

of Digitalization of the Economy of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2024): 181-190.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>

Prokhorova, V. V. "Biznes-modeli yak instrument koryuvannya stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh" [Business Models as a Tool for Improving the Strategic Positions of Enterprises in a Competitive Market]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2020): 274-280.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

Sharko, V. V., and Nikitishyn, A. O. "Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva: protsesnyi pidkhid" [Business Process Management of the Enterprise: Process Approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsional-*

noho universytetu, vol. 2, no. 4 (2020): 268-273.

DOI: [10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)

Shmatkovska, T., Dziamulych, M., and Stashchuk, O. "Osoblyvosti modeliuвання biznes-protsesiv v umovakh formuvannya tsyfrovoy ekonomiky" [Features of the Business Process Modeling in Conditions of Digital Economy Formation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>

Womack, J. P., and Jones, D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster, 1996.

Науковий керівник – Титикало В. М.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

УДК 338.439:330

JEL: B49; C82; D21; L23; O31; Q18

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-234-247>

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

©2024 ГРИЩЕНКО А. В.

УДК 338.439:330

JEL: B49; C82; D21; L23; O31; Q18

Грищенко А. В. Дослідження методичних підходів готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку

Метою статті є визначення та дослідження методичних підходів до оцінки рівня готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку. У статті виокремлено стратегічні цільові орієнтири в системі управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської промисловості, також наведено класифікацію стратегічних напрямів інноваційного розвитку залежно від етапів інноваційного процесу і цілей інноваційної діяльності щодо підвищення доходу та встановлення взаємовідносин із клієнтами. У рамках дослідження проведено загальний SWOT-аналіз рівня готовності до інновацій підприємств хлібопекарської промисловості, який показав, що наразі хлібопекарська промисловість характеризується значними ризиками і загрозами. За допомогою встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами хлібопекарської промисловості та зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів, що необхідні для формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості. Запропоновано матрицю для оцінки рівня готовності підприємства хлібопекарської промисловості до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку та надано характеристику базових положень підготовки стратегії інноваційного розвитку. Сценарний підхід пропонується розглядати в чотирьох векторах: перспектива (P – Prospect), спроможність (A – Ability), доречність (R – Relevance), інновації (I – Innovation). Також автором запропоновано алгоритм готовності до впровадження інновацій на підприємствах хлібопекарської промисловості України.

Ключові слова: методичні підходи, хлібопекарська промисловість, SWOT-аналіз, алгоритм, рівень готовності, інновації, стратегічні цілі, розвиток.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 17.

Грищенко Аліна Валеріївна – аспірантка кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: Gryshchenkoalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0510-017X>

UDC 338.439:330

JEL: B49; C82; D21; L23; O31; Q18

HRISHCHENKO A. V. A Study of Methodological Approaches to the Readiness of Enterprises of the Baking Industry of Ukraine for Innovative Development

The article is aimed at determining and studying methodological approaches to assessing the level of readiness of enterprises of the baking industry of Ukraine for innovative development. The article allocates strategic target guidelines in the system of managing the innovation potential of enterprises of the baking industry, also provides a classification of strategic directions of innovative development depending on the stages of the innovation process and the goals of innovation activity to increase income and establish relationships with customers. Within the terms of the study, a general SWOT analysis of the level of readiness for innovation of enterprises in the baking industry was carried out, which showed that currently the baking industry is characterized by significant risks

and threats. By establishing relationships between the strengths and weaknesses of the baking industry and external opportunities and threats, it is possible to develop and substantiate a system of measures necessary for the formation of a strategy for the innovative development of the baking industry. A matrix for assessing the level of readiness of the baking industry enterprise for the formation and implementation of the strategy of innovative development is proposed, and a description of the basic provisions for the preparation of the strategy of innovative development is provided. The scenario approach is proposed to be considered in four vectors: perspective (P – Prospect), ability (A – Ability), relevance (R – Relevance), innovation (I – Innovation). The author also proposes an algorithm of readiness for the implementation of innovations at the enterprises of the baking industry of Ukraine.

Keywords: methodological approaches, baking industry, SWOT analysis, algorithm, level of readiness, innovations, strategic goals, development.

Fig.: 2. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 17.

Hrishchenko Alina V. – Postgraduate Student of the Department of Trade Entrepreneurship, Commodity Science and Business Management, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: Gryshchenkoalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0510-017X>

У теперішній час прагнення сучасних підприємств хлібопекарської промисловості до інноваційних змін є зрозумілим та обґрунтованим, оскільки це один із ефективних шляхів до економічно успішного розвитку та ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Тому питання вибору напряму інноваційної діяльності є важливим для досліджуваної галузі, адже успішне конкурентоспроможне виробництво базується на інноваційних процесах. Водночас саме державна підтримка особливо важлива в таких умовах, оскільки війна спричиняє складнощі у виробництві та поставках сировини, призводить до зниження попиту на продукцію хлібопекарської промисловості.

Особливістю конкуренції в українській хлібопекарській промисловості є насиченість і стійкість ринку хлібобулочних виробів, постійне падіння промислового виробництва та зростання виробництва малих підприємств. Причому все це відбувається в умовах низької купівельної спроможності населення. Саме хлібопекарська промисловість, яка виробляє найбільш необхідні продукти харчування, страждає від недостатньої інноваційної підтримки та потребує особливої уваги, тому питання, пов'язані з дослідженням рівня готовності підприємств до впровадження інновацій, є актуальними.

Зазначимо, що умови війни негативно впливають і на інноваційну діяльність підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарську. Проблемні питання методичних засад щодо готовності підприємств хлібопекарської промисловості до інноваційного розвитку досліджено в наукових працях таких авторів: Гаргула Д., Ставицький О. В., Федулова І. В., Дорошенко М. П., Вороніна В. Л., Касич А. О., Бурківська В. А., Бражник Л. В., Костецька Н. І., Хопчан М. І., Митяй О. В., Семенюк К. О., Сочинська-Сибірцева І. М. та інші. Запропоновані науковцями методичні підходи часто суттєво відрізняються, що не сприяє створенню єдиної методики. Ми погоджуємося з думкою Савастеевої О. М., Журавльової Т. О. та Склярєва Д. Ю., що додатковими факторами зниження інноваційної активнос-

ті підприємств є низька купівельна спроможність громадян, висока собівартість продукції на українських товарів, неефективна державна політика, спрямована на підтримку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств хлібопекарської промисловості, нестача власних джерел фінансування, високі відсоткові ставки за користування кредитними ресурсами, а наразі ще й повномасштабна війна [12]. При цьому, як зазначають Діденко Є. О. та Моторна Ю. С., економічна ефективність інноваційного розвитку багато в чому залежить від можливості підприємства реалізувати неперервний і комплексний процес здійснення нововведень, який має бути заснований саме на стратегічному плануванні та створенні організаційних структур, що перетворюють процес впровадження прогресивних змін на підприємстві в елемент корпоративної культури [4].

Нині безліч українських підприємств хлібопекарської промисловості перебуває в умовах невизначеності та постійного ризику. За таких обставин вчені Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. зазначають, що результати діяльності будь-якого підприємства суттєво залежать від впливу не тільки зовнішніх, але і внутрішніх факторів, що в сукупності формують середовище його функціонування та визначають інноваційну складову. Разом із тим, безпосередній вплив на стратегію поведінки підприємства на ринку мають фактори внутрішнього середовища підприємства [14].

Проблеми розвитку інноваційних технологій на підприємствах хлібопекарської промисловості зумовлені невизначеністю, непередбачуваністю та непрогнозованістю сучасної ситуації в Україні. Успіх інноваційної діяльності підприємств базується на стратегічному плануванні. Враховуючи сучасні умови господарювання, є необхідність формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості. Таким чином, у контексті вищевикладеного виникає потреба у ґрунтовному

дослідженні методичних підходів щодо готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку.

Метою статті є дослідження методичних підходів готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку.

Дослідження складають вивчення законодавчих і нормативних актів України, матеріали статистичної звітності діяльності хлібопекарської промисловості, аналіз наукових статей закордонних і вітчизняних економістів, підручників та посібників з економіки, інтернет-ресурсів тощо. У статті використано такі методи дослідження, як: аналіз, порівняння, графічний, табличний тощо.

Сучасні умови воєнного стану можуть мати негативний вплив на інноваційну діяльність підприємств хлібопекарської промисловості через низку чинників, серед яких: зниження попиту на продукцію, зменшення обсягів виробництва та зміна державних пріоритетів. Хлібопекарська промисловість є найважливішою складовою харчової промисловості. Індустріалізація технології виробництва хліба дає змогу випускати його у великих масштабах і великому різноманітті для задоволення потреб населення в різних видах хлібних і булочних виробів [3].

Зазначимо, що аналіз здатності до інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості визначається шляхом порівняння їх інноваційного потенціалу з оптимальним набором характеристик підприємства, які сприяють інноваційній діяльності. Зазначимо, що основне завдання цього етапу полягає в тому, щоб визначити фактори, які перешкоджають інноваційному розвитку, та рівня готовності підприємства до впровадження стратегії інноваційного розвитку [15].

Отже, при виборі стратегічних напрямів інноваційного розвитку потрібно врахувати особливості простору господарської діяльності, в якому вони будуть реалізовані. Федулова І. В. виділяє такі особливості простору господарської діяльності підприємств хлібопекарської промисловості: низький рівень інноваційного потенціалу; нестача власних оборотних грошових коштів; недосконалість правового захисту результатів інноваційної діяльності; високі ризики господарювання; посилення конкурентної боротьби тощо [17].

При цьому зазначимо, що високий рівень стратегічного розвитку дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію на ринку, а низький – дає підстави приймати рішення про реперофілювання і навіть про закриття деяких підприємств. Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень, але

водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності запроваджувати інновації [10].

Інноваційна активність вітчизняних підприємств хлібопекарської промисловості досить низька. Це відбувається внаслідок високих ризиків, якими супроводжується даний вид діяльності. Варто враховувати, що висока невизначеність результатів інноваційної діяльності пояснюється також слабким правовим захистом інноваційної діяльності на всіх рівнях (національному, регіональному, місцевому, на рівні підприємства).

Проведене дослідження показало, що основними характеристиками підприємств хлібопекарської промисловості, сприйнятливих до інновацій, є:

- ✦ можливість впровадження у виробництво та масовий випуск розробленого продукту;
- ✦ наявність умов для проведення самостійних фундаментальних і прикладних наукових досліджень;
- ✦ організаційне, кадрове та фінансове забезпечення інноваційної діяльності;
- ✦ наявність збутових можливостей для просування нового продукту на ринок і подальше закріплення на ньому;
- ✦ доступ до науково-технічної інформації та можливість її використання в інноваційному процесі [16].

Таким чином, саме готовність підприємства хлібопекарської промисловості до інноваційного розвитку відображає потенціал підприємства. Зазначимо, що інноваційний потенціал виступає відображенням ступеня інноваційного розвитку підприємства. Його розглядають як систему факторів і умов, які необхідні для здійснення інноваційного процесу, можливості, якими володіє підприємство для власної інноваційної діяльності.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства, які сприяють і протидіють його інноваційному розвитку, дозволяє визначити міру готовності виконувати інноваційні завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі, програми інноваційного розвитку або впровадження стратегії інноваційного розвитку. Це дозволяє розглядати інноваційний потенціал як основу для визначення інноваційних цілей і обґрунтування інноваційних стратегій для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

На нашу думку, інноваційний потенціал можна розглядати як «сукупність соціально-економічних та інтелектуальних форм, фінансових ресурсів та інноваційних продуктів, які можуть під дією зовнішніх чинників інноваційного середовища та

наявних внутрішніх можливостей спрямовуватись на реалізацію ефективної інноваційної діяльності хлібопекарських підприємств, метою якої є задоволення нових потреб населення та досягнення економічної ефективності». Відповідно і рівень готовності за такого підходу розглядається як необхідний рівень розвитку потенціалу для забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємств хлібопекарської промисловості.

Отже, готовність підприємства до інноваційного розвитку значною мірою визначається його сприйнятливістю до інновацій. На основі опрацьованої літератури нами запропоновано модель рівня готовності (PI) підприємства до інновацій:

$$PI = f(\Phi, K, O, T),$$

де Φ – фінансове забезпечення;

K – кадрове забезпечення та особистісно-психологічні характеристики членів колективу;

O – особливості організаційної структури;

T – трансфер технологій, вплив зовнішніх інновацій.

Проаналізуємо основні складові моделі. На ступінь готовності підприємств хлібопекарської промисловості до інновацій впливає фінансове забезпечення, рівень кваліфікації кадрів та безпосередньо особистісно-психологічні характеристики як керівників (професіоналізм, ідеологія, стратегічне бачення, рівень зв'язків, зацікавленість у кар'єрному зростанні підлеглих, схильність до ризику від прийнятих рішень, перспективне бачення впровадження інновацій статево-вікові риси тощо), так і персоналу (рівень кваліфікації, інформаційна комунікація, мотивація до нововведень тощо). Відповідно рівень готовності до впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості є важливою умовою формування стратегічних цільових орієнтирів, обґрунтування напрямів інноваційного розвитку, визначення типу стратегічної інноваційної поведінки підприємства досліджуваної галузі [10].

Також важливою складовою є особливості організаційної структури, що забезпечує ефективність функціонування підприємства. Саме цей елемент системи управління підприємством є її основою. Ми погоджуємося з думкою вчених Дорошенко М. П. і Вороніна В. Л., що організаційна структура управління являє собою цілісну ієрархічну систему, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як

із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації [5]. Тому особливості організаційної структури ми враховуємо при оцінці рівня готовності підприємств хлібопекарської промисловості до впровадження стратегії інноваційного розвитку.

Із упровадженням інновацій тісно пов'язаний і трансфер технологій, який є механізмом інноваційного розвитку підприємства. У науковій праці Касич А. О. та Бурківської В. А. зазначено, що підприємства мають досить обмежену матеріально-технічну базу для здійснення самостійних досліджень в напрямку інноваційної діяльності, а з іншого боку, професійні науково-дослідні установи не отримують належного державного фінансування, саме тому виникає потреба в активізації співпраці з реальним сектором економіки [6]. Тому ми стверджуємо, що розбудова відносин між наукою і бізнесом сприятиме трансферу технологій та їх ефективній апробації, і саме це дасть змогу забезпечити інноваційний розвиток підприємств хлібопекарської промисловості на постійній основі.

При розробці стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості головним аспектом є визначення цілі її функціонування. Нами запропоновано стратегічні цільові орієнтири в системі управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської промисловості (табл. 1).

Стратегічні цілі взаємопов'язані із інноваційними процесами, які забезпечують конкурентоздатність підприємства. Ефективність реалізації цих цілей залежить від правильного формування стратегії інноваційного розвитку, що має велике значення для системної та злагодженої діяльності підприємства.

З погляду системного підходу управління інноваційним потенціалом є системою дії суб'єкта управління, керівництва підприємства на об'єкт управління – з метою переходу цього об'єкта в бажаний стан за допомогою розвитку певних параметрів об'єкта. Зазначимо, що об'єкт дослідження розглядається як цілісна система елементів та їх взаємозв'язків.

У табл. 1 нами визначено основні об'єкти управління, основні стратегічні цілі управління стосовно кожного обраного об'єкта управління, перелік керованих параметрів, а також вказано основні методи та інструменти управління, які можуть служити підвищенню рівня управління інноваційним потенціалом підприємств досліджуваної галузі. Нестача власних грошових коштів у підприємств хлібопекарської промисловості на розробку та впровадження інновацій серед інших факторів, що перешкоджають інноваційній діяльності, займає перше місце [17].

Таблиця 1

Стратегічні цільові орієнтири в системі управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської промисловості

Об'єкти та мета управління	Керовані параметри та показники	Методи та інструменти управління
<p>Фінансові цілі Мета – поліпшення фінансових показників діяльності підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Собівартість виробів; - рентабельність підприємства; - виручка від реалізації; - прибуток підприємства; - фондовіддача основних засобів 	<ul style="list-style-type: none"> - Статистичні методи контролю; - методи ціноутворення, облікова політика підприємства; - методи оптимізації витрат; - фінансове планування, бюджетування; - моніторинг і прогнозування потреб споживачів
<p>Матеріальні цілі Мета – забезпечення виробництва якісної та інноваційної продукції</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Сукупність нормативних, технічних і організаційно-економічних показників; - виробничі потужності; - виробничі та інноваційні технології; - екологічні показники; - витрати на виробництво 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи функціонально-вартісного аналізу; - статистичні методи контролю; - методи розрахунку та підвищення завантаження та продуктивності устаткування; - методи оптимізації; - диспетчеризація виробничих процесів
<p>Кадрові цілі Мета – підвищення кваліфікації працівників підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість працівників; - кількість управлінського персоналу; - кваліфікація персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи моделювання створення баз даних по персоналу; - методи мотивації персоналу; - методи психології
<p>Інформаційні та комунікаційні цілі Мета – підвищення рівня інформаційного використання та забезпечення підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень інформаційного забезпечення діяльності підприємства; - рівень кадрового забезпечення в галузі інформаційних технологій; - рівень надійності, швидкодії, пропускної здатності технічних засобів і систем, продуктивності комп'ютерної техніки та програмного забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> - Інтернет-технології; - використання систем класу BPM (Business Process Management – «управління бізнес-процесами») та IDM (Integrated Document Management – «інтегроване управління документами»)
<p>Інноваційні цілі Мета – підвищення рівня інноваційної активності підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Науково-технічний прогрес; - інноваційний потенціал підприємства; - наявність зовнішніх джерел фінансування; - інноваційна спрямованість та активність тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - Дослідження ринку для нових продуктів; - дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку та підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту; - здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва та продажу нового продукту

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованої літератури.

У табл. 2 наведено класифікацію стратегічних напрямів інноваційного розвитку залежно від етапів інноваційного процесу і цілей інноваційної діяльності щодо підвищення доходу та встановлення взаємовідносин із клієнтами.

Слід зазначити, що кожна компанія встановлює власні цілі та пріоритети щодо стратегічного

напряму інноваційного розвитку. Це означає визначення стратегічного напрямку інноваційного розвитку відповідно до цілей та етапів побудованого інноваційного процесу, аналіз та прогнозування інвестицій в інноваційний розвиток підприємства.

За умови достатнього фінансування та професійного підходу до інновацій питання, що пов'язані

Таблиця 2

Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості

Цілі інноваційної діяльності	Етапи інноваційного процесу			
	Дослідження та розробки	Виробництво	Маркетинг	Дифузія нововведень
Зниження витрат на виробництво	Введення нового методу дослідження, інноваційний аутсорсинг, ліцензування	Введення нового методу виробництва	Використання нового виду сировини, напівфабрикатів	Реорганізація системи збуту та постачання
Продуктова диверсифікація	Створення нового ринку послуг або товарів або пошук привабливого сегмента	Введення нового продукту у виробництво	Використання нового виду сировини або напівфабрикатів; Форми та технології співробітництва	Модернізація та модифікація наявного продукту
Підвищення якості	Створення нового ринку послуг або товарів або пошук привабливого сегмента	Введення нового продукту у виробництво	Використання нового виду сировини або напівфабрикатів; нові форми та технології співробітництва	Реорганізація структури управління, націленої на підвищення якості
Стратегічні інноваційні цільові орієнтири підприємства				
Доходи організації	Зниження витрат; продуктова диверсифікація; якість продукції			
Взаємовідносини з клієнтами	Реклама; нові канали просування продукції; визначення нових споживчих потреб			
Потреби працівників	Система стимулювання інноваційної діяльності; формування творчого клімату; нові моделі використання робочого часу; впровадження комунікаційних та інформаційних технологій			
Соціальна відповідальність	Благодійність; культура виробництва			
Напрями інноваційного розвитку підприємства, які можуть забезпечити досягнення поставлених цілей				
Продуктові інновації	Процесові інновації		Організаційно-управлінські інновації	
Інноваційний хлібулочний продукт (модифікація, модернізація)				
Елітні сорти хліба із сировини більш високої якості				
Заморожена продукція				
Упакована продукція				
Дієтична продукція				
Продукція спортивного спрямування (фітнес-продукція)				
Продукція, збагачена вітамінами, мінералами й іншими корисними добавками				
Низькокалорійна продукція оздоровчої дії				
Продукція для дітей				
Продукція для людей похилого віку				
Продукція із тривалим терміном зберігання				
Продукція із домішками (сухофруктами, горіхами, зеленню, сиром тощо)				

Джерело: систематизовано на основі [16; 17].

з необхідними ресурсами, є важливими. Хлібопекарська промисловість недостатньо займається дослідженням і розробкою нових технологічних процесів, а наявні дослідження, розробка нових продуктів та інгредієнтів зазвичай є запозиченими і передбачають лише затвердження рецептурного складу. Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки, а отже, в конкурентному середовищі, висока якість продукції має важливе значення. Особливістю харчової промисловості, зокрема хлібопекарської, є те, що кінцевий продукт схильний до псування. Саме хлібобулочні вироби дуже швидко втрачають свій смак, зовнішній вигляд і органічні властивості та мають обмежений термін зберігання або споживання.

Системи завжди пов'язані з іншими системами, тобто із зовнішнім середовищем. Саме тому необхідно оцінювати функціонування системи з урахуванням впливу зовнішнього середовища на досліджувану систему та на інші системи через зовнішні зв'язки.

До зовнішніх факторів належать як міжнародні, так і національні. Міжнародні фактори зумовлені ситуацією поза межами країни, станом і тенденціями світової економіки. До них належать: загальноекономічні, політичні та фактори, пов'язані з діяльністю іноземних партнерів. Міжнародні фактори мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зокрема підприємств хлібопекарської промисловості. Вплив цієї групи факторів на їх діяльність є безпосереднім.

Національні фактори формуються в межах країни та можуть бути агреговані в такі підгрупи: демографічні фактори; економічні фактори; політичні фактори; соціальні фактори; науково-технічні фактори; природні фактори. Зазначимо, що практично на кожному підприємстві є проблеми формування фінансових ресурсів. Водночас найбільший вплив, безумовно, здійснюють економічні фактори. Здатність вчасно й адекватно реагувати на зовнішні чинники в ринковому середовищі є запорукою успішного функціонування підприємств хлібопекарської промисловості [2].

Первинним внутрішнім фактором впливу на рівень розвитку хлібопекарської промисловості, що включає в себе такі його види, як інвестиційно-інноваційний, інтелектуально-інформаційний, організаційно-технічний, соціально-економічний, є рівень системи управління. Для оцінки рівня готовності підприємств хлібопекарської промисловості проаналізуємо вплив чинників на розвиток хлібопекарської промисловості в Україні та проведемо SWOT-аналіз, що полягає у виявленні

факторів успіху та факторів негативного впливу оточення на діяльність хлібопекарської промисловості та дозволяє розробити стратегію інноваційного розвитку, спрямовану на посилення факторів успішної діяльності й усунення факторів негативного впливу.

Своєю чергою, сильні сторони – внутрішні можливості та ресурси, що надають підприємствам хлібопекарської промисловості важливу перевагу і можуть зумовити підвищення прибутковості підприємства. Проведення SWOT-аналізу передбачає аналіз поточної ситуації, а саме: оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів; визначення конкурентних переваг і недоліків; прогноз майбутнього – тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів; розробка вимог і рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів [7, с. 215].

На нашу думку, виробництво хлібопекарської продукції в Україні має значний потенціал, оскільки наявна сировинна база, що дає можливість нарощувати потужності виробництва та впроваджувати інновації. Оскільки тенденції нестійкого бізнес-середовища мають вплив на всі підприємства хлібопекарської промисловості, то проведемо загальний SWOT-аналіз хлібопекарської промисловості (рис. 1).

За результатами проведеного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх можливостей і загроз, спрямовані на їхнє усунення та підвищення конкурентоспроможності цих хлібопекарських підприємств у процесі формування стратегії [8].

Загальний SWOT-аналіз показав, що наразі хлібопекарська промисловість характеризується значними ризиками та загрозами. Основними факторами, що зумовили виникнення такої ситуації на ринку, є відсутність на державному рівні фінансової підтримки та проблеми оновлення матеріально-технологічної бази хлібопекарського виробництва України. Це актуально з погляду забезпечення як якості хлібобулочної продукції, її конкурентоспроможності, так і енергоефективності. Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію, що дає можливість приймати виважені рішення, які стосуються розвитку хлібопекарської промисловості.

Проведений SWOT-аналіз рівня готовності до інновацій підприємств хлібопекарської промисловості дав можливість виявити альтернативні стратегічні завдання, виконання яких необхідне для подальшого аналізу, вибору стратегії розвитку хлібопекарської промисловості. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія інноваційного розвитку повинна

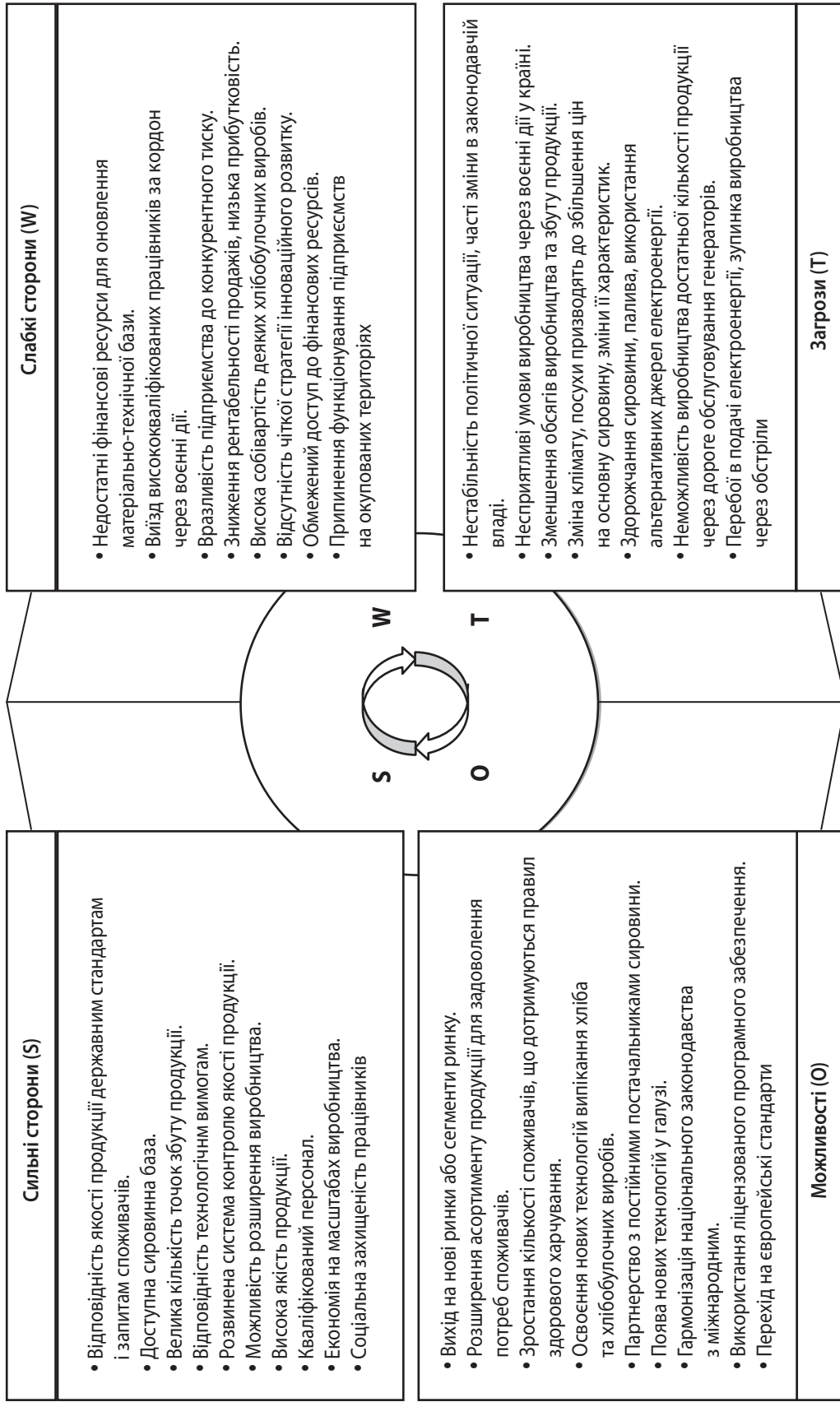


Рис. 1. SWOT-аналіз рівня готовності до інновацій підприємств хлібопекарської промисловості

Джерело: сформовано й узагальнено автором на основі опрацьованої літератури.

якнайкраще поєднувати внутрішні можливості підприємства із зовнішньою ситуацією [11, с. 44].

Після проведення SWOT-аналізу хлібопекарської промисловості можна виділити такі сильні сторони: стійка конкурентна позиція завдяки якості продукції та широкому асортименту. Проте проблеми з оновленням матеріально-технологічної бази, нестійке фінансове становище, відсутність дієвої стратегії інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості є слабкими сторонами діяльності. За допомогою встановлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами хлібопекарської промисловості й зовнішніми можливостями та загрозами можна розробити й обґрунтувати систему заходів, що необхідні для формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості.

Таким чином, з проведеного аналізу можемо надати такі рекомендації щодо сфери діяльності хлібопекарської промисловості:

1. *Посилити слабкі сторони:* застосувати нові методи просування послуг, тобто знайти нові канали збуту, а також направити працівників підприємств хлібопекарської промисловості на підвищення кваліфікації.
2. *Використовувати можливості:* більш якісно використовувати можливості технічного переоснащення, установки торгового обладнання для залучення нових клієнтів і тим самим витіснити з каналів збуту конкуруючі фірми-виробники, а також залучати висококваліфікований персонал.
3. Необхідно *інтегрувати оцінки сильних і слабких сторін кожного із суперників* і провести розрахунок інтегрального показника їх конкурентної сили.
4. *Усунути загрози:* зменшити конкурентний тиск.
5. *Перспективним напрямом* розвитку хлібопекарської промисловості є розширення асортименту хліба, розробка технологій виробництва хліба з використанням натуральних харчових добавок і хлібобулочних виробів функціонального призначення для людей зі специфічними захворюваннями тощо.

Варта уваги думка автора Митяй О. В. про те, що готовність підприємств хлібопекарської промисловості до інновацій загалом визначається за допомогою показників інноваційного потенціалу та сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, які сприяють або перешкоджають реалізації інновацій, пріоритетними з яких є обраний стратегічний напрям інноваційної діяльності, наявність ресурсного й організаційного забезпечення, технічний і техно-

логічний потенціал, реальні можливості поширення нововведень галузевими виробниками [9, с. 394].

Зауважимо, що інноваційна готовність підприємств хлібопекарської промисловості розглядається як міра готовності керівництва та працівників використовувати свій людський капітал для реалізації комплексу необхідних завдань, що забезпечують ефективне функціонування підприємства саме в умовах інноваційної активності та спрямованості. При цьому до підсилюючих чинників віднесемо розвиток і підтримку керівництва у прагненні працівників до постійного підвищення кваліфікації, а також можливість висловлювати власну думку щодо проведених змін [13].

Отже, саме об'єктивне визначення рівня інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарської промисловості та його складових дасть змогу найбільш ефективно провадити інноваційну діяльність, якісно формувати та реалізовувати стратегію інноваційного розвитку підприємств досліджуваної галузі.

Проведений аналіз дає підстави запропонувати використання матриці для оцінки рівня готовності підприємства хлібопекарської промисловості до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку. Сценарний підхід розглядаємо в чотирьох векторах: перспектива (*P – Prospect*), спроможність (*A – Ability*), доречність (*R – Relevance*), інновації (*I – Innovation*) (табл. 3).

Розглянемо базові положення підготовки стратегії інноваційного розвитку (табл. 4).

Підготовка та реалізація інноваційної програми залежить від позиціонування конкретного підприємства хлібопекарської промисловості в чотирирівній системі: перспектива (*P – Prospect*), спроможність (*A – Ability*), доречність (*R – Relevance*), інновації (*I – Innovation*).

Проведене дослідження показало, що рівень готовності підприємств хлібопекарської промисловості до впровадження стратегії інноваційного розвитку визначається не лише рівнем його інноваційного потенціалу чи ступенем його інноваційної активності, але й рівнем готовності підприємства загалом: від наміру керівника, його ідеології до якісного виконання поставлених задач перед персоналом підприємства формувати та реалізувати інноваційні ідеї. Саме тому вважаємо на практиці підприємствам доцільно застосовувати запропоновану нами матрицю оцінювання рівня готовності підприємства хлібопекарської промисловості до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку, яка охоплює базисні складові (перспектива (*P – Prospect*), спроможність (*A – Ability*), доречність (*R – Relevance*), інновації (*I – Innovation*)).

Матриця для оцінки рівня готовності підприємства хлібопекарської промисловості до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку

ІННОВАЦІЇ		ПЕРСПЕКТИВА			
		Так		Ні	
		ДОРЕЧНІСТЬ			
		Так	Ні	Так	Ні
СПРОМОЖНІСТЬ	Так	Сценарій 1. $P+A+R+I$ Підприємство готове до розробки та реалізації інноваційної програми	Сценарій 3. $P-A+R-I$ Підприємство готове до розробки та реалізації інноваційної програми, однак існують суттєві ризики того, що кінцевий результат буде негативним	Сценарій 5. $P+A+R-I$ Стратегія розвитку підприємства не передбачає інноваційних розробок, хоча всі види забезпечення для цього присутні	Сценарій 7. $P-A-R-I$ У керівництва підприємства відсутнє розуміння важливості та корисності розвитку інноваційної діяльності
	Ні	Сценарій 2. $P+A+R+I$ Підприємство готове до розробки та реалізації інноваційної програми за умови залучення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо)	Сценарій 4. $P-A+R-I$ На підприємстві присутні критичні проблеми на всьому етапі інноваційного циклу, починаючи від генерування ідеї та завершуючи реалізацією інноваційної програми	Сценарій 6. $P-A+R+I$ Відсутність належної уваги до розробки та реалізації інноваційної програми зумовлене об'єктивними причинами (підприємство знаходиться на стадії банкрутства, доступ до зовнішніх ресурсів ускладнений різноманітними обмеженнями тощо)	Сценарій 8. $P-A-R-I$ Підприємство не готове до розробки та реалізації інноваційної програми

Джерело: удосконалено автором на основі [1].

Після визначення реально можливого й ефективного напрямку інноваційного розвитку необхідно проаналізувати, наскільки можливості інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарської промисловості відповідають вибраному стратегічному напрямку. Це дозволить оцінити реальну здатність до інноваційного розвитку, яка визначається шляхом порівняння наявного інноваційного потенціалу з оптимальним набором характеристик, сприйнятливих до інновацій.

Основним завданням на цьому етапі є визначення й оцінка чинників, що негативно впливають на механізми інноваційного розвитку виробництва, мінімізація та нейтралізація їх впливу.

На нашу думку, послідовність аналізу здатності та готовності до інноваційного розвитку можна представити як:

- ✦ визначення здатності підприємств хлібопекарської промисловості до інноваційного розвитку;

- ✦ визначення стратегічного напрямку інноваційної діяльності підприємств хлібопекарської промисловості;
- ✦ визначення формування та конкретизація стратегічного вибору підприємств хлібопекарської промисловості;
- ✦ визначення складових аналізу можливості підприємств хлібопекарської промисловості до інноваційного розвитку;
- ✦ визначення характеристики готовності підприємств хлібопекарської промисловості до інновацій (рис. 2).

Економічна готовність – це рівень ресурсного забезпечення інноваційного розвитку хлібопекарської галузі, що включає наявність власних коштів, доступ до позикових і залучення інвестиційних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу, а також мотивацію працівників до інноваційних підходів у виробничих процесах і сировинно-матері-

Базові положення підготовки стратегії інноваційного розвитку

Сценарій	Характеристика
Сценарій 1. $P + A + R + I$	Підприємство повністю готове до розробки та реалізації інноваційної програми та має всі необхідні засоби для цього. Може існувати потреба в невеликих коригуваннях організаційного характеру та підготовці персоналу до можливих змін функціонального плану
Сценарій 2. $P + A + R + I$	Підприємство готове до розробки та реалізації інноваційної програми, однак ресурсів для цього недостатньо. Основною проблемою є їх залучення впродовж короткого строку та з мінімальними затратами. У нагоді може стати використання механізму аутсорсингу для делегування окремих функцій (в основному консультативного характеру) стороннім організаціям
Сценарій 3. $P - A + R - I$	Підприємство готове до розробки та реалізації інноваційної програми, однак аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів не дає об'єктивного уявлення про успіх кінцевого результату. Невизначеність провокує суттєві ризики, мінімізація яких перетворюється в пріоритетне управлінське завдання для підприємства
Сценарій 4. $P - A + R - I$	Підприємство не готове до розробки та реалізації інноваційної програми. Зміна ситуації можлива лише за умови суттєвих структурних перетворень в організації інноваційного процесу, що супроводжується значними капіталовкладеннями із залученням додаткових ресурсів
Сценарій 5. $P + A + R - I$	Підприємство знаходиться в зоні відносного комфорту, веде прибуткову діяльність, втім, розуміння необхідності впровадження інноваційних розробок у керівництва відсутнє. Розробка ефективної інноваційної програми можлива лише за умови зміни менталітету керівництва та переходу на інноваційно-орієнтовану стратегію розвитку
Сценарій 6. $P + A + R - I$	Суб'єкт господарювання функціонує в умовах, які створюють суттєві обмеження для підготовки та реалізації інноваційної програми. Наприклад, у державному секторі економіки такими факторами можуть стати брак фінансування та встановлення обмежень щодо цільового використання коштів
Сценарій 7. $P - A - R - I$	Відсутність інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку підприємства ускладнена значними ризиками щодо досягнення позитивного результату інноваційної програми
Сценарій 8. $P - A - R - I$	Підприємство не готове до розробки та впровадження інноваційної програми. Наявний потенціал підприємства та фактори зовнішнього середовища не дають змоги вести мову про можливість успішної реалізації інноваційної програми в найближчій та середньостроковій перспективах

Джерело: систематизоване автором на основі опрацьованої літератури.

альному забезпеченні. Зазначимо, що до категорії економічної готовності також належить наявність ефективних інтеграційних зв'язків між підприємствами, науково-дослідними установами та виробниками інноваційних продуктів і розробок тощо.

Під *виробничою готовністю* розуміється технічна та технологічна готовність виробництва до інноваційних розробок, наявність виробничого обладнання, обігових коштів та оборотних активів хлібопекарських підприємств та їх здатність виробляти інноваційну продукцію з конкурентоспроможним рівнем собівартості.

Екологічна готовність являє собою здатність виробляти екологічно чисту продукцію.

Психологічна готовність відображає морально-психологічний клімат управлінської команди підприємств хлібопекарської галузі, її сприйнятливості до прогресивних змін, рівень мотивації всередині колективу та наявність стимулів для творчої діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження показали, що інноваційний розвиток підприємств хлібопекарської промисловості є важливим фактором їх успіху в сучасних умовах. Саме інновації дозволяють підприємствам підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції, адаптуватися до сучасних тенденцій ринку та задовольняти потреби споживачів.

Готовність до впровадження інновацій проявляється у правовому захисті розробників, виробників і споживачів нової техніки та технологій. А це має включати розробку законів, інструкцій, правил і методичних матеріалів, що регулюють взаємовідносини між підприємствами та приватними особами в процесі створення, виробництва і впровадження інновацій.

Реалізація запропонованого алгоритму дозволить визначити потенційні можливості хлібопекарської промисловості саме в реалізації інновацій з урахуванням впливу факторів зовнішнього

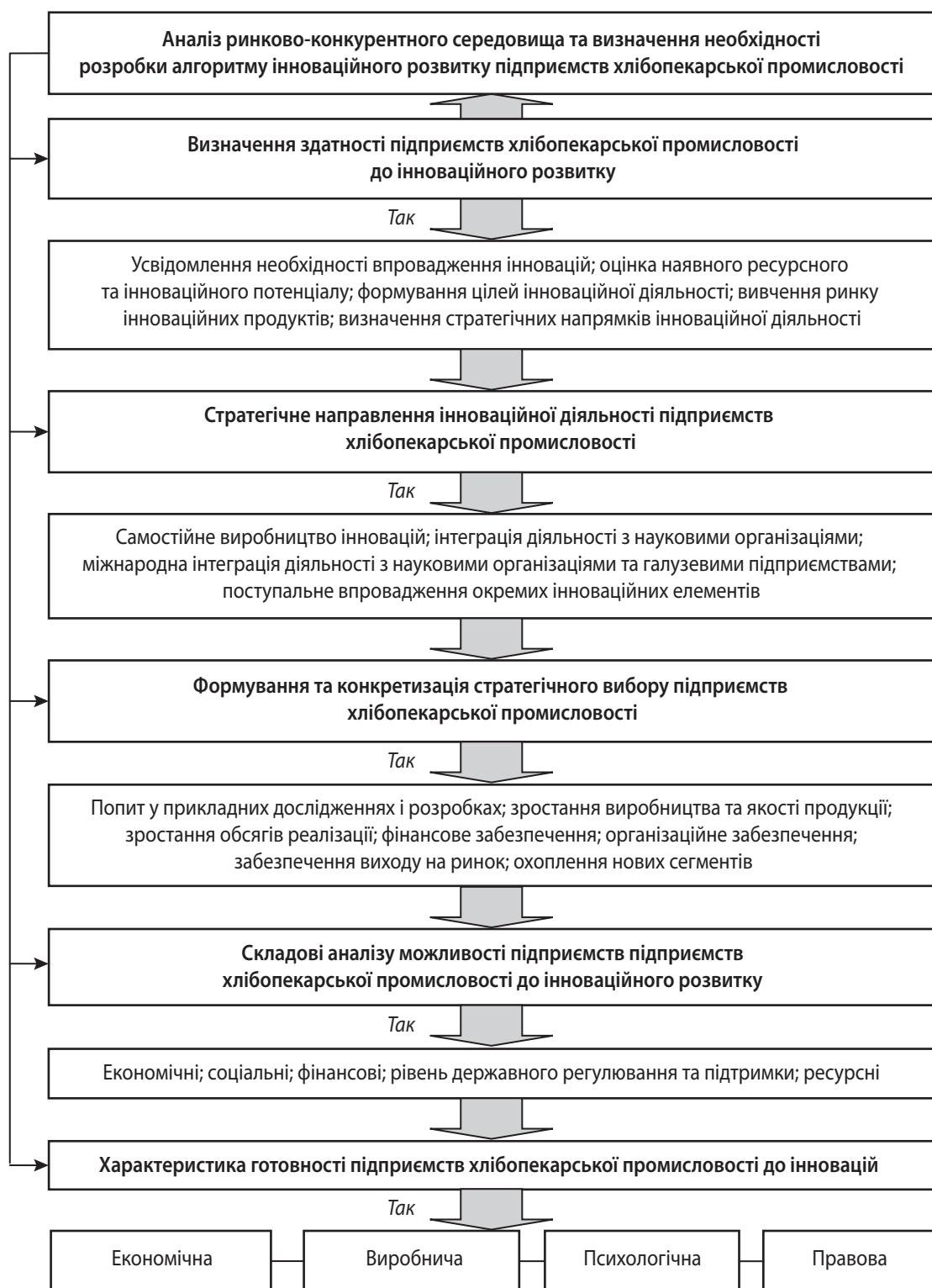


Рис. 2. Алгоритм готовності впровадження інновацій на підприємствах хлібопекарської промисловості України

Джерело: систематизоване автором.

та внутрішнього середовища та матиме позитивний вплив для формування інноваційної стратегії розвитку підприємств досліджуваної галузі. Впровадження інновацій є складним і витратним завданням. Однак це вкрай важливий фактор для

успіху підприємств хлібопекарської промисловості України в сучасних умовах. Зазначимо, що впровадження нових технологій виробництва дозволяє підвищувати якість продукції, зменшувати витрати та негативний вплив на навколишнє середовище.

А розробка нових видів продукції дозволить задовольняти зростаючі потреби споживачів та завоювати нові ринки збуту.

Проведений аналіз методичних підходів щодо готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку буде необхідним для перспективних досліджень щодо формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бойчук А. Б. Методичні аспекти визначення ступеня готовності підприємства до підготовки та реалізації інноваційної програми. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5–6. С. 119–125. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/294879.pdf>
2. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 778–783. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf
3. Гаргула Д. Визначення факторів впливу на інноваційну діяльність підприємств хлібопекарської галузі України. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2011. Вип. 16. С. 43–49. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26369/1/Гаргула%20Д..pdf>
4. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.52
5. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30. № 5. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>
6. Касич А. О., Бурківська В. А. Трансфер технологій як механізм інноваційного розвитку підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6. С. 188–194. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/35.pdf
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
8. Костецька Н. І., Хопчан М. І. Використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії хлібопекарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 214–219. URL: <http://surl.li/dnzquq>
9. Митяй О. В. Аналіз готовності підприємств агропромислового комплексу до інноваційного розвитку як невід’ємна складова їх конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 392–396. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/81.pdf>
10. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80
11. Пиріг Г. В. SWOT-аналіз харчової промисловості України. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 42–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprroz_2014_14_18
12. Савастеева О. М., Журавльова Т. О., Склярів Д. Ю. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах неіндустріального розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-31>
13. Семенюк К. О., Сочинська-Сибірцева І. М. Оцінка готовності персоналу підприємства до інновацій. *Наука – виробництво*: збірник тез доповідей наукової конференції студентів і магістрантів (м. Кіровоград, 14 квітня 2016 р.). Кіровоград, 2016. С. 107–109. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297036.pdf>
14. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851>
15. Ставицький О. В. Аналіз здатності підприємства до інноваційного розвитку. *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 22–24 червня 2012 р.). Суми : СумДУ, 2012. С. 129–130. URL: <http://surl.li/uubsyu>
16. Федулова І. В. Дослідження готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/611af2ce-fd51-4f28-aa6d-dcd-062223c9f/content>
17. Федулова І. В. Інноваційний розвиток підприємств хлібопекарної промисловості в сучасних умовах. <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10e3114e-b5d6-49a4-ab4b-9e0fafbd4ea4/content>

REFERENCES

- Boichuk, A. B. "Metodychni aspekty vyznachennia stupenia hotovnosti pidpriemstva do pidhotovky ta realizatsii innovatsiinoi prohramy" [Methodological Aspects of Defining the Degree of Enterprise's Readiness for Preparation and Implementation of the Innovation Program]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 5-6 (2017): 119-125. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/294879.pdf>
- Brazhnyk, L. V. "Finansovi resursy pidpriemstva: yikh formuvannia ta vykorystannia" [Financial Resources of Enterprise: Their Formation and Use]. *Ekononika i suspilstvo*, iss. 14 (2018): 778-783. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf
- Didenko, Ye. O., and Motorna, Yu. S. "Protses innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva ta yoho osoblyvosti" [The Process of Innovation Development of the Enterprise and Its Features]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.52

- Doroshenko, M. P., and Voronina, V. L. "Orhanizatsiina struktura upravlinnia: sutnist ta klasyfikatsiia" [Organizational Management Structure: Essence and Classification]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 30, no. 5 (2019): 52-56.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>
- Fedulova, I. V. "Doslidzhennia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii" [Study of the Enterprise's Readiness to Implement an Innovative Strategy]. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/611af2ce-fd51-4f28-aa6d-dcd-062223c9f/content>
- Fedulova, I. V. "Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv khlibopekarnoi promyslovosti v suchasnykh umovakh" [Innovative Development of Enterprises of the Bakery Industry in Modern Conditions]. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10e3114e-b5d6-49a4-ab4b-9e0fabfd4ea4/content>
- Harhula, D. "Vyznachennia faktoriv vplyvu na innovatsiinu diialnist pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi Ukrainy" [Determination of Influencing Factors on the Innovative Activity of Enterprises in the Bakery Industry of Ukraine]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, iss. 16 (2011): 43-49. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26369/1/Гаргула%20Д..pdf>
- Kasych, A. O., and Burkivska, V. A. "Transfer tekhnolohii yak mekhanizm innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Transfer of Technologies as a Mechanism of Innovative Development of the Enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, iss. 6 (2018): 188-194. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/35.pdf
- Kindratska, H. I. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Znannia, 2006.
- Kostetska, N. I., and Khopchan, M. I. "Vykorystannia SWOT-analizu pry formuvanni stratehii khlibopekarskykh pidpriemstv" [The Use of SWOT Analysis in the Formation of the Strategy of Bakery Enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (2011): 214-219. <http://surl.li/dnzquq>
- Mytiai, O. V. "Analiz hotovnosti pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu do innovatsiinoho rozvytku yak nevidiemna skladova yikh konkurentospro-mozhnosti" [Readiness Assessment Agribusiness Companies to Innovative Development as an Integral Part of Their Competitiveness]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 6 (2015): 392-396. <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/81.pdf>
- Palamarenko, Ya. V. "Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva" [Modern Approaches to Evaluate the Level Strategic Development of the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2020).
DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80)
- Pyrih, H. V. "SWOT-analiz kharchovoi promyslovosti Ukrainy" [SWOT Analysis of the Food Industry of Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 14 (2014): 42-45. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_14_18
- Savastieieva, O. M., Zhuravlova, T. O., and Skliarov, D. Yu. "Derzhavna finansova pidtrymka innovatsiinoi diialnosti v natsionalnykh umovakh neoindustrialnoho rozvytku" [State Financial Support of Innovation in the National Context of Neo-Industrial Development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 35 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-31>
- Semeniuk, K. O., and Sochynska-Sybirtseva, I. M. "Otsinka hotovnosti personalu pidpriemstva do innovatsii" [Evaluation of the Readiness of the Company's Personnel for Innovations]. *Nauka – vyrobnytstvu* (2016): 107-109. <https://core.ac.uk/download/pdf/55297036.pdf>
- Skrynkovskyi, R. M., Semchuk, Zh. V., and Harasym, L. S. "Diahnostyka vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva v konteksti vyvchennia sylnykh i slabykh yoho storin" [Diagnostics of Internal Environment of an Enterprise in the Context of the Study of Its Strengths and Weaknesses]. *Efektivna ekonomika*, no. 3 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851>
- Stavytskyi, O. V. "Analiz zdatnosti pidpriemstva do innovatsiinoho rozvytku" [Analysis of the Enterprise's Ability to Innovative Development]. *Ekonomika ta menedzhment: perspektyvy rozvytku* (2012): 129-130. <http://surl.li/uubsyy>

Науковий рецензент – Басюркіна Н. Й.,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет