

УДК 005.21

ГАРАФОНОВА О. І., КАЛЕНСЬКА О. Л.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ НЕОБХІДНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета. Обґрунтовано особливості формування стратегії розвитку промислового підприємства, визначено тенденції розвитку промислового потенціалу країни та підприємств легкої промисловості.

Методика. Використаний метод класифікації при визначенні стратегій розвитку, метод синтезу та аналізу при побудові процесу формування стратегії розвитку підприємства, графічний метод при побудові темпу зростання промисловості України.

Результати. У ході дослідження визначено процес формування стратегії розвитку промислового підприємства, а також досліджено інноваційну діяльність промислових підприємств легкої промисловості України.

Наукова новизна. Обґрунтовано етапи формування стратегії розвитку підприємства, а також виявлено, що підприємства легкої промисловості недостатньо використовують потенціал впровадження інновацій, що свідчить про недостатню увагу промислових підприємств до впровадження сучасних методів інноваційного управління та вироблення комплексних стратегій управління бізнесом.

Практична значимість. В результаті проведеного дослідження було визначено процес формування стратегії розвитку підприємства, динаміку змін інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості України.

Ключові слова: стратегія розвитку, процес формування стратегії розвитку підприємства, легка промисловість, інноваційна діяльність.

Вступ. В сучасних умовах господарювання все більше зростає невизначеність зовнішнього середовища та його значимість для життєдіяльності підприємства. За таких умов змінюються методи прийняття управлінських рішень та виникає необхідність застосовувати принципи стратегічного управління.

Це свідчить про те, що підприємствам потрібно переходити до стратегічного управління, що дозволить бути більш гнучкими до змін у зовнішньому середовищі.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: І. Ігнат'єва, З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Портера, К.Ендрюса, А.Дж.Стрікланда, А. Томпсона, Ф. Котлера, О. Віханського, Г. Мінцберга, А. Чандлера, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довганя, Є. Кузьміна, В.Немцова та інших.

Даний досвід дозволяє визначити набір базових стратегій, але в той же час, практика показує, що система стратегій для кожного підприємства є індивідуальною та залежить від середовища його функціонування.

Постановка завдання. Цілі:

- визначити особливості формування стратегії розвитку підприємства;
- оцінити фактори формування стратегії розвитку промислових підприємств;
- визначити тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості України.

Результати дослідження. В економічній літературі під поточною стратегією підприємства часто розуміється система взаємопов'язаних стратегій різного типу встановлені на певний проміжок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства. Існує думка про тотожність понять «стратегія підприємства» та «стратегія розвитку». Наприклад, Б.Г.Шелегеда та Н.В.Касьянова [1] визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в такі групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення.

Однак, відповідно до Великої економічної енциклопедії, стратегія розвитку має передбачати розробку заходів по якісній зміні параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності (рис. 1).

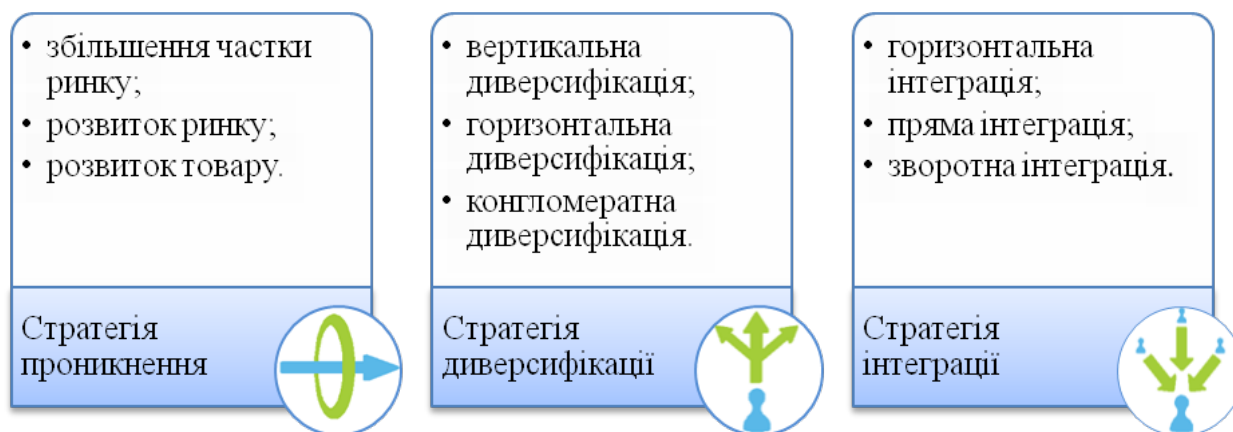


Рис. 1. Види стратегій розвитку підприємства

Тому стратегія розвитку є типом загальної стратегії підприємства, що стосується саме якісних перетворень і діяльності підприємства. Найбільш поширені стратегії розвитку наведено на рис. 1.

Розробка стратегії підприємства є важливим кроком для забезпечення довгострокового його існування. Керівництво підприємства має вміти передбачати можливість появи проблемних ситуацій, що матимуть негативний вплив на діяльність організації. Виникає необхідність у розробленні довготермінових стратегій.

Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на виборі з декількох альтернативних варіантів стратегій. Вчені пропонують різні методи формування стратегії підприємства. Автор SWOT-аналізу К.Ендрюс розглядає формування стратегії на впливу на підприємство таких чотирьох факторів, як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

SWOT-аналіз дозволяє сформувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей. Тоді як М. Портер розглядав процес формування стратегії з точки зору конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі п'яти сил конкуренції [2, с.100]:

- ✓ суперництво між продавцями усередині галузі;
- ✓ фірми, що пропонують товари-замінники;
- ✓ можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- ✓ здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови;
- ✓ здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Але всі методи формування стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На стратегічний вибір впливають різні фактори, які можуть складати велику кількість комбінацій. Найбільш значимими з них є [3, с.85]:

1. Група факторів, які характеризують ринкову позицію фірм – це положення підприємства в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

2. Масштаб діяльності організації – розмір виробничої діяльності підприємства, який впливає на вибір стратегії.

3. Група факторів, які характеризують ринкову позицію фірми – положення підприємства в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

4. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті рішення може сприяти успіху чи неуспіху підприємства. Реалізація гарної стратегії у невдалий момент може призвести до великих проблем.

Якщо зміни ситуації значні, то критерії для прийняття рішень про стратегію будуть недійсними. Тому рішення необхідно приймати та реалізовувати, доки інформація та допущення, на яких засновані аналіз та оцінку стратегічних альтернатив, не буде відповідним.

5. Припустимий рівень ризику. Ризик є фактом існування будь-якого підприємства, але високий рівень ризику може зруйнувати його. З іншого боку, помірний та мінімальний ризик суттєво знижує діапазон вибору стратегії. Вірогідність успіху зменшується із збільшенням розриву між тенденціями виробництва основної продукції та тенденціями, які панують на головних ринках. Це є результатом зменшення синергетичних ефектів.

Процес формування стратегії розвитку підприємства, який представлений на рис. 2 показує, якої послідовності виконання дій потрібно дотримуватися підприємству, щоб обрати правильну подальшу стратегію розвитку підприємства.



Рис. 2. Процес формування стратегії розвитку підприємства¹

Стратегічний аналіз складається з таких етапів як [4, с.264]:

- ✓ аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємства;
- ✓ аналіз поточного становища підприємства, стратегічних цілей, завдань і перспективних напрямків діяльності, рівня конкурентоспроможності;
- ✓ аналіз потенційних можливостей підприємства та його ресурсної бази;
- ✓ визначення специфічного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегічний вибір підприємства.

Перший етап стратегічного аналізу пов'язаний не тільки з вивченням ринку, на якому функціонує підприємство, а також оцінку макроекономічних показників. Аналіз ресурсної бази має визначити, якою кількістю фінансових, інформаційних, матеріальних та кадрових ресурсів володіє підприємство.

На завершальному етапі стратегічного аналізу, власник має визначити найважливіші зовнішні та внутрішні чинники, які мають враховуватися при формування стратегії розвитку.

Формування ефективної стратегії потребує всебічного вивчення стану середовища підприємства, що і є метою стратегічного аналізу, яка конкретизується у таких його завданнях: ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу; оцінка привабливості ринку; з'ясування стратегічної позиції підприємства [2, с.105].

Потрібно ідентифікувати внутрішні змінні, які характеризують ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своєї мети.

Для обґрунтування стратегічного вибору підприємству потрібно визначити основні стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі, провести оцінку впливів зовнішніх факторів на реалізацію стратегічних альтернатив, а також провести економічну оцінку обраних стратегічних альтернатив.

Розробляючи стратегію підприємства, потрібно враховувати різні комбінації стратегічних альтернатив. Один із прикладів, наведений А.Томпсоном, наведено на рис. 3.

¹ Адаптовано автором на основі [4]

Наступним етапом в процесі формування стратегії розвитку підприємства є розробка стратегії розвитку підприємства та стратегічних планів. Даний етап можна поділити на такі кроки [4, с.264]:

- ✓ вибір стратегії розвитку підприємства;
- ✓ розробка конкретних етапів стратегічних планів з урахуванням можливої зміни умов функціонування підприємства;
- ✓ розробка управлінських впливів і комплексу заходів щодо уникнення опору змінам.

До критеріїв вибору стратегії розвитку можна віднести [2, с.173]:

- ✓ відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;
- ✓ відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- ✓ відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;
- ✓ загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати): наявність необхідних ресурсів, сумісність з внутрішньою організацією і культурою, допустимість можливих наслідків тощо;
- ✓ узгодженість стратегії: а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними.

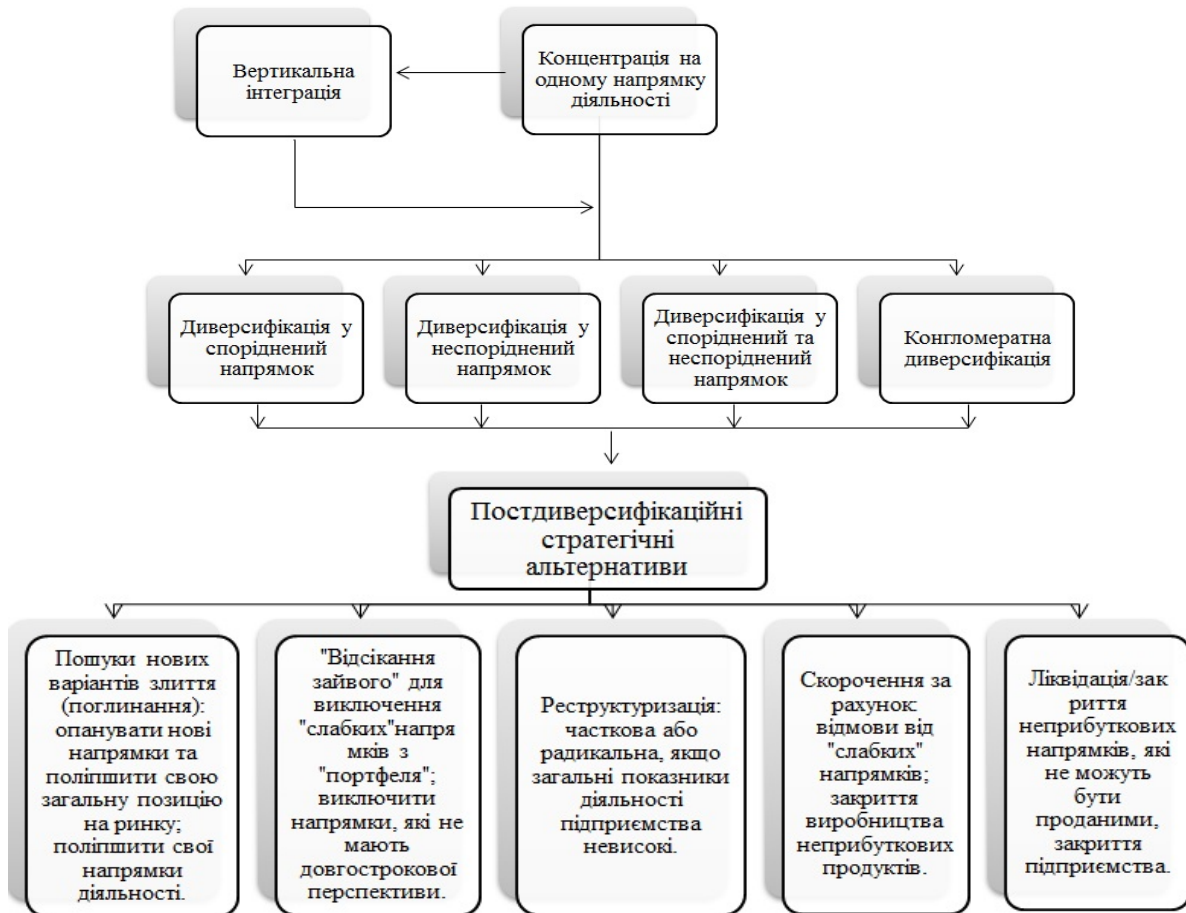


Рис. 3. Список головних загальних стратегічних альтернатив [5, с.336]

Чинники, обмеження і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім оціночним параметрам, особливо, найголовнішому з них — цілям підприємства[2, с.173].

Останнім етапом формування стратегії розвитку є забезпечення виконання стратегії. Забезпечення стратегії передбачає формування ресурсної бази в достатньому для реалізації стратегії обсязі [6].

Провідна роль промисловості в економіці України визначається, перш за все, тим, що, забезпечуючи всі галузі народного господарства знаряддями праці та новими матеріалами, вона є найбільш активним фактором науково-технічного прогресу. Наразі на промислових підприємствах України використовують застарілі технології виробництва. Це свідчить про те, що промисловим підприємствам необхідно змінювати свою стратегію розвитку та впроваджувати інновації.

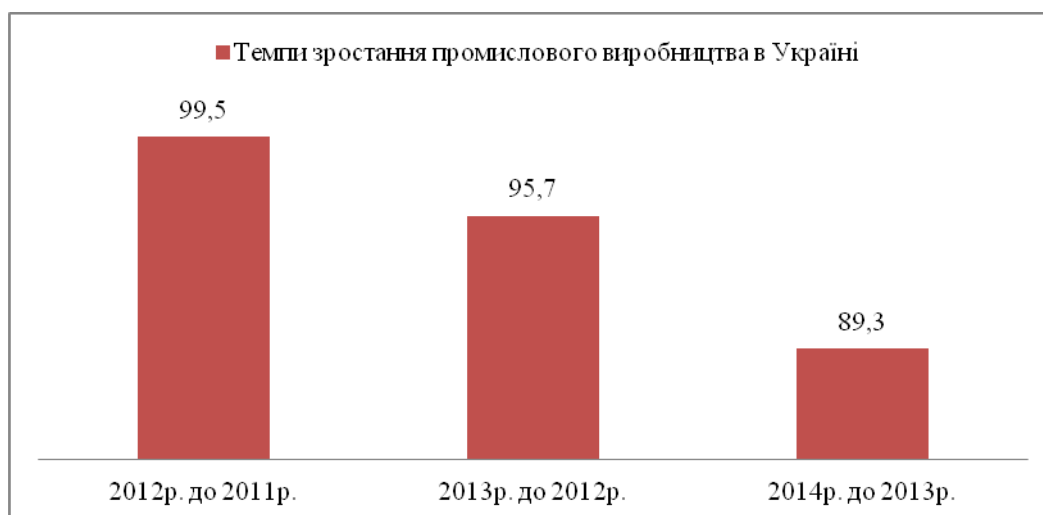


Рис. 4. Темпи зростання промисловості України 2012-1014 рр.²

За даними Державної служби статистики України [7] у 2014 році спостерігався спад промислового виробництва на рівні 10,7% порівняно з попереднім роком, тоді як, у 2013 році спад у промисловості був на рівні 4,3%. Це свідчить про те, що темпи скорочення виробничої активності прискорилися майже втричі. Спад промислового виробництва в грудні 2014 року порівняно з груднем 2013 року становив 17,9%.

За інформацією Державної служби статистики України [7], порівняно з листопадом 2014 року спад промисловості в грудні уповільнився до 2,1% з 2,2%, що були зафіксовані у листопаді 2014 року.

² Джерело: Розраховано та складено автором за даними Державної служби статистики України

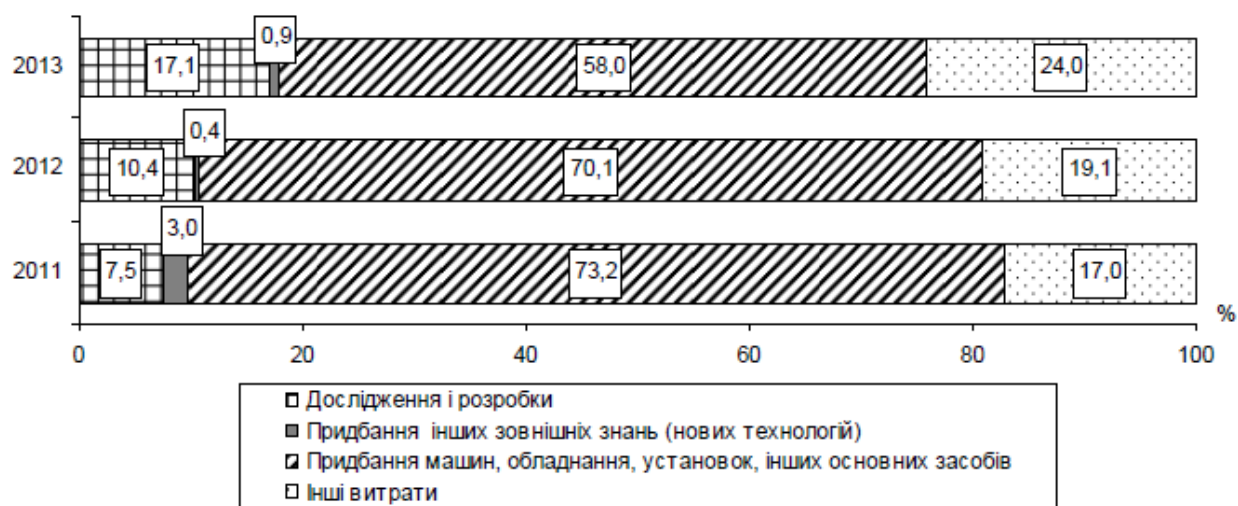


Рис. 5. Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності, % [8]

У 2013р. частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення порівняно з 2012р. скоротилася з 70,1% до 58,0%, в той час як витрати на науково-дослідні розробки (далі – НДР) та інші витрати, в числі яких витрати на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій, зросли відповідно до 17,1% і 24,0% (табл. 1). Частка витрат на придбання інших зовнішніх знань (нових технологій) залишається досить низькою (0,9%) [8].

Таблиця 1

Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю [8]

	2011р.	2012р.	2013р.
Усього	1679	1758	1715
з них			
мали витрати на інноваційну діяльність	1348	1362	1337
впроваджували інновації	1327	1371	1312
з них			
впроваджували інноваційні види продукції	731	704	683
впроваджували нові технологічні процеси	605	598	665
реалізовували інноваційну продукцію, що заново впроваджена або зазнала технологічних змін протягом останніх трьох років	1043	1037	1031

У 2013 році порівняно з попереднім роком кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю зменшилась на 2,4%, тоді як у 2012 році спостерігався приріст на 4,7% (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість підприємств легкої промисловості, що впроваджували інновації протягом 2008 - 2013 рр., (одиниць)³

	Роки	Усьо-го	з них витрачали кошти на:				Впровад-жували маркетин-гові інновації	Впровад-жували організа-ційні інновації
			Впроваджу-вали інноваційні процеси	з них впроваджували нові або удосконалені методи обробки або виробництва продукції	освоювали виробництво інноваційних видів продукції	з них нових для ринку		
Промисловість України	Темп росту, % 2013/2008	113,1	114,3	108,2	102,4	81,4	48,6	57,6
	2008	1160	582	515	667	210	257	269
	2009	1180	540	452	614	179	251	233
	2010	1217	593	522	615	182	188	183
	2011	1327	677	605	731	184	196	185
	2012	1371	703	598	704	166	178	147
Легка промисловість	Темп росту, % 2013/2008	104,1	107,1	96,3	78,3	133,3	23,1	60,0
	2008	49	28	27	23	3	13	10
	2009	46	15	15	24	3	9	6
	2010	46	21	17	23	3	7	8
	2011	57	35	32	32	4	9	7
	2012	60	32	30	23	3	9	4
	2013	51	30	26	18	4	3	6

Кількість підприємств, що мали витрати на інноваційну діяльність у 2013 році скоротилась на 1,8% у порівнянні з 2012 роком, а підприємства, що впроваджували інновації зменшились на 4,3%.

За аналізований період в легкій промисловості України найбільший приріст спостерігається у впровадженні інновацій нових для ринку, тоді як впровадження маркетингових інновацій у 2013 році скоротилось на 76,9 у порівнянні з 2008 роком, а впровадження організаційних змін за аналізований період скоротилось на 40%.

Отже, підприємства галузі недостатньо використовують потенціал впровадження нетехнологічних інновацій, насамперед організаційних та маркетингових, які є важливими складовими розвитку інноваційних мережевих структур. Це свідчить про недостатню увагу промислових підприємств до впровадження сучасних методів інноваційного управління та вироблення комплексних стратегій управління бізнесом.

³ Джерело: Розраховано та складено автором за даними Державної служби статистики України

Таблиця 3

**Обсяги реалізованої інноваційної продукції промисловості України
 протягом 2008 - 2013 рр.⁴**

	Роки	Усього		Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції			
				млн. грн.		у % до загального обсягу інноваційної продукції	
		млн. грн.	у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	продукція, що була новою тільки для ринку	продукція, що була новою тільки для підприємства	продукція, що була новою тільки для ринку	продукція, що була новою тільки для підприємства
Промисловість України	Темп росту,% 2012/2008	78,8	55,9	98,8	69,5	124,9	88,2
	2008	45830,1	5,9	14688,7	31141,4	32,1	67,9
	2009	31432,2	4,8	8511,4	22920,7	27,1	72,9
	2010	33697,5	3,8	10995,1	22702,4	32,6	67,4
	2011	42386,7	3,8	17411,0	24975,7	41,1	58,9
	2012	36157,7	3,3	14512,6	21645,1	40,1	59,9
Легка промисловість	Темп росту,% 2012/2008	198,5	144,4	28,5	217,8	14,5	109,8
	2008	95,591	1,8	9,848	85,74	10,3	89,7
	2009	120,963	2,4	10,550	110,4	8,7	91,3
	2010	127,561	2,2	4,223	123,3	3,3	96,7
	2011	148,515	2,3	4,761	143,7	3,2	-
	2012	189,669	2,6	2,811	186,8	1,5	98,5

Обсяги реалізованої інноваційної продукції промисловості України за 6 років з 2008 по 2013 рік зменшились на 21,7%, або на 9967,4 млн. грн. Для оцінки результативності інновацій в українській статистиці ідентифікують два рівні: нова продукція для ринку та нова продукція для підприємства. З даних таблиці 5 можна побачити, що більша частка підприємств промисловості реалізували інноваційну продукцію, яка є новою для підприємства (тобто вже виготовлялася на інших підприємствах, але є новою або істотно поліпшеною для цього підприємства) та незначна частка підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, яка є новою для ринку. Таким чином, частка нової інноваційної продукції для ринку значно менша і за обсягами реалізації і за кількістю підприємств, які її випускають, незначна, що свідчить про їх низьку інноваційну активність.

⁴ Джерело: Розраховано та складено автором за даними Державної служби статистики України

Таблиця 4

Групування підприємств легкої промисловості України за напрямками проведених інновацій протягом 2008 - 2013 рр., (одиниць)⁵

	Роки	Усього	у т.ч. займалися інноваційною діяльністю	з них витрачали кошти на:						
				внутрішні НДР	зовнішні НДР	інші зовнішні знання	навчання та підготовку персоналу	придбання машин, обладнання, програмного забезпечення установок, інших основних засобів	ринкове запровадження інновацій	інші
Промисловість України	Темп росту,% 2013/2008	95,0	122,8	80,5	75,0	79,4	154,2	133,1	68,8	69,9
	2008	10728	1397	267	152	107	216	813	138	236
	2009	10995	1411	240	137	90	263	813	120	199
	2010	10606	1462	224	124	100	222	840	102	194
	2011	10350	1679	248	134	105	303	1062	138	229
	2012	10089	1758	214	134	87	321	1096	102	202
	2013	10189	1715	215	114	85	333	1082	95	165
Легка промисловість	Темп росту,% 2013/2008	89,3	107,6	44,4	100	66,7	175,0	124,3	25,0	14,3
	2008	680	66	9	-	3	8	37	4	7
	2009	680	58	6	-	1	7	37	4	4
	2010	642	63	5	-	2	6	39	4	4
	2011	613	82	6	1	3	11	57	4	10
	2012	594	81	5	1	1	11	51	3	9
	2013	607	71	4	1	2	14	46	1	1

Дані таблиці 4 вказують, що впродовж аналізованого періоду частка інноваційно-активних підприємств промисловості України в загальній їх кількості зросла на 22,8%, при цьому їх кількість зменшилась на 5%, тоді як у легкій промисловості частка інноваційно-активних підприємств збільшилась на 7,6%, а їх кількість зменшилась на 10,7%.

Варто відмітити, що за 2008-2009 рр. спостерігається суттєве зменшення інноваційно-активних підприємств легкої промисловості. Основними факторами, що вплинули на даний спад є розгортання фінансово-економічної кризи, результатом чого стало: падіння банківської системи, скорочення та неможливість функціонування малого та середнього бізнесу, різке скорочення обсягу інвестицій в економіку; низький рівень фінансування та інвестування науково-дослідних та дослідно-конструкторських

⁵ Джерело: Розраховано та складено автором за даними Державної служби статистики України

робіт, що не дає можливості розвиватися науковій сфері та реалізувати нові креативні ідеї, різного роду ноу-хау.

Таблиця 5

Розподіл загального обсягу витрат легкої промисловості за напрямками проведених інновацій протягом 2008 - 2013 рр., (млн.грн.)⁶

	Роки	Усього	з них витрачали кошти на:				
			внутрішні НДР	зовнішні НДР	інші зовнішні знання	інші	придбання машин, обладнання, програмного забезпечення установок, інших основних засобів
Промисловість України	Темп росту,% 2013/2008	79,7	136,9	114,6	20,6	86,0	72,4
	2008	11994,22	958,752	284,834	421,823	2664,056	7664,758
	2009	7949,908	633,3438	213,365	115,915	2012,54	4974,743
	2010	8045,495	818,526	177,949	141,61	1855,748	5051,66
	2011	14333,89	833,285	246,631	324,701	2440,186	10489,09
	2012	11480,56	965,1665	231,1116	47,0437	2185,478	8051,763
	2013	9562,6260	1312,0544	326,3858	86,9788	2290,878	5546,329
Легка промисловість	Темп росту,% 2013/2008	144.0	170.2	100	7.6	41.3	146.1
	2008	58,7752	2,9011	0	0,1035	2,4824	53,2882
	2009	37,2125	10,468	0	1,08	6,8342	18,83
	2010	53,327	0,5914	0	0,0051	5,3538	47,3767
	2011	33,1803	0,1622	0,1583	0,0118	5,6536	27,1944
	2012	65,9928	6,5628	0,1519	0,0051	11,1034	48,1696
	2013	84.6457	4.9365	0.8115	0.0079	1.0251	77.8647

Отже, згідно даних табл. 5 та рис. 6 можна спостерігати, що основна частка витрат спрямовувалась на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, тоді як частка власних досліджень та розробок у структурі фінансування скорочувалася.

⁶ Джерело: Розраховано та складено автором за даними Державної служби статистики України

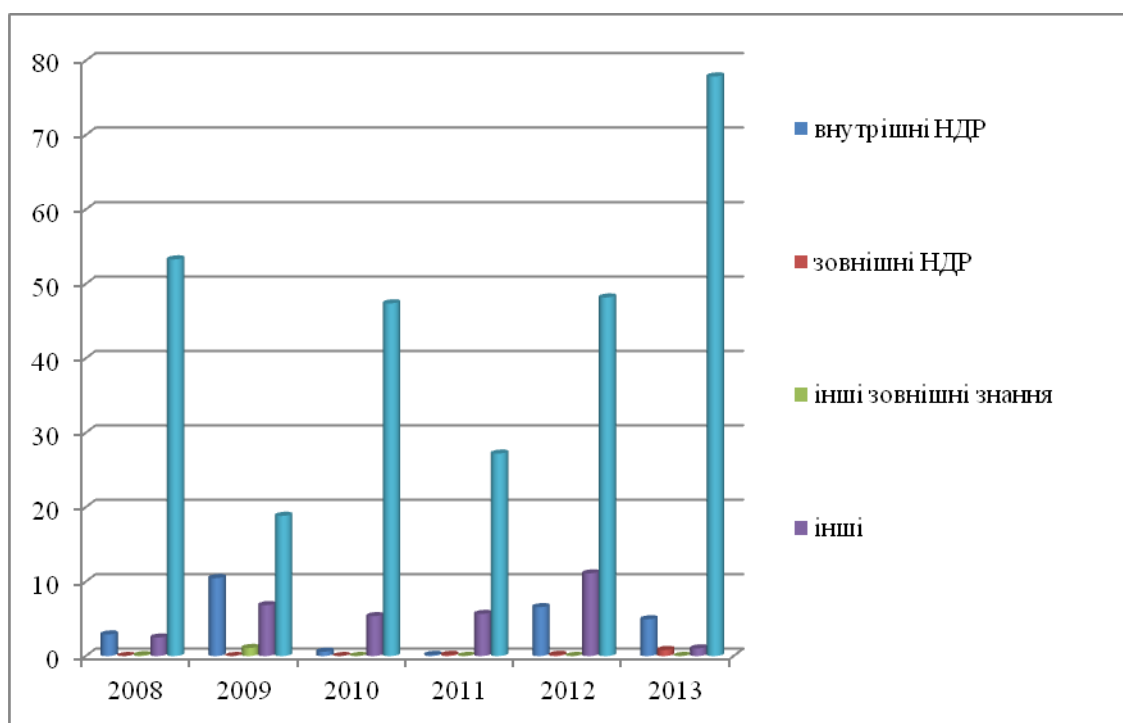


Рис. 6. Динаміка структури витрат легкої промисловості України за напрямками проведених інновацій протягом 2008 - 2013 рр.⁷

Висновки. Процес формування стратегії розвитку виступає одним із ключових елементів стратегічного управління, від якого залежить майбутній стан підприємства. У сучасному середовищі підприємства мають розглядати всі чинники, які впливають на їх діяльність, щоб забезпечити виживання підприємства та його розвиток. Вони мають бути гнучкими та адаптивними до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі щоб зберегти свою прибутковість та життєздатність в боротьбі з конкурентами.

Список використаної літератури

1. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства, НАН України, Інститут економіки промисловості, Донецький ун-т економіки та права. - Донецьк : ДонУЕП, 2006. - 219 с.
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. – К: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
3. Кайлюк, В. М., Андрєєва, В. В. Гриненко Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.
5. Томпсон А.А., Стиркланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 576 с.

⁷ Джерело: Розраховано та складено автором за даними Державної служби статистики України

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник.-2-ге вид, перероб. і доп. – К.:КНЕУ, 2004. - 699с.
7. Офіційний сайт Державного служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
8. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні», 2014. — 314 с.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОБХОДИМОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ГАРАФОНОВА О. И., КАЛЕНСКАЯ О. Л.

ДВНЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

Цель. Обосновано особенности формирования стратегии развития промышленного предприятия, определены тенденции развития промышленного потенциала страны и предприятия легкой промышленности.

Методика. Использован метод классификации при определении стратегии развития, метод синтеза и анализа при построении процесса формирования стратегии развития предприятия, графический метод при построении темпа роста промышленности Украины.

Результаты. В процессе исследования определен процесс формирования стратегии развития промышленного предприятия, а также исследовано инновационную деятельность промышленных предприятий легкой промышленности Украины.

Научная новизна. Обоснованы этапы формирования стратегии развития предприятия, а также определено, что предприятия легкой промышленности недостаточно используют потенциал внедрения инноваций, что свидетельствует о недостаточном внимании промышленных предприятий к внедрению современных методов инновационного управления и выработке комплексных стратегий управления бизнесом.

Практическая значимость. В результате проведенного исследования определен процесс формирования стратегии развития предприятия, динамика изменений инновационной деятельности предприятий легкой промышленности Украины.

Ключевые слова: *стратегия развития, процесс формирования стратегии развития предприятия, легкая промышленность, инновационная деятельность.*

ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY: THEORETICAL ASPECTS AND FORMATION PECULIARITIES IN TERMS OF NECESSITY OF INNOVATIVE ACTIVITY PERFORMANCE

HARAFONOVA O., KALENSKA O.

SHEI «Vadym Hetman Kyiv National Economic University»

Purpose. Peculiarities of industrial enterprise development strategy formation are substantiated, tendencies of the state and light industry enterprises industrial potential are determined.

Methodology. Classification method is applied to determine development strategy, synthesis and analysis methods are used during the process of enterprise development strategy formation, graphical method is applied to build the increase rate of Ukrainian industry.

Findings. During the research the process of industrial enterprise development strategy formation is determined as well as the innovative activity of the light industry enterprises of Ukraine is researched.

Originality. The key points of enterprise development strategy formation are substantiated. It is also determined that the light industry enterprises do not apply the potential of innovation implementation, which is explained by insufficient attention to innovative management methods implementation and business management complex strategy development at the industrial enterprises.

Practical value. As a result of the research performed, the process of enterprise development strategy is determined as well as the light industry enterprise innovative activity changes are considered.

Key words: *development strategy, enterprise development strategy formation process, light industry, innovative activity.*

УДК 336.1(075.8)

ЖАРСЬКА І.О., ЗІНЬКОВСЬКА Д.В.

Одеський національний економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Мета. *Розробка методичних основ просування освітніх послуг вищого навчального закладу в мережі Інтернет.*

Методика. *Маркетингове дослідження споживчих переваг студентів вищого навчального закладу, школярів та батьків у формі письмового опитування та аналіз отриманих результатів за допомогою інструментів пакету статистичного аналізу даних SPSS, а саме кластерного аналізу.*

Результати. *На основі аналізу сайтів вищих навчальних закладів проведена класифікація їх інформаційного наповнення, а також визначені рівні присутності ВНЗ в Інтернет-середовищі. Проведено опитування школярів, батьків і студентів Одеського національного економічного університету, сформовано три цільові*