

ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Досліджуються особливості розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням факторів, які обумовлюють інноваційну активність та стратегію компаній. Вивчається теоретична сутність понять "інноваційний потенціал" та "зовнішні можливості" з урахуванням специфіки підприємств цієї галузі. Визначаються стратегічні орієнтири розвитку підприємств легкої промисловості на основі реалізації його інноваційної складової.

Процеси глобалізації, які супроводжуються зростанням конкуренції, сприяють формуванню нових стратегічних парадигм. Головним стає не тільки тактична конкурентоспроможність компанії, а її спроможність динамічно змінюватися під впливом факторів зовнішнього середовища за рахунок постійного оновлення продукції відповідно до розробленої інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія стає невід'ємною складовою загальної корпоративної стратегії компанії, виступаючи своєрідним містком між перспективним її розвитком та рівнем інноваційного потенціалу. Корпоративна стратегія передбачає створення й управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів компанії. Ця стратегія може суттєво відрізнитися для різних підприємств навіть однієї галузі. Разом з тим, особливість і стан галузі, стадія її життєвого циклу, перспективи розвитку накладають певний відбиток на формування корпоративної стратегії кожного підприємства, *актуалізують необхідність дослідження цієї проблеми.*

Дослідженням теоретичних положень сутності і класифікації інноваційних стратегій *присвячені роботи* багатьох вітчизняних і закордонних економістів [1, 2, 3, 4]. Але особливості їх реалізації в окремих галузях, зокрема в легкій промисловості, потребують подальшого обґрунтування.

В даній статті *ставиться завдання* систематизувати пріоритети стратегічного розвитку легкої промисловості.

Стратегія державної промислової політики в галузі легкої промисловості базується на принципах Державної програми розвитку легкої промисловості на 2003–2011 рр. і передбачає забезпечення випереджальних темпів випуску конкурентоспроможної продукції, створення її нових зразків, підвищення якості та ефективності виробництва, спрямованого на задоволення потреб внутрішнього ринку і нарощування експортного потенціалу.

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

Особливість легкої промисловості полягає, по-перше, у високій місткості внутрішнього ринку – 47 млн. споживачів, що за підрахунками Міністерства економіки обумовлює можливість збільшення удвічі частки легкої промисловості для населення. Значним для галузі є і сегмент продукції виробничого призначення: він становить для промислових підприємств різних підгалузей біля 1 млрд. грн. щорічно. По-друге, швидка і високоефективна віддача вкладених коштів сприяє інвестиційній привабливості: оборот коштів, не дивлячись на фактичну відсутність гуртової торгівлі, здійснюється 2-4 рази на рік. По-третє, асортимент продукції легкої промисловості в значній мірі знаходиться під впливом сучасних тенденцій, насамперед змін у мод, що потребує частих якісних вдосконалень. По-четверте, багатофакторність формування попиту на продукцію легкої промисловості в умовах високої внутрішньої і зовнішньої конкуренції передбачає забезпечення підприємств галузі висококваліфікованим персоналом, який володіє сучасними інноваційними технологіями менеджменту. По-п'яте, розробка стратегії подальшого розвитку підприємств легкої промисловості повинна враховувати оцінку рівня матеріального стану різних груп населення для його співставлення з можливостями виробників. Переважаючий низький рівень життя в якості першочергових потреб висуває вимогу забезпечення населення відносно дешевими виробами легкої промисловості за доступними цінами, але прийнятної якості.

На сучасному етапі галузь характеризується зниженням швидкості обсягів продажів і зменшенням обсягів прибутку, масовим ринком покупців, сильним конкурентним середовищем і передбачає збільшення витрат на маркетинг. Причому змінюються пріоритети елементів маркетингу: знижується значення реклами товарів і зростають витрати на формування попиту шляхом залучення додаткових споживачів. З цією метою повинні розроблятися заходи щодо стимулювання збуту і удосконалення сервісу, підвищення якості продукції.

З іншого боку, аналіз зовнішнього середовища переважної більшості підприємств галузі свідчить, що вони працюють в умовах ринку монополістичної конкуренції. Це означає, що виробники не можуть суттєво впливати на рівень цін, проте диференціюють товар за дизайном, якістю, післяпродажним обслуговуванням. Сучасний ринок вимагає швидкозмінного асортименту. Оновлюваність асортименту одягу у провідних західних виробників становить до 70% і вище відсотків на рік. Українські ж виробники в середньому щорічно оновлюють близько 40% асортименту.

Проведений аналіз підприємств галузі свідчить, що підприємства з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу і які активно працюють із різними суб'єктами ринку, як правило, мають високу частку вдосконаленої і нової продукції (51–70% і навіть вищі показники).

Пропонується виділяти дві групи факторів, які обумовлюють інноваційну активність і стратегію компанії: інноваційний потенціал (ключові внутрішні компетенції) і зовнішні можливості (ключові зовнішні компетенції).

Поняття ключова компетенція є відносно новим в економічній теорії. Воно застосовується у літературі з проблем стратегічного управління і особливо з розробкою корпоративної та інноваційної стратегії. Аналізуючи запропоновані авторами трактування ключової компетенції [5; 87], варто зазначити, що в них відсутні чіткі формулювання його вихідних характеристик. Переважно під

компетенцією компанії розуміються такі фактори, які забезпечують підприємству суттєві конкурентні переваги і 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. Саме тому ключові компетенції створюють не фактори, а особливі здібності і навички менеджменту, який формує інноваційні ресурси і динамічно співпрацює із зовнішнім середовищем.

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

Основу ключових внутрішніх компетенцій підприємств легкої промисловості становить формування і ефективне використання інноваційного потенціалу (наявність високотехнологічного обладнання, кваліфікованого персоналу, наявність ефективної інформаційної системи, впровадження управлінсько-організаційних інновацій, спроможність створення ефективної реклами, системи сервісу для споживачів, спроможність використання нестандартних методів фінансування інновацій).

Інноваційний потенціал є категорією, яка не тільки відображає рівень інноваційного розвитку системи (підприємства, організації, регіону, країни), але й характеризує складні взаємовідносини між елементами (складовими частинами) інноваційного потенціалу, в результаті яких виникає синергічний ефект.

При цьому закон синергії при його використанні в процесі управління сприяє посиленню або послабленню інноваційного потенціалу підприємства. В зв'язку з цим доцільно виділити високий, обмежений і низький потенціал. Це дозволяє підприємству приймати рішення відносно оптимального набору показників оцінки інноваційного потенціалу, щоб сприяти позитивній синергетичній їх дії.

Значною мірою на рівень формування і використання інноваційного потенціалу для вимірювання конкурентоспроможності підприємства і розробки інноваційної стратегії впливають зовнішні компетенції. Стосовно підприємств 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. Це проявляється і у встановленні стійких зв'язків із органами місцевої влади і державними галузевими органами для використання можливості щодо лобювання власних інтересів.

У зв'язку з цим необхідно регулярно проводити моніторинг складових інноваційного потенціалу і контроль ступеня його відповідності потребам ринку, що динамічно змінюються, з метою коригування конкурентоспроможності підприємства і його інноваційної стратегії.

Пропонується класифікувати інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості, з виокремленням трьох його груп: низький, обмежений або високий. Головна мета класифікації – розмежування підприємств за фактором впливу інноваційного потенціалу на рівень інноваційного розвитку підприємств.

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 зниження попиту також багато в чому може ініціювати інноваційну активність підприємства і корекцію його інноваційного потенціалу [6, 87].

Прикладом такої ситуації може слугувати різке зниження попиту на продукцію значної кількості підприємств легкої промисловості при переході від адміністративної до ринкової економіки. Низці найбільш амбіційних підприємств вдалося за цих умов обрати інноваційний шлях розвитку і добитися високих результатів. З іншого боку, в деяких випадках високий попит, який склався, як правило в результаті монопольного становища підприємства на ринку, приводить до ситуації задоволеності, зниження інноваційної активності. Це може призвести до втрати інноваційного потенціалу підприємства і навіть його ліквідації.

Такої позиції притримуються також деякі зарубіжні вчені. Пояснюючи мотиви розвитку інновацій, вони вважають, що це відбувається внаслідок різкого погіршення ринкового становища підприємства. В зв'язку з цим найбільша кількість вдалих базових інновацій з'являються саме при депресивному стані підприємства. При стійких темпах розвитку і стабільному попиті немає потреби здійснювати інновації [7, 59].

Особливістю легкої промисловості в Україні є те, що на її підприємствах значним є виробництво продукції з низькою часткою доданої вартості і відносно нешироким асортиментом. Орієнтація підприємств галузі 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 [8, 51].

Дійсно, незадовільний фінансовий стан підприємств легкої промисловості галузі суттєво впливає на рівень інноваційної діяльності підприємств: за останні роки тільки 42–48% підприємств були прибутковими, решта – збитковими. В результаті фінансовий результат від звичайної діяльності складався як негативний. Кредиторська заборгованість у цілому по галузі стабільно у 1,7 раза 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 13 підприємство галузі. Успішність компанії 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 [9, 209].

При цьому вважаємо, якщо підприємство впроваджує радикальні інновації, доцільно застосовувати стратегічний варіант управління, який передбачає суттєві зміни у виробництві. 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 стратегічне управління повинно забезпечити наявність фінансових, трудових, матеріально-технічних ресурсів. Для реалізації модифікаційних, поліпшувючих інновацій тактичне управління може бути направлено на залучення деяких додаткових ресурсів.

Використання стратегічного управління потребує більш точної оцінки перспектив розвитку підприємств, а також значного інноваційного потенціалу, при цьому тактичне управління не пов'язане із необхідністю розробки довгострокових або середньострокових прогнозів, а значить може мати значно нижчий рівень інноваційного потенціалу.

Однак, в кожному випадку і при тактичному, і при стратегічному управлінні підприємству необхідно мати кваліфікований менеджмент, який володіє сучасними маркетинговими технологіями. Саме цей фактор визначає слабкі сторони діяльності підприємств легкої промисловості. Більшістю підприємств галузі, практично, не проводяться маркетингові дослідження з метою вивчення потреб споживачів, що негативно позначається на їх конкурентних позиціях. Для просування своєї продукції майже не використовуються досягнення сучасних інформаційних технологій, які широко застосовуються на західних ринках (інтернет-магазини, корпоративні рекламні сайти, спеціалізовані каталоги поширення товарів через поштові відділення зв'язку).

Існує стійка тенденція, яка спонукає підприємства в тій чи іншій мірі проявляти інноваційну активність. Це може бути викликано навіть об'єктивними причинами: зносом необоротних активів, старінням технології, недосконаліми методами управління, відсутністю маркетингової культури. Агресивна діяльність конкурентів може привести до різкого попиту на продукцію підприємства, що зменшує його шанси стабільно працювати в обраних сегментах.

На практиці не виключені випадки вагомого збільшення ресурсів, а значить потенційно і інноваційного потенціалу внаслідок, наприклад, макроекономічних факторів. Відомо, що при падінні курсу національної валюти експортери на певний час за умов укладення форвардних контрактів збільшують свої фінансові ресурси і збільшують шанси інноваційного розвитку. Ринковий попит також може змінюватися

за рахунок факторів, не залежних від підприємства. Цьому можуть сприяти наукові відкриття, світові тенденції.

Підприємства воліють контролювати обидві ці тенденції, максимально зменшувати ризики при розбалансуванні системних показників, насамперед через інноваційну діяльність. Системні показники запропонованої класифікації – інноваційний потенціал та зовнішні компетенції – пов'язані між собою саме через інновації. Вони можуть слугувати як ціль, так і засіб. Так, підприємство, здійснюючи інноваційну діяльність, має можливість за рахунок нових продуктів, технологій, систем управління, ефективною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища захоплювати значну частку ринку, отримувати високі доходи і прибутки і таким чином нарощувати свій інноваційний потенціал. З іншого боку, використовуючи інноваційний потенціал на інноваційний розвиток, підприємству вдається високими темпами витискувати конкурентів, захоплювати ринок, збільшуючи свою присутність на ринку і, таким чином, формуючи ринковий попит.

П. Друкер стверджував, що при реалізації нововведень створюється ресурс, який може вносити зміну до нової господарської діяльності. За його висновками, інноваційний підхід до ресурсів виступає ефективним засобом отримання додаткових вигод [10, 42].

Підприємство обирає ті види інновацій, що прийнятні саме для нього, базуючись на аналізі власного інноваційного потенціалу, ринкового попиту на його інноваційні продукти та спроможності взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища. Стратегія інноваційної діяльності направлена на споживчий попит, в зв'язку з цим інноваційні завдання підприємства, як суб'єкта підприємницької діяльності, підпорядковані, перш за все, ринковим вимогам. Враховуючи вищезазначене, ефективна інноваційна стратегія підприємства легкої промисловості повинна відповідати інтересам споживачів, враховувати зміни зовнішнього конкурентного середовища.

У зв'язку з цим, інноваційна стратегія залежить не тільки від інноваційного потенціалу підприємства (науково-виробничого, матеріально-технічного, інтелектуального, фінансового), а й ринкової позиції підприємства, його вміння встановлювати ефективні комунікації із партнерами, інвесторами, банками, державними органами.

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

Визначення інноваційного потенціалу підприємства, а також його зовнішніх компетенцій дає змогу обрати певний тип відповідної інноваційної стратегії, обґрунтувати спосіб залучення нововведення в організацію, способи співпраці з іншими організаціями чи науково-дослідними установами, сконструювати економічні механізми та організаційні форми управління інновацією в процесі її впровадження, розробити в організації систему стимулювання інноваційної діяльності.

Література

1. Инновационный менеджмент / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М.: ЦИСТ, 1998. – 559 с.
2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 278 с.
3. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
4. Проблеми становлення інноваційної політики в Україні / Макаренко І. П., Трофимчук О. М., Кузьменко В. П. та ін.; За ред. І. П. Макаренко. – К.: УІДНСiP: Ін-т еволюц. економіки, 2004. – 123 с.
5. Степанова Е. А. Инновационная стратегия: потенциал, ограничения, предпосылки успешности // <http://www.masters.donntu.edu.ua/2004/fgtu/belyayev/library/s7.htm>;
6. Бурнышев К. Стратегии инновационного поведения предприятия / Papers presented to the project dissemination seminars, Moscow, October, 4-th. 2001. – С. 59–187.
7. Кляйнкнехт А. Циклы нововведений: вопросы теории. – М.: Республика, 1996. – 309 с.
8. Freeman H. *The Economics of Industrial Innovation*. – Harmond – Sworth, Penguin, 1974. – 170 p.
9. Матросова Л. Н. Организационно-экономическое обеспечение управления инновациями на промышленных предприятиях. – Дис. док. экон. наук. – Луганськ.: Восточно-Украинский национальный университет им. В. Даля, 2002. – 371 с.
10. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры (практика и принципы): Пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 1992. – 351 с.

Редакція отримала матеріал 16 вересня 2008 р.