навколишнього середовища); HACCP (ДСТУ 4161-2003) – аналіз небезпечних чинників та критичні точки контролю (системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги); ISO 22000 : 2005 (ДСТУ ISO 22000: 2007) – системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга.



виробництва та його територіальної розосередженості. Однак, як свідчить досвід багатьох підприємницьких структур, сьогоднішні реалії значно складніші: вони стосуються не лише стану підприємства, але й зовнішнього середовища та ринків, де реалізується його продукція. За таких обставин найбільш сприятливою для підприємства буде ситуація, коли його переваги або сильні сторони збігаються із сприятливими обставинами зовнішнього середовища. І навпаки, коли розвиток ситуації в зовнішньому середовищі може прямо або опосередковано створювати загрози для функціонування підприємства, це накладатиметься на слабкі сторони суб'єкта господарювання та, в кінцевому рахунку, гальмуватиме або унеможливлуватиме виконання поставлених завдань.

У табл. 4 наведено систематизовані чинники, що розкривають внутрішній стан і зовнішнє середовище підприємства в найширшому діапазоні.

Таблиця 4

Систематизація сильних і слабких сторін підприємств харчової промисловості та сприятливих і несприятливих чинників (можливостей і загроз) зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при розробленні стратегії формування їхнього інноваційного потенціалу

Підприємство (внутрішнє середовище)	Зовнішнє середовище, з яким взаємодіє підприємство
I. Сильні сторони	III. Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - компетентність вищого керівництва; - діяльність управлінського і лінійного персоналу; - фахова підготовленість технологічних працівників; - зорієнтованість керівництва на впровадження технологічних інновацій, підвищення ролі персоналу в реалізації поставлених цілей; - наявність науково-дослідного підрозділу; - наявність фінансових ресурсів; - конкурентоспроможність харчової продукції, що випускається; - стабільне положення на продовольчому ринку; - наявність сучасних систем управління (якістю, безпечністю); - сучасний асортимент вироблюваної продукції; - зорієнтованість виробництва на задоволення вимог і запитів споживачів; - прибутковість господарської діяльності; - тісні зв'язки з постачальниками ресурсів і збутовими організаціями; - стимулюючий вплив оптимальної збалансованості наявного інноваційного потенціалу в забезпеченні його подальшого нарощування; - наявність системи моніторингу зрушень в потребах і запитах споживачів тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - сприятлива економічна ситуація у світі; - нарощування масштабів торгівлі продовольчою продукцією; - збільшення надходжень іноземного капіталу в країну і галузь; - наявність державних і регіональних програм розвитку агропродовольчої сфери та реальна участь підприємства в їх реалізації; - функціонування інвестиційних фондів з підтримки реалізації інноваційних проектів; - сприятливий інвестиційний клімат в країні; - наявність "банків" інноваційних розробок; - розвинена інноваційна інфраструктура в країні; - пільгова система оподаткування підприємств, що переходять на інноваційну модель розвитку; - розвинені логістичні мережі в харчовій промисловості; - позитивний вплив сприятливого зовнішнього середовища на реалізацію стратегії формування (нарощування та збалансування складових) інноваційного потенціалу підприємства
II. Слабкі сторони	IV. Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - велике зношування основних засобів виробництва; - збитковість господарювання; - фінансова заборгованість; - застарілий асортимент харчової продукції; - ненадійні зв'язки з постачальниками ресурсів і підприємствами оптової торгівлі; - низька частка або взагалі відсутність персоналу нової формації та високої кваліфікації; - орієнтація лише на місцевий ринок; - відсутність власних можливостей щодо організації транспортно-логістичних ланцюгів (сировинних і продуктових); - застарілість використовуваних технологій; - відсутність власного наукового підрозділу із створення нових видів харчової продукції та їх впровадження у виробництво тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення економічної кризи; - падіння обсягів торгівлі продовольчою продукцією; - зменшення обсягів прямих іноземних інвестицій у країну та галузь; - значне зниження купівельної спроможності споживачів; - значне зростання цін на технологічне обладнання та технологічні інновації; - виникнення нових видів продукції, що заміщають традиційні види продовольства; - загострення проблеми перевиробництва харчової продукції або неможливості її повної реалізації внаслідок високих цін; - посилення регіональних диспропорцій у забезпеченні населення продовольчою продукцією; - посилення дефіциту в забезпеченні продуктами тваринного походження

Джерело: розроблено авторами.



З теоретичних позицій при виборі стратегії формування інноваційного потенціалу підприємства необхідно взяти до уваги, в якій фазі життєвого циклу (ЖЦ) воно перебуває – становлення, зростання, зрілості, старіння, – і лише потім визначити найдоцільнішу з них або ж їх набір (точніше "стратегічний набір" при складній структурі виробництва).

У найбільш загальному вигляді "технологія" вибору стратегії формування (розбудови, нарощування, збалансування) інноваційного потенціалу охоплює кілька послідовних етапів, реалізація яких повинна забезпечити досягнення підприємством запланованих цілей або ж вихід на нові параметри (новий рівень) функціонування.

Визначальними параметрами підприємства можуть бути:

1) формування сучасного асортименту та нарощування обсягів випуску висококонкурентоспроможної продовольчої продукції, яка відповідає вимогам вітчизняних законів на окремі види біоресурсів, технічних регламентів або стандартів;

2) реалізація соціальної місії підприємства, що може збігатися із соціальними цілями суспільства (зокрема, випуск соціальних видів харчової продукції – хліба, борошна, молочних продуктів тощо) або відповідати лише соціальним цілям підприємницької структури (збереження основного кістяка трудового колективу та забезпечення його виживання в умовах кризового стану вітчизняної економіки);

3) зміцнення утримуваних позицій на вітчизняному ринку харчової продукції, яку виробляє підприємство, та вихід на зарубіжні продовольчі ринки з метою закріплення, формування та розширення власної "ніші";

4) створення вертикально та/або горизонтально інтегрованих структур із підприємствами сировинного, транспортного, торговельного та іншого суміжного профілю для прискорення перероблення залучених ресурсів та надходження готової харчової продукції до споживачів;

5) створення агропродовольчих кластерів поблизу пунктів масового споживання харчової продукції (середніх і великих міських поселень) або в сільськогосподарських районах з метою виробництва екологічно чистої харчової продукції та її реалізації на вітчизняних і зарубіжних продовольчих ринках.

У найбільш загальному вигляді вибір підприємством стратегії формування (нарощування, збалансування) інноваційного потенціалу та її реалізація охоплює кілька етапів, які можна представити у вигляді алгоритму.

Підкреслимо, що представлену на рис. 1 схему відбору інноваційної стратегії та її реалізації підприємством харчової промисловості залежно від цілей, масштабів і глибини трансформації виробництва можна піддавати спрощенню, або, навпаки, ґрунтовній деталізації та розгортанню у своєрідну підсистему аналізу і прийняття рішень стосовно його окремих складових.

Наприклад, "формування нових підходів до управління персоналом як основного джерела конкурентних переваг", на нашу думку, може передбачати підвищення рівня професійної підготовки робітничих та інженерних кадрів, які будуть задіяні в освоєнні сучасних технологій, прийомів і методів роботи, випуску продукції з інноваційними характеристиками, і це сприятиме розкриттю креативних задатків, що є в кожному працівникові. Їх практична реалізація знайде відображення в досягненні поставлених суб'єктом господарювання цілей на основі ефективного використання підприємством інноваційного потенціалу ще вищого, порівняно із традиційним, рівня.

Дослідження впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства засвідчили, що інноваційний тип поведінки суб'єкта господарювання характеризуватиметься певними прикметними рисами. До них, зокрема, є достатньо підстав віднести: передбачення та формування нових потреб нинішніх і потенційних споживачів у їх реальному соціально-економічному просторі; створення та виробництво інноваційної продукції (з новими або поліпшеними її властивостями); використання нових технологій проектування та виробництва інноваційної продукції; придбання машин, обладнання, установок, інших засобів, пов'язаних із упровадженням процесових інновацій; використання новітніх управлінських технологій, насамперед маркетингових (напри-



клад, покращення або оновлення бренду); готовність до змін, у тому числі формування нових і поглинання економічно слабких суб'єктів господарювання, створення стратегічних альянсів, залучення нових партнерів тощо.

Необхідно мати на увазі, що в сучасних умовах існують як об'єктивні чинники, так і обставини суб'єктивного характеру, що і чинять гальмуючий вплив, і посилюють відцентрові тенденції при формуванні та реалізації інноваційної моделі розвитку підприємств. Якщо їх систематизувати та розмежувати для різних рівнів управління, то гальмівні передумови, чинники й обставини можна представити таким чином:

I. Макрорівень:

– декларативний характер проголошеного державою курсу на пріоритетність інноваційної моделі розвитку національної економіки;

– декларативна роль чинної нормативно-правової бази, що закріплює право підприємств, які впроваджують інновації, на отримання податкових, митних та інших пільг. Існуюча практика звелася до того, що передбачені законодавством певні пільги щорічно скасовувалися, цілісної та дієвої системи стимулювання та підтримки інновацій до цього часу не створено;



Рис. 1. Схема відбору стратегії формування інноваційного потенціалу підприємства та її реалізації підприємством харчової промисловості

Джерело: розроблено авторами.



- низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури (відсутність інноваційних і венчурних фондів, "банків" технологічних інновацій, інноваційно-впроваджувальних фірм тощо), незначна роль у цьому процесі створених в Україні агротехнопарків;
- відсутність у виробників інновацій права на отримання частки доходу від їх упровадження у виробництво та реалізації інноваційної продукції;
- низький рівень розвитку вітчизняної науково-дослідної бази з розроблення сучасних харчових продуктів і охоплення нею лише окремих сегментів (спирт, овоче-плодоконсерви, цукор, вина, олії та жири, молоко і м'ясо) тощо;

II. Мікрорівень:

- спорадичний, безсистемний характер упровадження технологічних інновацій – нерідко як засобу виживання або подолання кризової ситуації, в якій опинилося підприємство;
- відсутність ефективної мотивації для підприємств щодо переходу на інноваційну модель розвитку. Суб'єкт господарювання, який зважився на це, фактично залишається сам на сам із реальними та потенційними ризиками, що виникатимуть у процесі трансформації виробництва;
- низький рівень підготовки, низька ефективність залучення наявного персоналу до переходу на інноваційно-технологічну модель розвитку, гостра потреба в підвищенні професійного рівня менеджерів, інженерів і технологічних працівників, які забезпечуватимуть її впровадження;
- відсутність ефективної системи моніторингу поведінки, можливих змін попиту й очікувань споживачів у сегменті вироблюваної підприємницькою структурою харчової продукції як необхідної передумови системного управління інноваційною поведінкою суб'єкта господарювання на етапі передпроектної діагностики та вибору варіанта реалізації стратегії формування (нарощування, збалансування) інноваційного потенціалу підприємства з метою переходу його на новий рівень розвитку;
- відсутність реальних можливостей отримати інвестиційну підтримку, податкові та інші пільги і стимули держави та фінансових структур тощо.

Зауважимо, що при здійсненні щорічних обстежень промислових підприємств стосовно проведення інноваційної діяльності передбачено обов'язкове опитування керівників господарських структур щодо умов і чинників, які, на їхню думку, перешкоджали її здійсненню. Згідно з опублікованими за останні роки матеріалами, основними такими факторами були: нестача власних коштів (це відзначали у своїх відповідях чотири з п'яти обстежених підприємств), значні витрати на нововведення та недостатня фінансова підтримка держави (понад половину), високий економічний ризик і тривалий строк окупності нововведень (менше половини), відсутність коштів у замовника (третина). Також на розвиток інноваційної діяльності суттєво вплинула недосконалість законодавчої бази (зазначили кожні двоє з п'яти опитаних), відсутність кваліфікованого персоналу та можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями (кожне п'яте), дефіцит інформації про ринки збуту та обмеженість інформації про нові технології, а також відсутність попиту на інноваційну продукцію (практично кожне шосте опитане підприємство).

Перераховані та інші фактори, а також несприятливі для проведення інноваційної діяльності негативні наслідки господарювання, що виникли у попередні роки, в різноманітних комбінаціях і з різним гальмівним ефектом впливатимуть на ті підприємницькі структури, що оберуть перехід до реалізації стратегії формування (нарощування, збалансування) інноваційного потенціалу підприємства як основний варіант забезпечення підвищення конкурентоспроможності – їх та вироблюваної ними продукції.

При більш ґрунтовному аналізі різних варіантів досягнення кінцевих результатів у реалізації інноваційної стратегії та при зіставленні з власними можливостями досліджуваних підприємств стає зрозуміло, що це може послужити основою для формування ієрархізованого набору ключових моделей формування (нарощування, збалансування) структури інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, котрі обрали інноваційно-технологічний шлях подальшого розвитку.



У табл. 5 систематизовані, на нашу думку, найбільш типові варіанти реалізації стратегії формування (нарощування, збалансування) інноваційного потенціалу підприємствами на основі переходу на інноваційно-технологічну модель розвитку наявних потужностей задля забезпечення виробництва сучасного асортименту продукції.

Таблиця 5

Диверсифікація цілей підприємств харчової промисловості та ключових моделей реалізації стратегії формування інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання із урахуванням їх можливостей

№ п/п	Цілі, що їх планує досягти підприємство	Масштаби і глибина реалізації проекту формування (нарощування, збалансування) ПП	Кінцеві результати реалізації ключової стратегії формування ПП
1.	Оновлення та розширення асортименту традиційної харчової продукції, що її виробляє підприємство	Демонтаж і заміна застарілих технологічних ліній та енергозатратних апаратних установок, вибіркове оновлення зношеного обладнання і техніки, заготівельних, допоміжних, транспортних та інших цехів	Задоволення потреб вітчизняних споживачів у традиційній безпечній та якісній харчовій продукції
2.	Розширення (започаткування) випуску харчової продукції з інноваційними характеристиками з метою збільшення її частки у загальному обсязі	Часткова заміна застарілого обладнання новим (процесовими інноваціями), підвищення технологічного рівня допоміжних виробництв, запровадження сучасної системи оцінювання безпечності та якості харчової сировини	Кастомізація вітчизняних споживачів за індивідуальними смаками з метою їх постійного задоволення, незалежно від економічної ситуації в країні та фінансового стану підприємства
3.	Випуск харчової продукції з метою задоволення потреб і смаків вітчизняних споживачів, які постійно підвищуються	Створення нових технологічних ліній із випуску продукції, що відповідає вимогам міжнародних та європейських стандартів, підтримання в робочому стані переробно-харчових потужностей, що випускають продукцію для вітчизняного продовольчого ринку, впровадження систем управління безпечністю, якістю, екологічного управління	Структуризація вітчизняних споживачів за індивідуальними потребами і виявлення специфічних смаків зарубіжних споживачів та їх максимальне врахування і задоволення на постійній основі
4.	Випуск харчової продукції, яка повністю відповідає вимогам європейських і міжнародних нормативних документів з безпечності та якості харчових продуктів	Переоснащення виробничої бази на основі впровадження технологічних інновацій (апаратного забезпечення процесів перероблення сировини та випуску готових продуктів), CALS-технологій, різних функціональних систем, перенавчання та підвищення кваліфікації лінійного персоналу	Задоволення потреб зарубіжних споживачів у безпечній і високоякісній харчовій продукції, формування, закріплення та розширення ніші вітчизняних переробно-харчових підприємств на продовольчих ринках Євросоюзу

Джерело: розроблено авторами.

Однак прийняття підприємством рішення щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку, при нинішньому динамізмі військово-політичної, фінансово-економічної, соціально-демографічної та іншої ситуації в суспільстві об'єктивно породжуватимуть невизначеність, неможливість усебічно й у повному обсязі прогнозувати розвиток подій. До того ж дефіцит достовірної та всебічної інформації не створюватиме впевненості в правильності обраного варіанту – з кількох можливих альтернативних – щодо стратегії розвитку підприємства на перспективу з метою нарощування інноваційного потенціалу.

Водночас невизначеність, загрози та ризики були, є і будуть невід'ємним елементом (чинниками прямої дії та/або супутніми обставинами) не тільки безпосередньо у процесі функціонування підприємства. Особливо їх роль загострюється при реалізації стратегії формування інноваційного потенціалу переробно-харчового виробництва.

Оскільки місія підприємств харчової промисловості в найбільш загальному вигляді полягає у забезпеченні споживачів безпечною та високоякісною харчовою продукцією, то це не значить, що суб'єкт господарювання буде застрахований від виникнення ризиків і втрат. Більше того, в ринкових умовах, коли відбувається справжня конкурентна боротьба за споживача, за привернення його уваги до продукції, що виробляє підприємство, а на ринку представлена велика кількість виробників однойменних продовольчих товарів та їх заміників, характер його поведінки і споживчих



уподобань нерідко стає малопрогнозованим і непередбачуваним, а отже, ризик щодо недоотримання запланованої виручки та прибутку значно підвищується.

При найзагальнішому підході ризики поділяються на прогнозовані та непрогнозовані, зовнішні по відношенню до країни (регіону, підприємства) і внутрішні, зумовлені диспропорціями у структурі та тенденціях розвитку, відсутністю конкретних дій і необхідних ресурсів для унеможливлення настання негативних наслідків, які охоплюють виникнення збитків і втрат, упущеної вигоди, провокування настання небажаної події тощо. Причини, що провокують чи сприяють виникненню ризиків, у найбільш загальному вигляді можуть бути зведені до кількох основних, зокрема:

1) швидкий розвиток продуктивних сил породив виникнення маси нових і консервацію значної частини застарілих проблем. За таких обставин їх успішне розв'язання та унеможливлення виникнення в майбутньому пов'язане з використанням нових підходів, методів і способів, зумовлених науково-технічним прогресом і переходом на інноваційну модель розвитку. Оскільки для умов нашої країни інноваційний шлях фактично новий, то у цих умовах виникають нові ризики і реальні передумови зазнати невдачі на кожному з етапів реалізації стратегії формування інноваційного потенціалу, а саме: вибору конкретної стратегії, розроблення інноваційного проекту, обґрунтування інвестиційного забезпечення, реалізації проекту та його коригування в процесі практичного здійснення, виходу на проектну потужність, реалізації виробленої продукції на ринку тощо;

2) в умовах конкурентної боротьби підприємство може вижити, зайняти і розширити власну "нішу" на продовольчому ринку за умови, якщо воно йтиме на крок попереду інших суб'єктів господарювання. Це завдання можна вирішити шляхом застосування нестандартних або оригінальних підходів і конкретних дій, винахідливості щодо пошуку ефективних виходів із проблемних ситуацій, науково обґрунтованого прогнозування розвитку ситуації у сфері виробництва харчової продукції та на продовольчих ринках, швидкої й адекватної реакції на зміну смаків й уподобань споживачів, а також їх передбачення тощо;

3) в умовах поширення глобалізаційних викликів посилюється невизначеність і невпевненість у майбутньому, реальне становище підприємства дедалі більше залежить від чинників, загроз і небезпек, які виникають за межами країни і можуть посилюватися внаслідок трансформації військово-політичного, соціально-економічного й інвестиційного клімату в Україні, а також їх погіршення, і це створюватиме додаткові труднощі як при залученні інвестицій, так і негативно впливатиме на обсяги споживчого бюджету населення, який зменшуватиметься;

4) посилення конкуренції між виробниками харчової продукції за уподобання споживачів при несприятливому розвитку ситуації в найгіршому випадку може спровокувати виникнення фінансової неспроможності підприємства, що може підвести до межі, за якою економічний крах і банкрутство стає об'єктивною реальністю. У ринкових умовах більшість суб'єктів господарювання не застраховані від такого розвитку, а особливо ті з них, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю – експортують вироблену продукцію за кордон. Це пояснюється тим, що зовнішні ризики дуже складно піддаються ідентифікації внаслідок їх низької передбачуваності та слабкої контрольованості. За таких умов у більш вигідній ситуації перебувають ті суб'єкти господарювання, які вироблену продукцію реалізують і на міжнародних, і на вітчизняних ринках.

Отже, загалом можна виділити найбільш значущі ризики, які різною мірою були і залишатимуться притаманні суб'єктами господарювання, що займаються виробництвом харчової продукції і напоїв, та які можна об'єднати за джерелами їх виникнення:

- ресурсні (відсутність власної бази продовольчої сировини, проблеми з її надходженням від суміжників, дефіцит або перебої з її поставками від постачальників);
- фондові (застарілість виробничо-технологічної бази, диспропорції в розвитку та віковій структурі основних засобів);
- кадрові (дефіцит персоналу та/або його низька професійна підготовка);



- інноваційні (низький інноваційний рівень переробно-харчового виробництва, дефіцит сучасних вітчизняних технологічних інновацій);
- виробничі (не гарантована згідно з нормативними вимогами безпечність і низька якість вироблюваної продукції, зниження обсягів її виробництва);
- ринкові (погіршення кон'юнктури на ринку вироблюваної підприємством продукції, поява новітніх аналогів традиційної та її замінників);
- цінові (підвищення цін на складові виробництва та зниження – на вироблювану продукцію, яка відправляється на реалізацію);
- фінансові (погіршення фінансових результатів господарської діяльності, підвищення відсоткової ставки за кредитні ресурси, непрогнозоване зростання курсів іноземних валют);
- інформаційні (дефіцит, неповнота або спотвореність необхідної інформації: військово-політичної, фінансово-економічної, соціально-демографічної, стосовно конкуренції на продовольчих ринках тощо);
- інвестиційні (помилки, допущені при розробленні інвестиційного проекту та його реалізації, обмеженість та обтяжлива доступність інвестиційних ресурсів тощо).

Урахування зазначених видів ризиків і ймовірності їх виникнення при розробленні та реалізації стратегії формування (нарошування, збалансування) інноваційного потенціалу підприємства підвищуватиме шанси суб'єкта господарювання зміцнити своє становище на продовольчому ринку.

Висновки. Підписання та ратифікація Угоди про асоціацію Україна – ЄС поставило національне господарство перед низкою нових викликів, загроз, небезпек і ризиків. Розширення участі підприємств вітчизняного агропродовольчого комплексу у формуванні асортименту харчової продукції на продовольчих ринках Євросоюзу вимагає вирішення комплексу проблем, пов'язаних із забезпеченням випуску продовольчих товарів, що повністю відповідають вимогам європейських і міжнародних стандартів з безпечності та якості. Одним із важливих напрямів вирішення цього завдання виступає розроблення та реалізація стратегії формування інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості на основі переходу від економічної до інноваційної моделі розвитку національної економіки. У цьому зв'язку постає низка актуальних завдань, які повинні знайти своє науково-методичне обґрунтування та практичне вирішення, зокрема: перспективні інноваційно-технологічні моделі переробно-харчового виробництва з урахуванням власних інвестиційних можливостей вітчизняних підприємств; формування "банку" технологічних, організаційних, маркетингових, логістичних та інших інновацій, які можуть бути використані підприємствами агропродовольчого комплексу; сучасні схеми і джерела інвестування проектів модернізації інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості; розроблення, впровадження та сертифікація в міжнародних центрах сертифікації (бюро VERITAS, DVQI, SGC, TÜV Rheinland та ін.) сучасних систем менеджменту різного функціонального призначення; інноваційний клімат і залучення прямих іноземних інвестицій у вітчизняний агропродовольчий комплекс; міжнародні продовольчі корпорації та їх вплив на розвиток вітчизняних сільськогосподарських і переробно-харчових підприємств тощо.

Список використаних джерел

1. Постанова Верховної Ради України "Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України" від 13.07.1999 № 916-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 47. – Ст. 336.
2. Концепція розвитку національної інноваційної системи. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.06. 2009 р. № 680-р [Електронний ресурс]. – Доступний з : zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-р
3. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд.: Г.О. Андрощук, І.Б. Жилияєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
4. Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.09.2012 р. № 681-р // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 180.
5. ЄС – Україна: поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі [Електронний ресурс]. – Доступний з : obl_4str.ai - dcfta_guidebook_web.pdf



6. Економічна складова Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління / [О.Беглій, М.Риженков, В.Кравчук та ін.]. – К. : Ін-т екон. дослід. та політ. консульт., 2014. – 139 с.
7. Антонів В.Б. Задача вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку динамічного підприємства / В.Б. Антонів, І.І. Руда // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 3. – С. 463–471.
8. Бойко А.В. Зарубіжний досвід формування національних інноваційних систем та його використання в Україні / А.В. Бойко // Економіка та прогнозування. – 2013. – № 4. – С. 91–103.
9. Володін С.А. Інноваційний розвиток аграрної науки : монографія / С.А. Володін. – К. : МАУП, 2006. – 400 с.
10. Гесць В. Інноваційно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку ХХІ століття / В. Гесць // Банківська справа. – 2003. – № 4. – С. 3–32.
11. Єрмошенко М.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств : монографія / М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко. – К. : Національна академія управління, 2010. – 236 с.
12. Крюкова О.І. Стратегія та механізми інноваційного розвитку молокопереробних підприємств: науково-практичний аспект : монографія / О.І. Крюкова. – Херсон : Гринь Д. С., 2013. – 520 с.
13. Федулова І.В. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі : монографія / І.В. Федулова. – К. : НУХТ, 2009. – 512 с.
14. Портер М. Конкуренція : учебное пособие / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.

Надійшла до редакції 20.02.2014 р.

*Крисанов Д.Ф., д-р екон. наук, профессор
Институт экономики и прогнозирования НАН Украины
Водянка Л.Д., канд. экон. наук
доцент кафедры экономики предприятия и управления персоналом
Черновецкого национального университета имени Юрия Федьковича*

СТРАТЕГИИ НАРАЩИВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Обоснованы теоретико-методологические принципы перехода от экономической к инновационной парадигме стратегии развития предприятий пищевой промышленности. Она базируется на оценивании внутреннего состояния и имеющегося потенциала в целом по предприятию и его составляющих, внешней экономической среды и инновационно-инвестиционного климата и на этой основе выбора стратегии наращивания и использования инновационного потенциала предпринимательской структуры. Систематизированы уже существующие риски и потенциально возможные, раскрыто их влияние на реализацию стратегии развития предприятий и проработаны инструменты, с внедрением и использованием которых можно нейтрализовать и преодолеть тормозящие и центробежные эффекты.

Ключевые слова: инновационный потенциал, экономическая и инновационная парадигмы, стратегия инновационного развития, предприятия пищевой промышленности, риски и угрозы.

*D.Krysanov, Doctor of Economics, Professor
Institute for Economics and Forecasting, NAS of Ukraine
L.Wodjanka, PhD in Economics, Associate Professor
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

STRATEGIES OF THE EXPANSION OF INNOVATIVE POTENTIAL BY PROCESSING COMPANIES

The purpose of the article is caused by the emergence of new challenges for the national economy, and particularly for the agricultural sector as a result of the signing and ratification, in September 2014, of the Association Agreement EU-Ukraine. These challenges are systemic, comprehensive, extremely powerful and dangerous, so the preparation of adequate responses to them requires a transition to an innovative paradigm of businesses in the food complex in order to actively develop their innovative potential.

The study used methods such as theoretical abstraction, generalization of the essential characteristics of modern paradigms of development, structural and comparative analysis and grouping, SWOT-analysis of the internal condition and environment of food-processing companies, the hierarchy of risks by source of origin, and organizing strategies for the development of structural components of the innovative potential.

The authors justified theoretical and methodological foundations of economic transition to an innovative paradigm of development strategy of the food-processing industry. It is based on the assessment of the internal condition and existing potential for the whole enterprise and its components, the external economic environment and innovation and investment climate and, on this basis, the selection of innovative models of development. The strategy of increasing innovation potential of a business structure is based on the allocation of structural components and the use of different groups of sectoral strategies for development and to achieve balance.

This will be an innovative and technological basis for the production of food products with innovative features (new or improved properties), and corresponding to the consumers customization by needs and tastes. The authors systematized the causes that provoked the appearance of existing or potential risks, revealed their impact on the companies' development strategy and elaborated tools whose introduction and use can neutralize and overcome the brake and centrifugal effects.

Key words: innovative potential, innovation and economic paradigms, strategy of innovative development, food processing companies, risks and threats.