

Т.М. Янковець

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*У статті обґрунтовано власний підхід до визначення сутності інноваційної стратегії підприємства. У вигляді інструмента реалізації інноваційного потенціалу для досягнення стратегічної мети запропоновано використовувати інноваційні функціональні стратегії.*

*Ключові слова:* інновації, інноваційний потенціал, інноваційні стратегії в системі стратегічного управління.

*Табл. 2. Рис. 2. Літ. 11.*

Т.Н. Янковець

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ ЕГО ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

*В статье обоснован собственный подход к определению сущности инновационной стратегии предприятия. В виде инструмента реализации инновационного потенциала для достижения стратегической цели предложено использовать инновационные функциональные стратегии.*

*Ключевые слова:* инновации, инновационный потенциал, инновационные стратегии в системе стратегического управления.

Т.М. Yankovec

## INNOVATIVE STRATEGIES OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISE AS A TOOL OF ITS INNOVATIVE POTENTIAL REALIZATION

*The article grounds the author's approach to determination of the enterprise innovative strategy essence. As an instrument of innovative potential realization for the achievement of the strategic goal the innovative functional strategies are suggested for usage.*

*Keywords:* innovations; innovative potential; innovative strategies within the system of strategic management.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі функціонування підприємств легкої промисловості України нагальним є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Виконати це завдання можливо, використовуючи систему стратегічного управління, орієнтованого на ринок. Від вміння керівництва організувати процеси всередині підприємства та ззовні, так щоб можливо було спрогнозувати попит і забезпечити його конкурентоспроможною продукцією, залежить досягнення стратегічної мети підприємства та його ефективний розвиток. Значний вплив на це справляє залучення у практику господарської діяльності інновацій через формування та реалізацію інноваційних стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам інновацій присвячено значну кількість публікацій сучасних зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема І.О. Бланка [2], А.П. Гречан [4], А.В. Гриньова [3], М.П. Денисенка [4],

М.А. Йохни [8], А.А. Ковалю [6], Д.І. Кокуріна [7], Л.І. Нейкової [10], В.В. Стадник [8], Р.А. Фатхутдінова [9], Д.М. Черваньова [10] та інших. Незважаючи на поширення дослідження інновацій у контексті стратегічного розвитку підприємства, невирішеною залишається проблема реалізації інноваційного потенціалу для досягнення стратегічної мети підприємства.

**Мета дослідження.** Для підприємств легкої промисловості для досягнення стратегічної мети на основі використання інноваційного потенціалу сформулювати систему інноваційних функціональних стратегій, а також врахувати чинники впливу на можливості їх реалізації.

**Основні результати дослідження.** Аналіз сутності інноваційної стратегії у наукових джерелах [2, 18; 3, 206–209; 4, 394; 5, 164; 6, 143–144; 8, 201; 9, 306; 10, 76] дозволив дійти висновку щодо обмеженості сфери її застосування на рівні, нижчому за корпоративний. Інноваційна стратегія має охоплювати всі рівні управління і всі підрозділи підприємства в системі стратегічного управління, що надасть можливість забезпечити безперервне вдосконалення та перетворення підприємства, його сталий інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі. Звідси сформулюємо власне визначення: під *інноваційною стратегією* розуміємо будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства. Інноваційна стратегія має дифузійний характер та інтегрується у всі стратегії підприємства у стратегічному наборі, починаючи з корпоративної й закінчуючи операційними.

У теорії та практиці стратегічного управління розроблено універсальні корпоративні стратегії з урахуванням життєвого циклу підприємства, які називають базовими (або еталонними). До таких стратегій відносять: стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, стратегію скорочення. Логічно припустити, що для підприємства, орієнтованого на ринок, базові корпоративні стратегії мають бути інноваційними, тобто такими, використання яких дозволить досягти інноваційної (стратегічної) мети. Під стратегічною метою підприємства слід розуміти сталий його розвиток у довгостроковій перспективі. Під інноваційною метою – підвищення попиту на продукцію внаслідок підвищення її конкурентоспроможності.

На сьогодні у працях науковців описується шість типів інноваційної стратегії, характеристика яких, а також виявлені переваги та недоліки наведені у табл. 1. Як видно з табл. 1, інноваційність спрямована на стабілізацію та розвиток у довгостроковій перспективі. Якщо ж перед підприємством постає проблема виживання або скорочення діяльності, без інноваційних підходів обійтись неможливо. Під інновацією варто розуміти будь-яке нестандартне новітнє вирішення проблеми, що може дозволити підприємству досягти стратегічної мети. Для підприємства, яке знаходиться на рівні виживання, такою метою буде вихід з кризового становища у максимально короткий термін і подальше зростання. Для підприємства, яке скорочує свою діяльність, стратегічним інноваційним кроком може бути вибір іншого напрямку діяльності з подальшим зростанням і стабілізацією розвитку.

Залучення інновацій у практику господарської діяльності підприємства передбачає наявність певного інноваційного потенціалу. Під інноваційним потенціалом розуміємо систему ресурсів, необхідних для здійснення іннова-

Таблиця 1. Особливості інноваційних стратегій\*

Інноваційна стратегія	Баланс стратегічних напрямків	Корупційні ризики	Уже здійснені	Перешкоди	Нерівності
Трансформаційна	Забезпечує підтримку нових підприємств	Забезпечує підтримку нових підприємств	На великій рівень лояльності підприємств	Потребує урядових фінансових гарантії та субсидій	Не має конкурентних переваг у порівнянні з приватними підприємствами. Потребує спеціальних заходів з боку держави та міжнародних організацій.
Отримувальна	Сприяє зростанню та розвитку підприємств	Сприяє зростанню та розвитку підприємств	Невпевненість урядових органів щодо майбутнього розвитку підприємств	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	Високі витрати на дослідження та розробку. Потребує спеціальних заходів з боку держави та міжнародних організацій.
Інтеграційна	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	На великій рівень лояльності підприємств	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	Високі витрати на дослідження та розробку. Потребує спеціальних заходів з боку держави та міжнародних організацій.
Залежна (без урядової)	Дозволяє підприємствам спеціалізуватися на певних напрямках	Дозволяє підприємствам спеціалізуватися на певних напрямках	Існують певні гарантії та субсидії	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	Високі витрати на дослідження та розробку. Потребує спеціальних заходів з боку держави та міжнародних організацій.
Залежна	Забезпечує спеціальні гарантії та субсидії	Забезпечує спеціальні гарантії та субсидії	На великій рівень лояльності підприємств	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	Високі витрати на дослідження та розробку. Потребує спеціальних заходів з боку держави та міжнародних організацій.
Набуттяна	Сприяє зростанню та розвитку підприємств	Сприяє зростанню та розвитку підприємств	Невпевненість урядових органів щодо майбутнього розвитку підприємств	Потребує спеціальних гарантії та субсидій	Високі витрати на дослідження та розробку. Потребує спеціальних заходів з боку держави та міжнародних організацій.

\* - урядові гарантії на [3, 6, 8-10].

ційної діяльності, чинників впливу (зовнішніх і внутрішніх) на можливості їх використання та інноваційних стратегій для створення та/або впровадження та реалізації інновацій, що дозволяє досягти інноваційної (стратегічної) мети підприємства і забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Основним принципом виділення ресурсних елементів інноваційного потенціалу підприємства було обрано їхню функціональну роль у його інноваційній діяльності. На рис. 1 зображено взаємозв'язок функціональних підрозділів підприємства легкої промисловості як відкритої економічної системи, на основі наявності яких виділені інноваційні ресурси, необхідні для досягнення інноваційної та стратегічної мети (рис. 2).

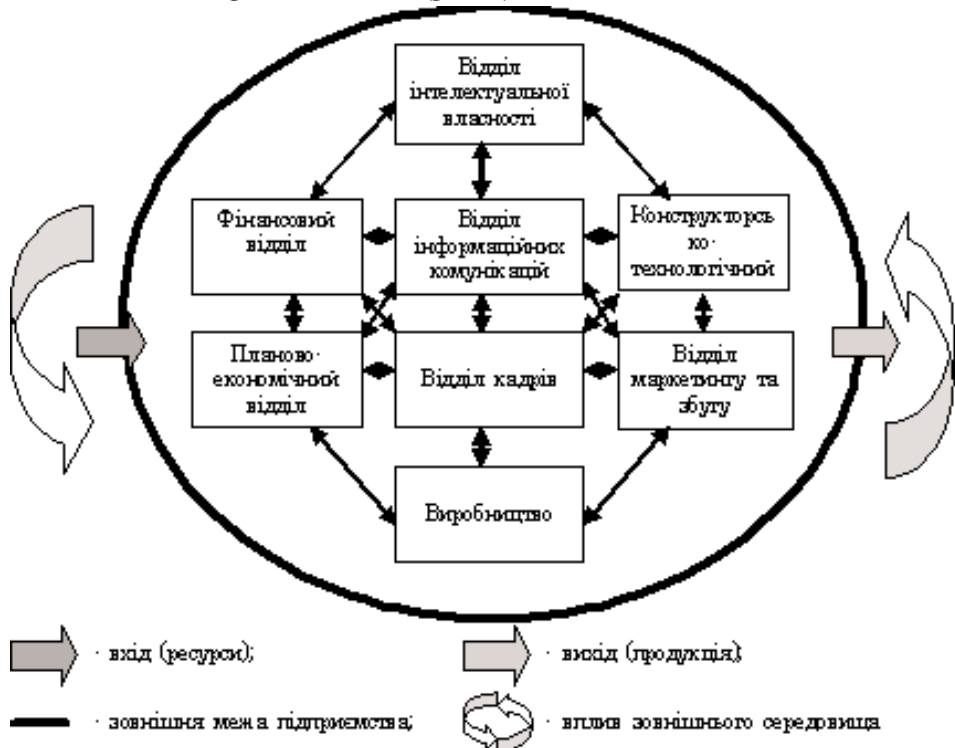


Рис. 1. Взаємозв'язок функціональних підрозділів підприємства легкої промисловості як відкритої економічної системи, авторська розробка

До інноваційних ресурсів належать:

- *маркетингові* – досвід і знання маркетингового відділу, необхідні для забезпечення постійної конкурентоспроможності продукції та підприємства за рахунок задоволення потреб споживачів і використання нових ринків збуту. Саме з маркетингу має розпочинатися інноваційна діяльність підприємства, оскільки виробництво інноваційної продукції підприємств легкої промисловості (оновленої, модної, функціональної та якісної) завжди пов'язане з ризиком запропонувати такий товар, який не буде потрібний та його не будуть купувати. Тому дуже важливо постійно вивчати потреби споживачів та рівень і динаміку ринкового попиту;

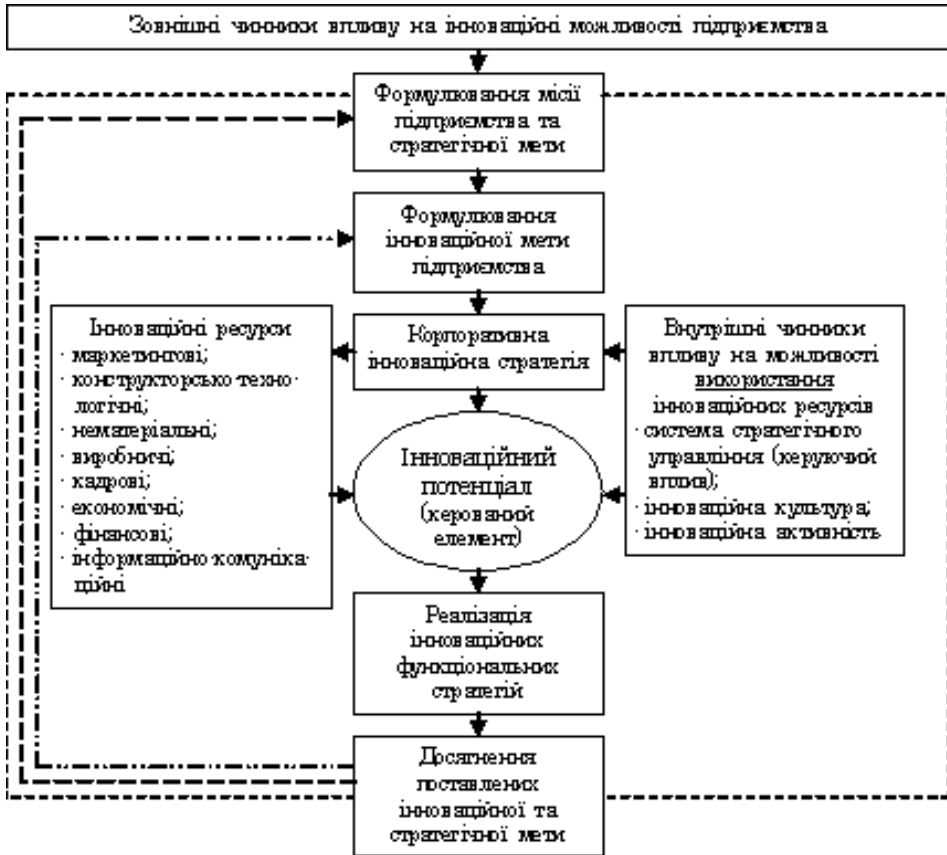


Рис. 2. Модель інноваційного потенціалу підприємства, авторська розробка

- *конструкторсько-технологічні* – рівень розвитку науки, техніки, технології, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних і конструкторсько-технологічних проблем. Створення «бюро дизайнерів і конструкторів», в якому постійно вивчаються тенденції моди (генерування ідей) з урахуванням рекомендацій відділу маркетингу щодо потреб споживачів, має призвести до реалізації інтелектуального капіталу підприємства та отримання позитивного ефекту (інноваційна продукція);

- *нематеріальні* – об'єкти інтелектуальної власності, використання яких забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги (бренд, торгова марка, патент, патент на дизайн, товарний знак, виробничий секрет, ноу-хау, гудвіл, знання працівників);

- *виробничі* – поділяються на матеріально-технічну базу та оборотні фонди, необхідні для виробництва інноваційної продукції. Для цього необхідно застосовувати оновлену техніку, сучасні технології, системи управління якістю;

- *кадрові* – складаються з працівників підприємства, які володіють знаннями та навичками, необхідними для участі в інноваційній діяльності підприємства;

- *економічні* – новітні методи та способи стратегічного та поточного планування, система обліку, матеріальне стимулювання, система ціноутворення;

- *фінансові* – забезпечують умови реалізації інших елементів і виконують роль кількісної оцінки [7, 112];

- *інформаційно-комунікаційні* – створення інформаційної бази (інформаційне забезпечення, мережа Інтернет, мережа всередині підприємства між функціональними підрозділами), необхідної для постійного моніторингу інноваційного потенціалу та зовнішнього середовища.

Крім ресурсів, необхідних для підтримання певного рівня та розвитку інноваційного потенціалу, слід враховувати внутрішні й зовнішні чинники впливу на можливості їх використання. Більшість підприємств-конкурентів мають однаковий набір ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення поставленої інноваційної та стратегічної мети. Але наскільки ефективно вони використовуватимуться, залежить передусім від системи управління підприємством, від вміння менеджерів стратегічно мислити, розглядати всі альтернативні варіанти використання ресурсів і вибирати найкращий. Якість системи управління, кваліфікація менеджерів усіх рівнів безпосередньо впливають на створення інноваційної культури на підприємстві. Відповідно до чинного в Україні законодавства, під інноваційною культурою розуміється складова інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [1]. Розуміння і сприйняття працівниками підприємства інноваційного підходу до вирішення стратегічних завдань має вплинути на підвищення їхньої інноваційної активності. Адже в умовах ринку виграє той, хто швидше проводить стратегічні інноваційні зміни [11, 200].

Беззаперечно, в умовах ринку слід враховувати вплив зовнішнього середовища на формування місії, стратегічної та інноваційної мети підприємства. Вибір інноваційної корпоративної стратегії безпосередньо впливає на формування інноваційного потенціалу та його реалізацію, інструментом якого є інноваційні функціональні стратегії.

Досягненню загальної стратегічної та інноваційної мети підприємства сприяє встановлення стратегічних цілей і стратегічних орієнтирів для кожного функціонального відділу підприємства (табл. 2). Відмінність між стратегічними цілями та стратегічними орієнтирами полягає в тому, що: стратегічні функціональні цілі описують бажаний стан, якого кожний відділ підприємства прагне досягти. Стратегічних орієнтирів, за якими можливо оцінити досягнення стратегічної мети, може бути декілька. При цьому вони мають відповідати таким вимогам: бути кількісно (або якісно) вимірюваними; мати часовий простір їх досягнення; бути реальними (досяжними); підтримувати один одного; бути чітко сформульованими та доведеними до кожного працівника відповідного підрозділу підприємства. Крім того, один і той же стратегічний орієнтир можуть використовувати різні відділи для оцінки досягнення поставленої стратегічної мети. Засобом досягнення стратегічних цілей через досягнення стратегічних орієнтирів є інноваційні функціональні стратегії.



Реалізація інноваційного потенціалу за інноваційними функціональними стратегіями можлива за наявності ефективної системи стратегічного управління, головним завданням якої є забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічними орієнтирами для виконання цього завдання визначено: зростання прибутковості підприємства; зростання ринкової вартості підприємства; підвищення ліквідності активів; зниження ризиків діяльності.

Для покращання рівня інноваційної культури працівників підприємства необхідно у системі стратегічного управління орієнтуватися на: підвищення рівня освіти працівників, удосконалення загальнокультурного рівня працівників, поліпшення соціально-психологічного стану працівників.

Підвищення інноваційної активності сприятиме зниженню термінів впровадження інновацій на підприємстві, що має вплинути на зростання віддачі від їх реалізації.

**Висновки.** Досягненню стратегічної мети підприємств легкої промисловості у сьогоднішніх складних умовах їх функціонування сприяє створення системи інноваційних стратегій. Інноваційна базова стратегія дозволить сформувати відповідний інноваційний потенціал, засобом реалізації якого стають інноваційні функціональні стратегії. Інноваційність має охоплювати все підприємство у системі стратегічного управління. Це має сприяти підвищенню конкурентоспроможності його продукції та сталому розвитку у довгостроковій перспективі.

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16.01.2003 №433-IV із змінами та доповненнями // zakon1.rada.gov.ua.

2. *Бланк І.А.* Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

3. *Гриньов А.В.* Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

4. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: Монографія / Денисенко М.П., Михайлова Л.І., Грищенко І.М., Гречан А.П. та ін.; За ред. д.е.н., проф. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: Університетська книга, 2008. – 1050 с.

5. Інновації: проблеми науки та практики: Монографія / Під ред. д.е.н., проф. В.С. Пономаренка, д.е.н., проф. М.О. Кизима, д.е.н., проф. О.М. Тищенко. – Х.: ФОП Александрова К.М.; ІНЖЕК, 2008. – 232 с.

6. *Коваль А.А.* Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі) // Актуальні проблеми економіки.– 2006.– №4. – С. 143–150.

7. *Кокурин Д.И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.

8. *Стадник В.В., Йохна М.А.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.

9. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.

10. *Черванюв Д.М., Нейкова Л.І.* Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Знання, КОО, 1999. – 514 с.

11. *Янковець Т.М.* Сутність та характеристика інноваційного потенціалу підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: Збір. наук. праць.– №5 (Спец. вип.). – К., 2007. – С. 197–201.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2009.