

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ КЛАСТЕРОМ
ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Анотація

У статті обґрунтовано актуальність розробки системи управління інноваційним кластером підприємств легкої промисловості, яка продиктована необхідністю об'єднання інтересів держави, виробників, малого бізнесу, інвесторів, споживачів. Зазначено основні чинники, які стримують діяльність та подальший розвиток підприємств галузі.

Розроблена організаційна структура кластеру легкої промисловості Чернівецької області. Окреслені основні елементи системи управління кластером, включаючи формування інвестиційної стратегії, стратегії співпраці із зовнішніми партнерами регіону та стратегії надання бізнес-послуг. Визначена сутність внутрішньої (резидентної) стратегії, яка дозволить отримати синергетичний ефект від взаємодії між підприємствами регіону. Запропоновано формування механізмів взаємодії суб'єктів кластеру, що покладено в основу розробленої системи управління. Визначено основні напрямки перспективного галузевого розвитку легкої промисловості в межах функціонування створеного кластеру.

Ключові слова: легка промисловість, кластер, внутрішня (резидентна) стратегія, організаційна структура, система управління.

Н.Д. Гнатышина, к.э.н.,

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,
г. Черновцы

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ
КЛАСТЕРОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Аннотация

В статье обоснована актуальность разработки системы управления инновационным кластером предприятий легкой промышленности, которая продиктована необходимостью объединения интересов государства, производителей, малого бизнеса, инвесторов, потребителей. Указаны основные факторы, которые сдерживают деятельность и дальнейшее развитие предприятий отрасли.

Разработана организационная структура кластера легкой промышленности Черновицкой области. Очерчены основные элементы системы управления кластером, включая формирование инвестиционной стратегии, стратегии сотрудничества с внешними партнерами региона и стратегии предоставления бизнес-услуг. Определена сущность внутренней (резидентной) стратегии, которая позволит получить синергетический эффект от взаимодействия между предприятиями региона. Предложено формирование механизмов взаимодействия субъектов кластера, что положено в основу разработанной системы управления. Определены основные направления перспективного отраслевого развития легкой промышленности в пределах функционирования созданного кластера.

Ключевые слова: легкая промышленность, кластер, внутренняя (резидентная)

стратегія, організаційна структура, система управління.

Постановка проблеми. При динамічному розвитку української економіки, що відбувається на фоні загальносвітових інтеграційних процесів, де вітчизняні підприємства змушені вести конкурентну боротьбу на ринку не тільки між собою, але і з закордонними виробниками, невід'ємною складовою діяльності економічних суб'єктів є здійснення активної інноваційної діяльності. Одним із найважливіших завдань економічного розвитку України є промислова політика на основі кластерного підходу. Пріоритетним напрямком у цій сфері має стати створення регіональних кластерів легкої промисловості.

Першочерговим значенням для українських виробників продукції легкої промисловості в сьогоденних економічних умовах є підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема якості та дизайну, надання нових функціональних властивостей та ін. Розвиток легкої промисловості відіграє важливу роль у формуванні і наповненні українського ринку саме продукцією вітчизняного виробництва в тих обсягах, які будуть забезпечувати економічну незалежність даної галузі. Щоправда, сьогодні цей вид економічної діяльності стикається з проблемами, які можна вирішити тільки завдяки комплексній державній програмі та підтримці інвесторів.

Тому пошук нових шляхів підвищення ефективності функціонування галузі в регіоні та в Україні загалом є актуальним питанням. Одним із таких дієвих шляхів є запровадження інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості, адже світовою практикою доведено високу ефективність функціонування таких форм регіональних утворень порівняно з традиційними формами організації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження питань розвитку легкої промисловості зробили такі вітчизняні вчені, як М. В. Жук, В. М. Нижик, В. В. Шарко, І. Л. Сазонець, Л. Г. Чернюк, Н. О. Фаріон. Питанням кластерної моделі організації діяльності підприємств присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Портера, Н. Волкової, В. Бондаренко, М. Герасимчука, О. Єфімова, Т. Сахно, С. Соколенка, Г. Хасаєва, Т. Цихан та інших. Незважаючи на наявність вагомого доробку в дослідженні проблем функціонування легкої промисловості, науковцями ще не достатньо обґрунтовано створення інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості, зокрема і в регіонах України.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей та основних складових процесу розробки системи

управління інноваційним кластером підприємств легкої промисловості на прикладі Чернівецької області.

Виклад основного матеріалу. Українська легка промисловість сьогодні є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання і насамперед орієнтується на кінцевого споживача. У 2015 році у галузі функціонувало 2765 підприємств, що забезпечували робочими місцями понад 80 тис. працівників [1]. На сьогодні легка промисловість України включає 17 підгалузей, які виготовляють широкий спектр товарів (зокрема, тканини, одяг, взуття, шкіргалантерею та шкіряні товари, фурнітуру, фарфоровий посуд, іграшки тощо).

За даними Головного управління статистики в Чернівецькій області, частка легкої промисловості в загальному обсязі промисловості становила 6,7% (поступалася тільки харчовій промисловості – 20,9% та виробництву гумових виробів – 8,1%) [2].

Зважаючи на вищезазначене і на високу орієнтацію легкої промисловості на кінцевого споживача, даний вид економічної діяльності можна вважати стратегічним з позиції підвищення рівня стандарту життя мешканців країни.

Відповідно до висновків уповноважених представників Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) та представників Української асоціації легкої промисловості («Укрлегпром»), які протягом місяця ознайомилися зі станом галузі, діяльність та подальший розвиток підприємств стримується завдяки наступним чинникам [3]:

- нераціональна організація технологічного процесу на виробництві;
- низька швидкість роботи робітничого персоналу;
- відсутність на підприємстві топ-менеджерського складу, який би займався загальною модернізацією та раціоналізацією виробничого процесу;
- загальне старіння виробничих кадрів.

Дані чинники суттєво знижують рівень експансії українського галузевого продукту, як на зовнішніх, так і на внутрішньому ринках.

Варто також наголосити на ще одній важливій проблемі української легкої промисловості – це відсутність українських тканин. Це ставить більшість виробників у залежність від імпорту, а отже, і від курсу валюти. Тому дехто закуповує дешевші тканини, щоб стримати ціну. А переважна більшість підприємств, що займається пошиттям одягу, взагалі працює на давальницькій сировині. Ті фабрики з виробництва тканин, які функціонували у недалекому минулому, уже практично припинили існування. Тож виробництво одягу та взуття в Україні начебто зростає, але практично повністю на основі закупленої за кордоном сировини. Навіть

фурнітуру (гудзики, нитки) доводиться імпортувати [4]. За даними Асоціації «Укрлегпром», українські швейні підприємства забезпечені власними тканинами та трикотажним полотном лише на 10% [3]. Втратилась ціла ланка сільського господарства, до прикладу вирощування та переробка льону, вирощування овець та функціонування ферм з виготовлення шовку-сирцю. Також в Україні працює дуже мало підприємств, які виготовляють штучні та синтетичні волокна. Зокрема, у Чернівецькій області функціонує лише 1 підприємство, що запатентувало нову технологію виробництва волокна нового типу, яке використовується для виготовлення ковдр [2].

Зважаючи на це, в умовах динамічних економічних змін, що відбуваються на фоні широкомасштабних загальносвітових інтеграційних процесів, у яких українські підприємства змушені вести конкурентну боротьбу на ринку не тільки між собою, але і з зарубіжними виробниками, неминучою складовою діяльності економічних суб'єктів є ведення активної інноваційної діяльності.

Для інноваційного розвитку легкої промисловості необхідна інфраструктура, яка підтримувала б генерацію малого наукомісткого бізнесу, сприяла б комерціалізації результатів наукової діяльності, підвищувала б ефективність діючих високотехнологічних компаній і, таким чином, забезпечувала б інноваційний розвиток економіки регіонів.

У таких економічних умовах функціонування існуючим виробникам продукції легкої промисловості важливо об'єднатися заради важливої мети зростання присутності на внутрішньому ринку, відновлення виробництва тканин вітчизняного виробництва, підвищення якості продукції та захист від закордонних конкурентів.

На сьогодні провідну роль в спільному розвитку підприємств відіграють кластери (від англ. «cluster» – гроно, букет, блок, пакет або група, скупчення людей чи предметів) як «окремі «будівельні блоки» інноваційної економіки». Кластеризація – це процес концентрування за ознакою територіальної близькості підприємств із споріднених сфер економіки [5].

Створення системи кластерів і технопарків та розробка Дорожньої карти для підприємств легпрому були основними пропозиціями асоціації «Укрлегпром» та ЄБРР [3].

Передумовами до створення кластеру є сукупність певних характеристик, які сприяють його організації на певній території. До них відносять: близькість до ринків; наявність спеціалізованої робочої сили; наявність постачальників капіталу й устаткування; наявність підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності за рахунок

збільшення масштабів виробництва; наявність якісної інфраструктури; існуюча підприємницька інфраструктура; спільна науково-дослідна, частково управлінська основа [6].

Місія кластеру полягатиме в сприянні розвитку підприємств легкої промисловості в Чернівецькій області, забезпеченні прискорення розробки і застосування науково-технічних і техніко-технологічних досягнень завдяки зосередженні висококваліфікованих фахівців, використанні оснащеної виробничої, експериментальної, інформаційної бази.

Важливим в ефективній роботі кластеру є його оптимальна організаційна структура [7, с.124]. Така структура має включати внутрішні (резидентні) компанії, сервісні компанії, інвестиційних партнерів, навчальні заклади. Орієнтовна структура кластеру наведена на рис. 1.

Підприємства-лідери галузі – це провідні компанії регіонального та державного рівня, діяльність яких є профільною для кластеру. У Чернівецькій області до них належать ТДВ «Трембіта», ТОВ ВКФ «Балакком», ПАТ «Трикотажна фірма «Арніка», ТОВ «Розма», ТДВ ВТФ «Акцент ЛТД».

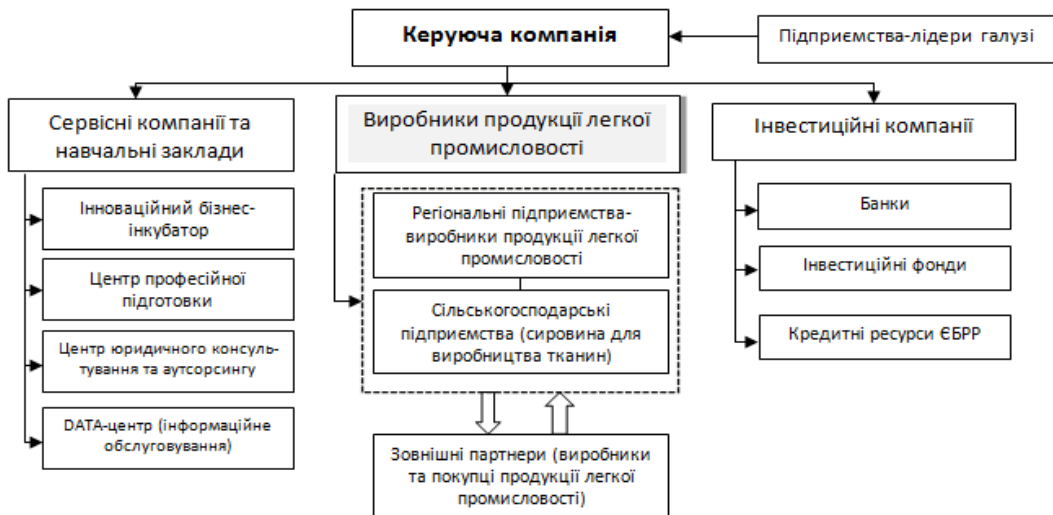


Рис. 1. Організаційна структура інноваційного кластеру легкої промисловості Чернівецької області*

*Джерело: розроблено автором.

У діяльність кластеру обов'язково необхідно залучати інноваційні компанії. Тобто середні і малі компанії, які виконують фундаментальні дослідження, проектно-пошукові роботи чи виготовляють продукцію з доведеною новизною.

Також важливе місце в цій організаційній структурі належить

сільськогосподарським підприємствам, які потенційно можуть забезпечити необхідною сировиною для виробництва натуральних волокон і тканин.

Ще однією важливою складовою наведеної структури є налагодження зв'язків із зовнішніми партнерами (виробниками і покупцями продукції легкої промисловості). Така співпраця особливо актуальна для Чернівецької області як прикордонної області. Це дасть змогу розширити ринки збуту продукції чи закуповувати необхідну сировину. В прикордонних румунських регіонах легка промисловість розвинена слабо, тому така взаємодія може в перспективі надати суттєвий стимул для розвитку даної галузі в обох країнах.

Для ефективної діяльності кластеру необхідно запровадження ефективної системи управління на основі механізмів взаємодії його суб'єктів, включаючи формування комплексної бізнес-стратегії розвитку кластера (рис. 2). Ця стратегія включатиме резидентну (внутрішню) стратегію, стратегію надання бізнес-послуг, інвестиційну стратегію, стратегію співпраці із зовнішніми партнерами.

Для реалізації так званої резидентної стратегії необхідне створення керуючої компанії, яка здійснюватиме контроль за виконанням бізнес-плану і, насамперед, надання бізнес-послуг інноваційним компаніям, укладання договорів з ключовими резидентами та інвестиційними компаніями. Резидентна стратегія забезпечує розвиток взаємодії між регіональними виробниками і дозволяє отримати синергетичний ефект від їх об'єднання.

Ключовим елементом запропонованої системи управління кластером є розробка стратегії відновлення виробництва тканин, що зокрема включає в себе співпрацю з сільськогосподарськими підприємствами. Перші кроки роботи в цьому напрямку вже зазначено у Державній програмі розвитку легкої промисловості. Згідно з цією програмою, планується налагодження виробництва бавовняних тканин, вовняних тканин, шовкових тканин (як природного шовку-сирцю, так і синтетичних та штучних волокон), льняних тканин [8]. Так, у Чернівецькій області можна розпочати виробництво вовняних тканин та шовкових тканин (згідно з природними та кліматичними умовами).

Загалом можливості для створення кластеру існують у більшості регіонів України, оскільки підприємства легкої промисловості присутні у кожному з них.

Чернівецька область з цієї позиції є особливою, оскільки тут нещодавно владою було ініційовано обговорення створення так званого

«весільного кластеру», оскільки область відома в Україні та далеко за її межами своїм весільним вбранням [9, с. 43].

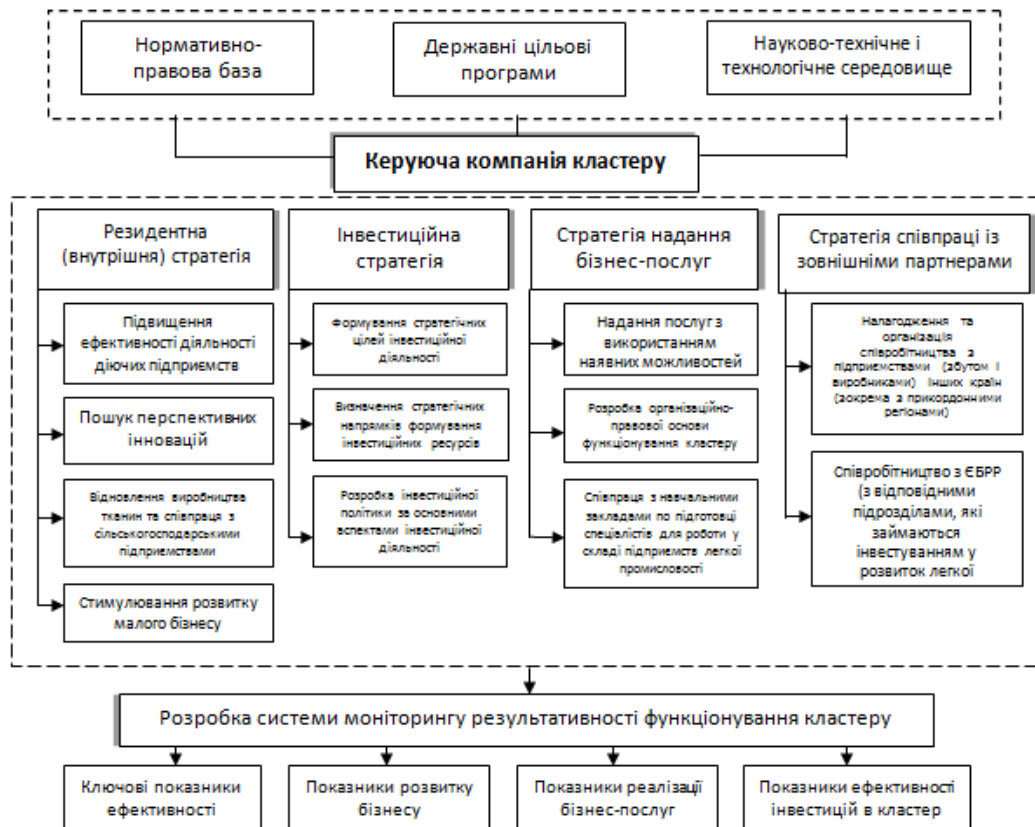


Рис. 2. Система управління інноваційним кластером*

*Джерело: розроблено автором.

Пошиття весільного вбрання є ключовою складовою даною весільного кластеру, відповідно дані виробники можуть стати співтворцями інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості у регіоні.

Можна зазначити і проблеми започаткування кластеру у Чернівецькій області. В цілому вони пов'язані із нерозумінням сутності поняття «кластер», а також з труднощами внутрішнього психологічного перелаштування відносин представників бізнесу, що повинні ґрунтуватись на умовах співпраці з одночасною конкуренцією (незалежні представники аналогічного бізнесу конкурують між собою за частку ринку, однак об'єднують власні зусилля для реалізації конкретних проектів, передбачених політикою кластеру). Адже однією з перших перешкод, що виникають на етапі створення кластеру, є недовіра між партнерами

стосовно управління та розпорядження фінансовими ресурсами. Ця проблема може мати різний рівень вагомості залежно від того, хто є ініціатором створення кластеру: якщо ініціатива йде «знизу», тобто за усвідомлення створення кластеру безпосередньо представниками бізнесу, то значимість цієї перешкоди буде меншою; у випадку походження ініціативи «згори», тобто від представників влади, бізнес «раптово» ознайомлюється з ідеєю формування кластеру, а тому й вагомість цієї перешкоди буде вищою.

Але поряд з цим є одна суттєва перевага об'єднання в кластер для виробників продукції легкої промисловості – можливість придбання матеріалів для виробництва зі суттєвими знижками, оскільки кластер як юридична особа може об'єднувати замовлення декількох учасників і таким чином отримувати більшу загальну знижку (за рахунок великих обсягів замовлення), ніж кожен окремих представник бізнесу. Таким чином собівартість виробленої продукції значно зменшиться, що посилить конкурентні переваги учасників об'єднання.

Отже, на нашу думку, основними напрямками перспективного галузевого розвитку легкої промисловості в межах функціонування кластеру мають стати:

- відновлення вітчизняного виробництва тканин та перехід від класичної «давальницької» схеми виробництва до створення продукту чистого експорту під замовлення;
- технічне переобладнання і модернізація діючих виробничих потужностей, збільшення потужностей текстильного виробництва і виробництва фурнітури;
- розвиток інноваційної діяльності на підприємствах легкої промисловості [3; 10].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, розробка системи управління інноваційним кластером та реалізація відповідних стратегій прискорить розвиток легкої промисловості насамперед за рахунок стимулювання інноваційної діяльності, відновлення вітчизняного виробництва тканин та модернізації діючих виробничих потужностей. Окрім того, актуальність реалізації інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості продиктована необхідністю об'єднання інтересів держави, споживачів, підприємців, а також інвесторів та наукових закладів.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є більш глибоке вивчення регіональної стратегії підвищення інвестиційної привабливості

підприємств легкої промисловості і розробка та імплементація Дорожньої карти для підприємств легпрому України.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
2. Головне управління статистики у Чернівецькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua>
3. Інформація про співробітництво асоціації «Укрлегпром» та ЄБРР [Електронний ресурс] // Укрлегпром. – Режим доступу: http://ukrlegprom.org.ua/news/informatsiya-pro-spivrobitnitstvo-asotsiatsii-ukrlegprom_-ta_-brr/
4. Одяг Made in Ukraine: тканина турецька, гудзики китайські [Електронний ресурс] // Високий замок online. – Режим доступу: <http://wz.lviv.ua/economics/139912-odiah-made-in-ukraine-tkanyna-turetska-gudzyky-kytaisiki>
5. Філіппов М. І. Впровадження кластерної моделі організації діяльності підприємств легкої промисловості України / М. І. Філіппов, Т. Б. Гавришук // Проблеми економіки. – 2013. – №3. – С. 155-160.
6. Миронова В. І. Формирование инновационного кластера предприятий легкой промышленности на основе профильного технопарка как инструмента эффективной формы организационного развития / В. И. Миронова, С. Г. Молчанова // Научно-практический журнал «Инновации». – СПб., 2013. – №2 (172). – С. 73-77.
7. Борисоглебская Л. Н. Разработка системы управления технопарком легкой промышленности на основе механизмов взаимодействия его субъектов / Л. Н. Борисоглебская, В. И. Миронова // Научно-практический журнал «Инновации». – СПб., 2012. – №6 (164). – С. 122-128.
8. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь / Колектив авторів під науковою редакцією д.е.н., професора, член-кор. НАПН України І. М. Грищенко. – К.: КНУТД, 2015. – 82 с.
9. Ткачук І. Я. Весільний кластер у місті Чернівці: наявні передумови та необхідність створення / І. Я. Ткачук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. – Львів: Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж., 2016. – №4 (120). – С. 39-45.
10. Фаріон Н. О. Сучасний стан легкої промисловості України: проблеми та шляхи їх вирішення / Н. О. Фаріон // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. – 2015 р. – №10.

Nataliia Hnatyshyna, Candidate of Economic Sciences,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

**DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIVE LIGHT
INDUSTRY ENTERPRISES CLUSTER**

Summary

The article explains the importance of developing management system of innovative light industry enterprises cluster due to the need to unite the interests of the state, producers, small business, investors, and consumers. The main factors that restrain activity and development of enterprises of this branch have been mentioned.

The organizational structure of light industry cluster in Chernivtsi region has been developed.

The main elements of management system of cluster have been explained, including forming of an investment strategy, a strategy of cooperation with the external partners and a providing business services strategy. The essence of the internal (residential) strategy has been defined. It will allow obtaining synergistic effect from interaction between enterprises in the region. Forming of mechanisms of interaction between entities in cluster, which are basis of the developed control system, has been proposed. The main directions of perspective light industry development within functioning created cluster have been determined.

Keywords: light industry, cluster, internal (residential) strategy, organizational structure, management system.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2017). Activities of enterprises. Available at: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed 23 October 2017) (in Ukr.).
2. Main Department of Statistics Service in Chernivtsi region (2017). Available at: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua> (Accessed 23 October 2017) (in Ukr.).
3. Ukraine Light Industry Association (2015). Information about cooperation between the Ukrlegprom Association and the EBRD. Available at: http://ukrlegprom.org.ua/news/informatsiya-pro-spivrobotnistvo-asotsiatsii-ukrlegprom_-ta-_brr/ (Accessed 23 October 2017) (in Ukr.).
4. High Castle online (2015). Clothes "Made in Ukraine": Turkish fabric, Chinese buttons. Available at: <http://wz.lviv.ua/economics/139912-odiah-made-in-ukraine-tkanyna-turetska-gudzyky-kytayski> (Accessed 23 October 2017) (in Ukr.).
5. Filippov, M.I., Havryschuk, T.B. (2013). Introduction of the cluster model of organisation of activity of light industry enterprises of Ukraine. *Problemy ekonomiky [Problems of the economy]*, vol. 3, pp. 155–160 (in Ukr.).
6. Mironova, V.I., Molchanova, S.G. (2013). Formation of innovation cluster of light industry companies based on specialized industrial park as a tool for effective forms of organizational development. *Nauchno-prakticheskij zhurnal «Innovacii» [The scientific and practical journal "Innovations"]*, vol. 2 (172), pp. 73-77 (in Russ.).
7. Borisoglebskaya, L.N., Mironova, V.I. (2012). Development of Management System for Consumer Industry Technology Park on the Basis of Interface Between its Subjects. *Nauchno-prakticheskij zhurnal «Innovacii» [The scientific and practical journal "Innovations"]*, vol. 6 (164), pp. 122-128 (in Russ.).
8. Hryshenko, I.M., Izovit, V.A. (2015). Expert-analytical report "Light industry of Ukraine: realities and prospects of development". *Kyiv's'kyj natsional'nij universytet tekhnolohij ta dyzajnu [Kiev National University of Technology and Design]*, 82 p. (in Ukr.).
9. Tkachuk, I.J. (2016). Chernivtsi wedding cluster: problems of implementation and benefits from existence. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]*, vol. 4 (120), pp. 39-45 (in Ukr.).
10. Farion, N.O. (2015). Current status of light industry of Ukraine: problems and solutions. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika» [Electronic scientific special edition "Effective economy"]*, vol. 10 (in Ukr.).

