

**СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*Стаття присвячена проблемам забезпечення стратегічного розвитку підприємств меблевої галузі на основі інноваційно-інвестиційної моделі ведення бізнесу.*

*The article deals with the problems of strategic development of enterprises furniture industry based on innovation-investment business model.*

*Ключові слова: стратегічний розвиток, меблева галузь.*

**Вступ.** Завершення структурної перебудови промисловості, розвиток її пріоритетних галузей, захист власного товаровиробника є відповідальним етапом при переході до ринкових умов господарювання. За цих умов підприємство виступає провідним суб'єктом господарювання, і для зміцнення конкурентних позицій йому не обійтися без якісних стратегій розвитку. Реалізація різноманітних стратегій можлива за умов якісного та логічного стратегічного управління. Максимально повну реалізацію потенційних можливостей підприємства в умовах обмеженості ресурсної бази можливо забезпечити при використанні в його діяльності стратегічного потенціалу, який є основою розробки будь-яких стратегій. Особливого значення набуває стратегія забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку та аналіз інструментів її реалізації.

Метою дослідження є дослідження ринку та підприємств меблевої промисловості України, розробка пропозицій щодо розробки стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства на базі синергетичного підходу та інструментарію забезпечення її ефективності в умовах невизначеності.

**Аналіз літературних джерел.** Практика відповідних процедур, методів, дій та рішень щодо стратегічного управління широко застосовується за кордоном і підкріплена ґрунтовною теоретичною базою. Однак слід відмітити, що теорія стратегічного управління, яка розроблена західними вченими: І. Ансоффом, П.Ф. Друкером, Б. Карлофом, У. Кінгом, Д. Кліландом, А.Дж. Стріклендом, А.А.Томпсоном та іншими, – далеко не повною мірою відповідає сучасному економічному розвитку України. Це зумовлено тим, що теорія стратегічного управління більш націлені на реалізації в економічно стабільних промислово розвинутих країнах, для яких характерні відносна передбачуваність змін зовнішнього середовища і власних ресурсів, добре відпрацьоване законодавче поле, висока інформаційна забезпеченість фахівців, структурованість суспільства, адаптованість населення до ринкових відносин, його звичка виконувати правила гри та інше. Ці характерні риси не властиві країнам з перехідною економікою, тому використання вказаної теорії в повному обсязі неможливе.

Через подолання непростих проблем зростання, що зумовлені кризовими явищами, Україна поступово входить до високо-конкурентного глобального середовища. Для виживання на зовнішньому ринку вітчизняним підприємствам вкрай необхідно вести активну інноваційну діяльність. Проблеми активізації інноваційної діяльності в промисловості вирішувалися у наукових роботах багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема О. Алімова, І. Ансоффа, А. Гриньов, Х.-К. Вахрейна, В. Гриньової, О. Длугопольського, Д. Черваньова.

**Постановка завдання.** Аналіз наукової літератури, яка присвячена формуванню стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку, показав, що такий підхід як у теоретичному, так і в практичному аспектах практично не розглядався. Тому вирішення такого завдання дозволить здійснювати стратегічне управління з максимальним врахуванням внутрішніх можливостей підприємства та спрямоване на активізацію інноваційної діяльності. Це зумовлює актуальність досліджень, спрямованих на вирішення науково-практичного завдання з визначення необхідності запровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку промислових підприємств та формування інструменту її забезпечення. Доцільність дослідження підприємств меблевої галузі зумовлена їх значним потенціалом і досить високою питомою вагою його в промисловості країни.

**Результати.** В умовах ринкової економіки підприємства меблевої галузі, як і підприємства інших галузей, відчувають на собі її жорсткі удари. На вітчизняний ринок потрапляє аналогічний контрабандний та контрафактний товар. Однак, необхідно наголосити, що у вітчизняній економіці є конкурентоспроможна продукція вітчизняних промислових підприємств. Високоякісні м'які та корпусні меблі вже давно оцінили за кордоном. Сучасний період можна охарактеризувати як період накопичення загроз, тому доцільним є визначення особливостей як макро- так і мікросередовища, які мають значний вплив на діяльність підприємств меблевої галузі.

Аналіз ринку меблів в Україні показав, що найбільш влучно охарактеризувати стан справ на сучасному українському ринку м'яких меблів допоможе словосполучення „спокійний розвиток”. Причому важливо, це справді розвиток, який видно неозброєним оком, судячи хоча б про кількість нових салонів

м'яких меблів. Ще одна зовнішня ознака розвитку – поява нових виробників. Серед них присутні як новачки меблевої справи, так і відомі торговці, які вирішили збільшити ряди фабрикантів. За неповними даними Держкомстату (було враховано лише обсяги великих підприємств, з річним обсягом виготовлення продукції від 200 тис. дол. США.) у 2008 р. було виготовлено 274 480 крісел, 12 760 диванів та кушеток та майже 58 000 диванів-ліжок. За даними Мінпромполітики (рис.1), частка саме м'яких меблів складає домінуючі 30% від загального обсягу попиту на меблі для житлових приміщень. Подібні факти переконливо говорять на користь „інвестиційної” привабливості вітчизняного меблевого ринку.

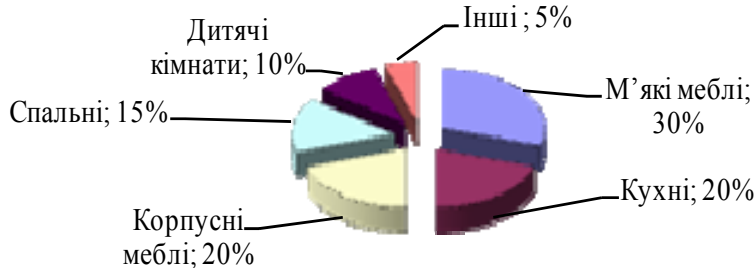


Рис. 1. Сегментування попиту на меблі для житлових приміщень. Узагальнено та побудовано авторами за [5]

Характеристика „спокійний” говорить про те, що за попередні роки спостерігалися неквапливі тенденції розвитку. Так, у 2007 р. обсяг ринку становив майже 67 млн доларів США (за роздрібними цінами) або приблизно 130-140 тисяч комплектів (диван плюс два крісла). Наприкінці 2008, за оцінками національних операторів, – вже 75 млн доларів США, що перевищує показник попереднього року на 12%. Рівень продажу м'яких меблів лишається стабільним протягом трьох років, що говорить про стійкість та стабільність попиту, змінюється лише співвідношення „вітчизняний/імпортний товар”. Оскільки стрімко розвивається збутова мережа українських виробників, розширився асортимент, підвищився професійний рівень торговців. Імпортерам недорогих меблів з кожним роком складніше конкурувати з реалізаторами вітчизняної продукції. Не виключено, що „під імпортерами” залишаться лише елітні меблі, які скоріше відносяться до предметів розкоші, ніж до предметів побуту. А в грошовому показнику вони будуть забезпечувати не більше 5% від загального обсягу реалізації м'яких меблів на вітчизняному ринку [7].

Значним чином на закріплення позицій вітчизняних виробників м'яких меблів впливало держрегулювання, яке цілеспрямовано захищало інтереси внутрішніх операторів ринку. Так, наприклад, до січня 2000 р. пільгові ставки ввізного мита становили 40% митної вартості товару. Але згідно з постановою КМУ №40 від 15.01.2000 року ставки знижено до 25%, можливо, зважаючи на те, що позиції вітчизняних виробників вже досить міцні. На сьогоднішній день пільгова ставка становить 15% митної вартості, а повна – 30% (табл. 1) [6]

Таблиця 1

Імпорт та експорт меблів "Меблі м'які" у 2007 р. та 2008 р., тис. дол. США [5]

Імпорт				Експорт			
Країна	2007 р.	2008 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Країна	2007 р.	2008 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.
Росія	563,9	105,4	-458,4	Казахстан	107,2	381,6	274,3
Італія	842,1	575,7	-267,0	Молдова	99,2	209,9	110,6
Германія	140,7	41,7	-99	Росія	4560,8	3299,1	-1261,7
Польща	159,6	666,1	506,4	Узбекистан	47,6	126,6	79,0
Португалія	-	106,8	-	Латвія	31,1	148,0	116,9
Франція	157,8	47,3	-110,4	Литва	46,3	173,7	127,3
Всього	2240,5	1721,6	-518,9	Германія	11,5	145,3	133,8

До того ж, поряд із митними труднощами, у імпортерів виникає чимало турбот з приводу закупівлі товару. Головною причиною небажання формувати дилерські відносини для великих німецьких та італійських виробників є те, що український ринок перестає бути для них об'єктом перспективних економічних інтересів. Українські виробники м'яких меблів почали більш професійно та ґрунтовно підходити до питань щодо якості меблів та формування асортименту. Систематичні дослідження запитів споживачів надали можливість пропонувати власні оригінальні дизайнерські розробки. Офіційні дані Державної митної служби свідчать (табл. 1), що експортна діяльність українських виробників меблів ще знаходиться на досить посередньому рівні. Навіть не дивлячись на минулорічні успіхи в просуванні на зовнішній ринок крісел-ліжок (на суму майже у 4 млн доларів США), загальні обсяги експорту лишаються незначними. В основному меблева продукція постачається до Російської Федерації, в той час як невиразна

зовнішня діяльність спостерігається на інших європейських ринках [5, 6]. Динаміка експорту м'яких меблів у 2007-2008 рр. ще остаточно не сформована, але за попередніми даними фахівці стверджують, що загальний приріст обсягу експорту виріс на 6-8%, у порівнянні з періодом 2007 р. [5]. Звернувшись до цінової структури продажу попередніх періодів слід відзначити, що понад 60% складають меблі середнього цінового сегменту. Найбільшим попитом користуються розкладні дивани у ціновій позиції 1300-2000 грн. Також це можна пов'язати із рівнем розвитку роздрібною мережі, оскільки реалізовувати товар по середній ціні, на відміну від дешевої та елітної продукції, можна у будь-якому типі торговельної точки – на ринку, у магазині, фірмовому чи спеціалізованому.

Меблевий бізнес має певні сезонні тенденції збуту, що не може не лишати відбиток на ритмічності продажу та відповідно на моделюванні маркетингової діяльності виробництва і збутових мереж. Так, сезон продажу м'яких меблів „відкривається” у вересні і триває до середини весни. Найбільш прибутковий період припадає на період листопад-січень. Перед Новим роком попит різко зростає і подекуди неможливо його своєчасно задовольнити – запропонувати товар у необхідному асортименті та необхідному обсязі. В такій ситуації дрібні виробники змушені перенести виконання замовлень на січень. Фінансово потужні компанії, в свою чергу, користуються такою ситуацією. Заздалегідь збільшивши обсяги складських запасів вони здатні задовольнити „спрагу” покупців. Восени попит на меблі поступово зменшується, а влітку майже відсутній. Тому рівень продажу в цей період зменшується на дві третини у порівнянні із зимою [5, 6].

Згідно з статистичними даними на сьогодні в Україні працюють майже 200 підприємств меблевої промисловості, що спеціалізуються саме на виготовленні м'яких меблів. І найбільшу питому вагу у виробництві меблевих виробів для сидіння і лежання займають Київська, Львівська, Донецька, Закарпатська, Черкаська, Дніпропетровська та Івано-Франківська області. Сьогодні крупним оператором на ринку вважається фірма, що реалізує не менше як 120 – 140 одиниць м'яких меблів на місяць. На українському ринку широко представлені меблі таких компаній, як „Алекс-мебель”, „Ліга-Нова”, „Валтис”, „Газда”, „Евро-мебель”, „КМК”, „Лагода”, „ЛВС”, „Леон”, „ЛІВС”, „Меркс”, „Мирт”, „Нагель-Фенстер”, „Партнер 2000”, „Прогрес”, „Проун”, „Екми”, „Еталон”, „Яворина” та ін. Тож ми можемо пишатися, що в Україні є підприємства з конкурентним технічним та технологічним рівнями, які постачають якісну продукцію на внутрішній та зовнішній ринки. Показник споживання товарів меблевої промисловості торік становив 343,5 грн, а за перше півріччя 2009 року — 101,3 [5].

Тому слід допомагати промисловим підприємствам, це вигідно не лише країні, а й кожному її громадянину, держава повинна підтримувати, створюючи умови для розвитку всіх промислових підприємств, незалежно від галузі. Стратегія реалізації державної промислової політики полягає у створенні належних умов для розвитку промисловості на ринкових засадах з одночасним посиленням та активізацією інноваційно-інвестиційної діяльності як на рівні держави, так і на рівні конкретних підприємств. На думку авторів державна програма розвитку промислового сектору повинна передбачати вирішення такого кола завдань, а саме прискорення інституційних перетворень та утвердження конкурентного середовища, забезпечення конкурентоспроможності промисловості через реалізацію її інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, формування нових технологічних укладів, підтримку розвитку наукоємних виробництв, особливо на початкових етапах, прискорений розвиток внутрішнього та зовнішнього ринку при одночасному збільшенні обсягів експорту, в першу чергу, наукоємної продукції, структурну перебудову виробництва та стимулювання його запровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, пріоритетність розвитку ресурсозберігаючих та соціально орієнтованих виробництв.

Проблема інноваційного розвитку промислових підприємств тісно пов'язана з вибором стратегії розвитку країни, так як є її пріоритетним напрямком. Стратегічна інноваційна позиція організації визначається при сумісному розгляді внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто інноваційного потенціалу і інноваційного клімату [3, 4].

Стратегія будь-якого підприємства має завжди зважати на надзвичайну динамічність ринків та змінність технологій, тобто не може реалізовуватися у статичній системі координат [1, 2]. В умовах нового часу конкуренти можуть швидко скопіювати ринкову поведінку, і ваша конкурентна перевага в кращому разі буде тимчасовою. В умовах підвищених ризиків підприємницької діяльності та високого рівня конкуренції на вітчизняних та світових ринках постає необхідність застосування таких стратегій розвитку, що забезпечують реалізацію інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємств:

- стратегія оптимізації ресурсної бази підприємства;
- стратегія „лідерних технологій”;
- „проривна” стратегія.

Характерними рисами стратегій забезпечення інноваційно-інвестиційної моделі розвитку є те, що кожна з цих стратегій – досягнення нового технологічного рівня; засобами реалізації є безпосередня підтримка органів державної влади, ефективна кадрова політика. Реалізація стратегії забезпечення інноваційно-інвестиційної моделі розвитку передбачає як поодинокі, так і комбіновані застосування стратегічного набору, що має здійснюватись на основі синергійного підходу.

В сучасних економічних дослідженнях все частіше використовується синергійний підхід. Поняття «синергія» походить від латинського слова „synergos”, що означає співробітництво, спільно

діючий, сприйняття. Наука синергетика або теорія самоорганізації досліджує закони та закономірності еволюції будь-яких відкритих нерівномірних систем, основної рисою яких є нестійкість, нерівноважність та нелінійність [4]. Синергія — стратегічна перевага, що виникає при зосередженні двох чи більше бізнесів у рамках однієї організації. Переваги ґрунтуються на ефекті спільних дій, який повинен бути вищим, ніж проста сума індивідуальних зусиль. Можливості використання методики синергетики стосовно зазначеної проблематики досліджень – перспективний напрям оновлення знань про розвиток складних економічних систем у вітчизняних умовах, досвід якого не перевищує одного-двох десятиріч. Діалогова першооснова синергетики дозволяє нам використати її апарат при дослідженні процесів використання усіх видів ресурсів. Тому застосування синергетичної методології безпосередньо до аналізу взаємозв'язку факторів інноваційних процесів є доречним.

Застосування синергетичного підходу дозволяє врахувати під час визначення ефективності інноваційного розвитку додатковий, синергетичний ефект [2], який є ефектом взаємодії, цільової узгоджувальності й комплексності окремих заходів інноваційної діяльності, об'єктивно виникає в результаті будь-якої взаємодії простих елементів і посилюється, якщо така взаємодія заздлегідь спроектована. Результат реалізації інноваційних процесів споживається не їх безпосередніми ініціаторами, а й усім суспільством у вигляді технічного та соціального прогресу. На рівні окремого підприємства синергія являє однострямовану дію всіх працівників разом з керівництвом, що може бути шляхом впровадження прогресивної ділової культури, нових форм і методів управління, організації виробництва, оплати праці. Синергетичний підхід дозволяє оцінити силу впливу факторів оточення на діяльність підприємства при формуванні стратегічних наборів шляхом побудови нейромережевої та економетричної моделі.

Фундаментом стратегічного набору для підприємств меблевої галузі є активні стратегічні дії, які спираються на стратегічно-синергійні засади, основою яких є комплекс стратегій лідерів, стратегії наступу, стратегії розвитку та досліджень. Ключовими стратегіями є стратегії, які забезпечують швидке та адекватне реагування на ринкові зміни, а також доцільно включити антикризові стратегії. Застосування такого підходу дозволить використати наступні синергійні переваги: синергію продажів, виробничу, інформаційну, технологічну, кадрову синергії та антикризові стратегії. Враховуючи національну специфіку роботи підприємств меблевої промисловості України, визначили, що базовими в поточному стратегічному наборі є активні стратегічні дії, стратегіями яких є стратегії зростання та підтримки, стратегії диференціації, стратегія експорту. Підприємства, які балансують на межі банкрутства, використовують пакет антикризових стратегій.

**Висновки.** У публікації виконано теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної проблеми формування та реалізації механізму стратегічного забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств меблевої галузі в умовах ринкової трансформації діяльності та підвищених ризиків в Україні. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки теоретичного та науково-практичного напрямлення.

Запровадження системи стратегічного управління на засадах стратегії синергетичних змін є головним напрямом розвитку сучасної економіки. Запропонований підхід до формування сучасної методичної бази стратегічного управління забезпечує прискорення інноваційно-інноваційних процесів в сучасному світі економічно-виробничих систем, що обумовлює прагнення підприємств до запровадження та реалізації дієвого механізму підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках в сучасних умовах господарювання. Підприємства меблевої галузі здатні запроваджувати в практичну роботу методичні засади визначення стратегічних орієнтирів в умовах невизначеності, в основі яких покладено дослідження сили впливу синергійних змін і фактично створюють підґрунтя для забезпечення реалізації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємства. Для зменшення дії дестабілізаційних чинників і переходу на шлях динамічного розвитку, визначено стратегічних орієнтирів, одною з головних задач є перехід підприємств на сучасні моделі управління, а саме інноваційно-інвестиційну модель ведення бізнесу на основі синергетичного підходу, що забезпечують реалізацію механізму зниження ризиків та швидке адаптування її до ринкових умов.

### Література

1. Джейкобс Роберт В. Стратегические перемены в реальном времени / Джейкобс Роберт В. – М. : “Баланс-Клуб”, 2004. – 408 с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : [монографія] / Ігнат'єва І.А. – К. : Знання України, 2005.
3. Санто Б. Інновація як средство економічного розвитку [пер.с венг.] / Санто Б. – М. : Прогресс, 1990.– 230 с.
4. Янсен Ф. Епоха інновацій / Янсен Ф. – [пер.с англ.]. – М.: ИНФА-М, 2002 – 308с.
5. <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. <http://www.me.gov.ua>.

Надійшла 14.08.2010