

## ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Дослідження існуючих проблем розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням факторів, які обумовлюють сучасну інноваційну активність діяльності підприємств та стратегію їх розвитку є надзвичайно актуальним, оскільки саме на основі інноваційної активності можливий впевнений поступ вітчизняних підприємств у світовий економічний простір.*

*Study the problems of light industry enterprises, taking into account factors that make a modern innovation activity of enterprises and their development strategy is extremely important because it is based on the activity possible innovatsiynoyi sure progress of domestic enterprises in the global economy.*

*Ключові слова: стратегія, корпоративна стратегія, інноваційний процес, ключова компетенція, активність діяльності підприємств, інноваційне підприємництво, системні показники класифікації, радикальні інновації, системи стимулювання інноваційної діяльності.*

Сучасні проблеми глобалізації, які постійно супроводжуються постійним зростанням конкурентоспроможності, сприяють сучасному формуванню нових стратегічних парадигм. На сьогодні в умовах що склалися в економічній ситуації головним стає не тільки тактична конкурентоспроможність підприємства, а і її самостійна спроможність динамічної зміни під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів економічного середовища за рахунок постійного оновлення продукції, що виробляється відповідно до розроблених сучасних інноваційних стратегій.

На сьогодні, інноваційна стратегія стає невід'ємною складовою сучасної загальної корпоративної стратегії діяльності підприємств, виступаючи своєрідним щаблем між перспективним розвитком та рівнем сучасного інноваційного потенціалу.

Сучасна корпоративна стратегія діяльності підприємств передбачає створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів підприємств. Ці стратегії суттєво відрізняються для різних підприємств навіть однієї галузі. Разом з тим, особливість та стан галузі, стадія її життєвого циклу, перспективи розвитку накладають певний відбиток на формування корпоративної стратегії підприємства та актуалізують необхідність постійного проведення дослідження цих проблем.

Інноваційна діяльність безпосередньо пов'язана зі значними обсягами науково-технічної та економічної інформації.

Жорсткі і мінливі вимоги ринку ставлять перед менеджерами високі вимоги, тому що саме вони ухвалюють і організують реалізацію ухвалених рішень, несуть відповідальність за успіх свого підприємства.

Дослідженням та трактуванням теоретичних положень сутності та класифікації інноваційних стратегій діяльності підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених. Але особливості їх застосування та реалізації в окремих галузях, зокрема в легкій промисловості, потребують подальшого вивчення та обґрунтування.

В даній статті нами ставиться завдання систематизувати наявні пріоритети стратегічного розвитку підприємств легкої промисловості.

Стратегія державної промислової політики, що стосується саме галузі легкої промисловості, базується на визначених принципах Державної програми розвитку легкої промисловості на 2003–2011 рр. та передбачає своєчасне забезпечення випереджальних темпів випуску якісної конкурентоспроможної продукції власного виробництва, створення її нових видів, зразків, підвищення якості та ефективності виробництва, спрямованого на задоволення усіх потреб внутрішнього і зовнішнього ринків і нарощування експортного потенціалу.

Сучасна інноваційна активність діяльності підприємств легкої промисловості формується як під впливом макроекономічних змін, так і виникнення нових потреб у споживачів, зростання все більших вимог до якісних характеристик товарів широкого вжитку, скорочення їх життєвого циклу внаслідок дії зазначених факторів.

Важливою умовою реалізації регіональної інноваційної політики на підприємствах легкої промисловості є ефективне функціонування інноваційного підприємництва, тобто самостійної ініціативної діяльності господарських суб'єктів з метою впровадження на власний ризик досягнень науково-технічного прогресу у виробництво чи соціальну сферу, що зумовить отримання прибутку та (або) соціального ефекту. Іншими словами, інноваційне підприємництво є якісно новою формою інтеграції науки з виробництвом, зміст якої полягає в освоєнні, впровадженні та реалізації підприємницькими структурами різноманітних нововведень (технічних, технологічних, організаційних, управлінських, фінансових тощо), розроблених за участю науково-дослідних інституцій з метою покращення якісних та кількісних аспектів діяльності учасників інноваційного процесу і задоволення суспільних потреб.

Задіяння механізму активізації інноваційних процесів та їх подальший динамічний розвиток відбуваються лише в умовах інноваційної системи, що є сукупністю взаємопов'язаних складових, до яких належать:

- основні суб'єкти інноваційного процесу – технопарки, технополіси, науково-дослідні консорціуми, центри передачі технологій, венчурні фірми, бізнес-інкубатори, малі інноваційні фірми тощо;
- організаційні структури інституційної підтримки інноваційної діяльності - урядові структури, спеціальні управління місцевих органів влади, територіальні наукові та освітні центри, державний та регіональні інноваційні фонди, державні спеціалізовані банки, які займаються кредитуванням інноваційних проектів, консультаційні центри та ін.

Форми стимулювання інноваційної діяльності – пільгове оподаткування, прискорений режим амортизаційних відрахувань, інвестиційний податковий кредит, субсидії, цільові асигнування з бюджету, пільгові кредити, дотації, списання витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) на собівартість продукції (послуг), кредитні гарантії тощо. Особливістю підприємств легкої промисловості є, по-перше, висока місткість внутрішнього ринку – 42 млн споживачів, що за підрахунками Міністерства економіки обумовлює на сьогодні можливість збільшення вдвічі існуючої частки продукції підприємств легкої промисловості для населення. Визначальним для галузі є і сегмент продукції виробничого призначення, якій становить для промислових підприємств різних підгалузей близько 1,1 млрд грн щорічно. По-друге, швидка та високоефективне повернення вкладених коштів сприяє інвестиційній привабливості: обертання коштів, не дивлячись на фактичну відсутність гуртової торгівлі, здійснюється 3–4 рази на рік. По-третє, асортимент продукції, що виробляється підприємствами легкої промисловості в значній мірі знаходиться під впливом сучасних тенденцій, насамперед, змін у моді, що потребує впровадження та застосування частих якісних вдосконалень. По-четверте, багатофакторність формування попиту на продукцію підприємств легкої промисловості в умовах існуючої високої внутрішньої і зовнішньої конкуренції, що передбачає забезпечення підприємств галузі висококваліфікованими кадрами, які володіють сучасними інноваційними технологіями менеджменту. По-п'яте, розробка новітніх стратегій подальшого розвитку підприємств легкої промисловості повинна враховувати оцінку рівня наявного матеріального стану різних груп населення для його співставлення з власними можливостями як споживачів, так і виробників продукції.

В антикризових умовах ринкового господарювання галузь характеризується постійним зниженням швидкості обсягів продажів і зменшенням обсягів прибутку, масовим ринком покупців, сильним конкурентним середовищем і передбачає збільшення витрат на маркетингову діяльність підприємства. При цьому змінюються пріоритети елементів маркетингу: знижується значення реклами товарів і зростають витрати на формування попиту шляхом залучення додаткових споживачів. З цією метою на підприємствах повинні розроблятися необхідні заходи щодо стимулювання збуту та удосконалення сервісу, підвищення якості продукції.

Оновлюваність асортименту одягу у провідних західних виробників становить до 65 % і вище на рік. Українські ж виробники в середньому щорічно оновлюють близько 35 % асортименту. Проведений аналіз підприємств легкої промисловості свідчить, що підприємства з наявним достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу та ті, які на сьогодні активно працюють з різними суб'єктами ринку, як правило, мають високу частку вдосконаленої і нової продукції (54–73% і навіть вищі показники). Пропонується виділити дві групи факторів, які обумовлюють інноваційну активність і стратегію підприємства: інноваційний потенціал (ключові внутрішні компетенції) і зовнішні можливості (ключові зовнішні компетенції).

Дане поняття ключова компетенція є у ринковому середовищі відносно новим в економічній теорії. Як правило, воно застосовується у літературі з проблем стратегічного управління і особливо з розробкою корпоративної та інноваційної стратегії.

Проаналізувавши запропоновані авторами трактування ключової компетенції [1, с. 87], варто зазначити, що в цих визначеннях відсутні чіткі формулювання його вихідних характеристик. Переважно під компетенцією підприємств розуміють фактори, які забезпечують підприємству суттєві конкурентні переваги та не можуть бути легко скопійованими конкурентами. Разом з тим, ключова компетенція не є збігом обставин, або окремих факторів, а виступає результатом глибоких знань і навичок менеджменту підприємства.

Виходячи з цього пропонується наступне визначення та розуміння даного поняття: ключова компетенція – це необхідний набір взаємопов'язаних динамічних здібностей менеджменту підприємства, спроможного швидко адаптуватися та регулювати свою діяльність відповідно до змін на ринку, а також використовувати сучасні високі технології, інноваційні ресурси, які забезпечують вирішення особливих нетипових задач, і які не можуть бути легко скопійовані конкурентами, що дозволяє підприємству бути стійким в умовах існуючої жорсткої конкуренції та займати позиції лідера на ринку.

Оснвою ключових внутрішніх компетенцій підприємств легкої промисловості становить формування та ефективне використання інноваційного потенціалу (наявність кваліфікованого персоналу, створення ефективної реклами, використання високотехнологічного обладнання, наявність ефективної

інформаційної системи, впровадження сучасних управлінсько-організаційних інновацій, системи сервісу для споживачів, використання нестандартних методів та способів фінансування інновацій).

Значною мірою на рівень формування і використання інноваційного потенціалу для вимірювання конкурентоспроможності підприємства і розробки інноваційної стратегії впливають як внутрішні, так і зовнішні компетенції. Відповідно на підприємствах легкої промисловості до них можна віднести спроможності щодо вибору ефективних форм взаємодії із постачальниками, споживачами, конкурентами, інвесторами, фінансовими інститутами, науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, що спостерігається і проявляється у встановленні стійких зв'язків із органами місцевої влади і державними галузевими органами для використання можливості щодо лобювання власних інтересів.

На підставі проведених нами досліджень пропонується класифікувати інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості з виокремленням трьох його груп: низький, обмежений або високий. Головною метою класифікації є розмежування підприємств легкої промисловості за факторами впливу інноваційного потенціалу на рівень інноваційного розвитку підприємств. Отже, інноваційний потенціал може посилюватися або, навпаки, послаблюватися активністю споживачів на продукцію підприємства, який в свою чергу є основою формування його ринкового попиту. Однак, існують висновки, що в окремих, як правило, екстремальних випадках значне зниження існуючого попиту також багато в чому може ініціювати інноваційну активність підприємства і корекцію його інноваційного потенціалу [2].

Особливістю підприємств легкої промисловості в Україні і Вінницького регіону є те, що на її підприємствах значним є виробництво продукції з низькою часткою доданої вартості і відносно нешироким асортиментом, що виробляється.

Орієнтація підприємств легкої промисловості на випуск напівфабрикатів (пряжі і тканин замість готових до споживання виробів) стримує розробку і впровадження новітніх декоративно-оздоблювальних технологій, нових зразків продукції, направлених на підвищення споживчих якостей товарів, підвищення рівня моделювання та конструювання одягу. Така практика заважає отримувати сталі високі прибутки, а значить не дозволяє фінансувати наукові дослідження та інноваційні розробки.

Більшість дослідників переконані в тому, що найвищого інноваційного розвитку добиваються лише ті компанії, які обрали стратегію зростання інноваційної активності і мають можливість адекватно нарощувати свій інноваційний потенціал. При цьому більша частина радикальних інновацій з'являється саме в період найсприятливішої ринкової кон'юнктури і використання зовнішніх компетенцій компанії. Частіше всього компанії не спроможні реалізувати свої стратегічні плани за відсутності фінансових ресурсів [3]. Дійсно, незадовільний фінансовий стан підприємств легкої промисловості у Вінницькому регіоні суттєво впливає на рівень інноваційної діяльності підприємств: за останні роки тільки 36–42 % підприємств були прибутковими, решта – збитковими. В результаті фінансовий результат від звичайної діяльності складався як негативний. Кредиторська заборгованість у цілому по підприємствах стабільно у 1,9 рази перевищує дебіторську заборгованість, що свідчить про брак обігових коштів. В той же час необхідно зазначити, що фінансові фактори є значними, але не єдиними факторами інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості. Адже навіть серед 50% прибуткових підприємств нововведення здійснювало лише кожне 10 підприємство галузі. Успішність підприємств багато в чому залежить від професійності менеджменту, його спроможності будувати і реалізовувати тактичні і стратегічні плани.

Це протиріччя, як вважає Л. Матросова, стосується оцінки перспектив внутрішньофірмового планування. Якщо в першому випадку оцінюється близький "горизонт" розвитку підприємства, то у другому – більш віддалена стратегія зростання, яка пов'язується з його позицією на ринку [4]. При цьому вважаємо, якщо підприємство буде впроваджувати радикальні інновації, що доцільно застосовувати стратегічний варіант управління, який передбачає проведення суттєвих змін у виробництві підприємств.

Для реалізації інновацій модифікаційного виду достатнім буде вибір тактичного варіанту управління. До інновацій першого виду відносяться технологічні інновації, які характеризують більш радикальні зміни техніки, технології і створення принципово нових товарів і технологій. До інновацій другого виду віднесені комерційні інновації, які передбачають незначні зміни існуючих товарів, матеріалів, процесів.

Для впровадження радикальних інновацій на підприємствах легкої промисловості стратегічне управління повинно забезпечити наявність необхідних фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Для реалізації модифікаційних, поліпшуючих інновацій тактичне управління може бути направлено на залучення деяких додаткових ресурсів.

Для просування власної продукції підприємств легкої промисловості майже не використовуються досягнення сучасних інформаційних технологій, які широко застосовуються на західних ринках (спеціалізовані каталоги поширення товарів через поштові відділення зв'язку, інтернет-магазини, корпоративні рекламні сайти). Існує стійка тенденція, яка спонукає підприємства в тій чи іншій мірі проявляти необхідну інноваційну активність. Це може бути викликано навіть об'єктивними причинами: зносом та застарілістю необоротних активів, старінням технології, недосконалими методами управління, відсутністю маркетингової культури. Агресивна діяльність конкурентів може призвести до різкого попиту

на продукцію підприємства, що зменшує його шанси стабільно працювати в обраних сегментах.

Отже, запропоновані системні показники класифікації – інноваційний потенціал та зовнішні компетенції – пов'язані між собою саме через інновації, що можуть слугувати як ціль, так і засіб. Наприклад, підприємство, здійснюючи інноваційну діяльність, має можливість за рахунок нових технологій, систем управління, продуктів, ефективної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища завоювати значну частку ринку, отримувати високі доходи та прибутки і таким чином нарощувати свій інноваційний потенціал. З іншого боку, використовуючи інноваційний потенціал для інноваційного розвитку діяльності, підприємству вдається високими темпами та натисками витискувати конкурентів, захоплювати все більше ринків, збільшуючи свою присутність на ринках і, таким чином, формулювати ринковий попит.

Стратегія інноваційної діяльності направлена на споживчий попит, в зв'язку з цим інноваційні завдання підприємств легкої промисловості як суб'єктів підприємницької діяльності підпорядковані, перш за все, ринковим вимогам.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити наступні висновки: ефективна інноваційна стратегія підприємств легкої промисловості повинна відповідати інтересам споживачів, враховувати зміни як зовнішнього, так і внутрішнього конкурентного середовища.

Висока конкуренція дешевих турецьких, китайських, польських товарів спонукала частину підприємств легкої промисловості до збільшення своєї присутності на західних ринках завдяки сучасній активній маркетинговій політиці та впровадженню передових інноваційних технологій, а інша частина підприємств легкої промисловості з низькими параметрами внутрішніх та зовнішніх компетенцій стали неплатоспроможними, щодо них впроваджені справи про банкрутство або проведені процедури санації за участю інвесторів.

Визначення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості, а також його зовнішніх компетенцій дає змогу обрати сучасний певний тип відповідної інноваційної стратегії розвитку підприємства, обґрунтувати способи залучення нововведення в підприємства, способи співпраці з іншими організаціями, науково-дослідними підприємствами, сконструювати необхідні економічні механізми та організаційні форми управління інновацією в процесі її впровадження, розробити на підприємствах легкої промисловості сучасні системи стимулювання інноваційної діяльності.

### Література

1. Степанова Е.А. Инновационная стратегия: потенциал, ограничения, предпосылки успешности [Електронний ресурс] / Степанова Е.А. – Режим доступу : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2004/fgtu/belyayev/library/s7.htm>;
2. Бурнышев К. Стратегии инновационного поведения предприятия / К. Бурнышев // Papers presented to the project dissemination seminars. – Moscow, 2001. – С. 59–187.
3. Freeman H. The Economics of Industrial Innovation. – Harmond – Sworth, Penguin, 1974. – 170 p.
4. Ганущак Л.М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні / Л.М. Ганущак // Актуал. проблеми економіки. – 2006. – № (58). – С. 135–142.
5. Федуллова Н.І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Н.І. Федуллова // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 2. – С. 58–76.

Надійшла 03.10.2011

УДК 658. 589 (045)

В. В. ЛУЦЯК, А. В. ПОПЕЛЯР  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуто основні типи інноваційних стратегій виробничого підприємства, визначено основні переваги та недоліки та вплив національної економіки на їх розвиток, вирішено проблеми щодо реалізації підходу шляхом вибору найбільш ефективної інноваційної стратегії. Зроблено висновок щодо оптимальності отримання результатів у ході розробок інноваційних стратегій безпосередньо для виробничого підприємства.*

*The basic types of innovative strategies of productive enterprise are considered in the article, basic advantages and defects and influence of national economy are certain on their development worked out problems in relation to realization and approach by the choice of the most effective innovative strategy. Drawn conclusion in relation to the optimality of receipt of results during developments of innovative strategies directly for a productive enterprise.*

*Ключові слова: інновації, інноваційні стратегії, виробниче підприємство, інвестиційна стратегія, інноваційний процес, технологічне нововведення.*

Сьогодні, коли український ринок заповнили іноземні компанії, вітчизняні товаровиробники вступили у боротьбу за споживача. Досвід економічно розвинених країн показує, що переможцем в цій боротьбі опиняється той, хто буде своєю діяльністю переважно на основі інноваційного підходу і головною