

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-78>

УДК 338.72

БЕРДИЧЕВСЬКИЙ Антон

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0008-9487-1988>[tonyberd@ukr.net](mailto:tonyberd@ukr.net)

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Узагальнено тенденції розвитку підприємств легкої промисловості у сучасному економічному просторі та чинники формування ефективності бізнесу та інноваційної діяльності. Проаналізовано існуючі підходи щодо визначення суті та складових економічного потенціалу підприємства, проведено структуризацію економічного змісту процесу управління потенціалом в системі загального управління підприємством, визначено основні елементи комплексної системи управління потенціалом підприємства на засадах його конкурентоспроможності.*

*Обґрунтовано елементи системи управління інноваційним потенціалом в системі менеджменту підприємств легкої промисловості. Сформовано комплексну систему управління інноваційним потенціалом підприємства та конкретизовано елементи організаційно-економічного механізму управління.*

*Ключові слова: інновації, інноваційний потенціал, управління, ефективність, забезпечення, підприємство, легка промисловість.*

BERDYCHEVSKYI Anton

Khmelnitskyi National University

## FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

*The study explores the development trends of light industry enterprises within the modern economic space, emphasizing key factors influencing the efficiency of business operations and innovative activities. The research systematizes theoretical and practical aspects of economic potential formation and management, highlighting the role of strategic decision-making in enhancing enterprise competitiveness.*

*Existing approaches to defining the essence, structure, and components of an enterprise's economic potential are thoroughly analyzed. Special attention is given to the economic content of the potential management process as an integral part of the overall enterprise management system. The study identifies the fundamental elements of a comprehensive enterprise potential management system, emphasizing its interconnection with competitiveness, adaptability, and sustainable development strategies.*

*The paper substantiates the elements of an innovative potential management system tailored to the specific needs of light industry enterprises. A conceptual framework is proposed for the development of a comprehensive system that ensures effective innovative potential management, fostering technological advancement and market adaptability. Furthermore, the research defines and specifies the key elements of the organizational and economic mechanism essential for managing innovative potential. These elements serve as the foundation for optimizing business processes, stimulating investment in innovation, and strengthening market positions in a highly dynamic environment.*

*The study's findings contribute to the theoretical and methodological foundations of enterprise economic potential management and offer practical recommendations for improving strategic decision-making processes in light industry enterprises. The proposed comprehensive approach provides insights into enhancing operational efficiency, ensuring sustainable growth, and fostering a competitive edge in the global market.*

*Keywords: innovation, innovative potential, management, efficiency, support, enterprise, light industry.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

За умов війни росії на території України, глобальних ризиків і трансформацій ринкового середовища, прогресуючої глобалізації та євроінтеграції, потребуючої удосконалень законодавчої та правової вітчизняної бази, пріоритетним стратегічним завданням будь-якого підприємства стає реалізація інноваційних методів підприємницької діяльності, формування інноваційного потенціалу, забезпечення рівня конкурентоспроможності на засадах найефективнішого використання наявних ресурсів, компетенцій, організації бізнес-процесів. Успіх реалізації потенціалу підприємства залежить від комплексу об'єктивних та суб'єктивних чинників. Серед них, на особливу увагу заслуговує вміння виявити, оцінити та реалізувати наявні та потенційні можливості. Вирішення цієї задачі обумовлюється функціонуванням організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом.

Сучасні трансформації ринку, глобальні суспільні та економічні ризики, знищення промислової і соціальної інфраструктури України у результаті війни, ставлять нові вимоги щодо організації господарської діяльності українських промислових підприємств.

Потреба в нових теоретичних і практичних підходах до управління розвитком інноваційним потенціалом підприємства, а також формування і розвиток технологічної конкурентоспроможності підприємств посилили інтерес до удосконалення досвіду в цій галузі інноваційного управління.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різним аспектам управління інноваційною діяльністю та формування інноваційного потенціалу підприємства, аналізу тенденцій впровадження моделей інноваційного розвитку підприємств розглядали в своїх роботах науковці та фахівці: Амоша О., Ансофф Р., Ареф'єва О., Божанова О., Геєць В., Гурочкіна В., Данько М., Друкер П., Ілляшенко С., Козаченко Г., Кузьмін О., Лисенко Ю., Портер Ф., Твісс Б., Чумаченко М. та інші. Активний інтерес вчених до питань формування та використання інноваційного потенціалу обумовлює їх досить глибоке опрацювання, однак, низка аспектів залишаються недостатньо дослідженими, а саме: прикладні аспекти формування механізмів управління підприємством на засадах реалізації інновацій; обґрунтування шляхів розвитку інноваційного потенціалу підприємств; підвищення результативності інноваційної діяльності і реалізації інноваційного потенціалу в умовах глобальних викликів ринку.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження існуючих моделей інноваційної активності підприємств, визначення їх особливостей, недоліків і переваг та обґрунтування рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, реалізації моделей інноваційної активності на підприємствах легкої промисловості.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Продуктування інновацій і застосування нових знань формує базис інноваційних перетворень економіки і суспільства, визначає темпи економічного зростання країни. Виробництво конкурентоспроможної продукції в сучасних умовах можливо лише на інноваційній основі. Управління підприємствами на принципах інноваційності потребує формування механізму управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом підприємств, який охоплює усі бізнес-процеси, виробничу, комерційну, науково-дослідну, постачальницько-збутову діяльність. Ключове місце для промислових підприємств займає технологічна інноваційність і формування інтелектуального капіталу, так як вони уможливають реалізацію потенційних можливостей промисловості щодо інноваційного впливу як на власне виробництво, так і економіку інших галузей. Крім того, реалізація стратегії економічного зростання, відновлення економіки України у післявоєнний період, потребує прискореного розвитку високотехнологічних виробництв, спроможних виробляти наукоємну продукцію. Формування експортного потенціалу цих виробництв, підвищення технологічного рівня підприємств відбувається завдяки прогресивним вітчизняним і світовим науково-технічним досягненням.

На особливу увагу заслуговують підприємства легкої промисловості. Традиційно продукція підприємств легкої промисловості концентрувалась на випуску товарів споживчого та промислового призначення, таких, як тканини, трикотажні вироби, одяг, взуття, панчішно-шкарпеткові вироби, натуральне та штучне хутро, шкіряні товари, фурнітура, шкіргалантерея та інші. В умовах війни в Україні підприємства легкої промисловості виконують важливу місію – забезпечення обмундируванням армії і силових структур якісним одягом, взуттям, засобами індивідуального захисту та іншим бойовим екіпіруванням.

Потреба в нових теоретичних і практичних підходах до управління розвитком інноваційним потенціалом підприємства, а також формування і розвиток технологічної конкурентоспроможності підприємств посилюють інтерес до удосконалення досвіду в цій галузі інноваційного управління та актуалізують проблематику забезпечення ефективного управління потенціалом підприємства, забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму управління формуванням інноваційного потенціалу який інтегрує ресурси, можливості та компетенції підприємства, як фактори отримання його конкурентних переваг [1, с.16]. В ресурсному потенціалі та інноваційних методах його реалізації закладена можливість розвитку підприємства в обраному напрямку. Майбутня економічна вигода, що міститься в ресурсах — це потенціал, який прямо чи опосередковано увійде у майбутні результати діяльності підприємства та визначатиме певний рівень його конкурентоспроможності.

Ступінь реалізації можливостей ресурсного та інноваційного потенціалу визначається результатами діяльності підприємства. Ресурси, а особливо – інноваційні ресурси та можливості, обмежені і в кількісному, і в якісному відношенні на макrorівні і на рівні підприємства. Крім того, вони можуть бути використані різним способом та з різною ефективністю. Ресурсний потенціал, на нашу думку, можна трактувати, як об'єктивні кількісно-якісні узагальнюючі показники використання ресурсів, їхнього стану, потенціалу управління ними із врахуванням можливостей «розширеного» відтворення. у такому визначенні знаходять відображення базисні умови і рівень інтенсивності, передумови забезпечення конкурентоздатності.

Отже, ресурсний потенціал слід розглядати як категорію, яка встановлює можливість управління ресурсами на певних етапах їхнього розвитку. Як відомо, управління визначається як процес

цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у визначеному стійкому стані або переходу в новий (бажаний) стан відповідно до цілей підприємства з урахуванням властивих їй об'єктивних властивостей і закономірностей. За висловом А.Файоля: «Управляти — означає вести підприємство до його мети, витягуючи максимум можливостей з наявних ресурсів». Тобто, процес управління розглядається як свідомий, спрямований, координуючий і організуючий процес, за допомогою якого забезпечується виконання поставлених перед підприємством завдань. Такий процес управління вимагає проведення коригуючих заходів, які в першу чергу спрямовані на усунення змін і відхилень, приведення їх у відповідність із встановленими цілями і завданнями. Таким чином, організація управління є важливим засобом, за допомогою якого вхідні ресурси перетворюються на вихідний товар чи послуги. Діяльність підприємства, його реакція на зміну зовнішніх і внутрішніх умов ґрунтуються на обробці, аналізі і синтезі інформації про зміни зовнішніх і внутрішніх чинників [2, с.358].

На нашу думку, аспекти управління інноваційним потенціалом підприємства необхідно розглядати за трьома аспектами: об'єкти управління, мета і завдання управління, організаційно-економічний механізм управління (рисунок 1).

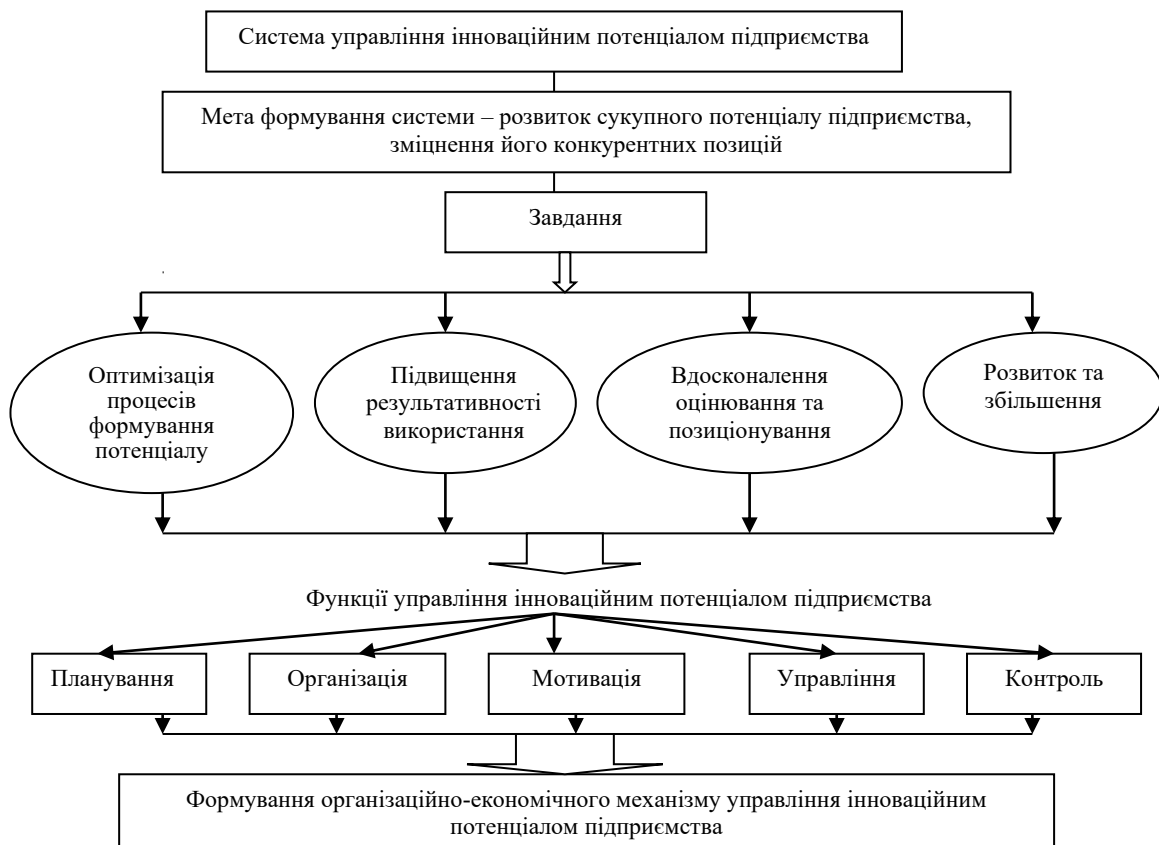


Рис. 1. Схема системи управління інноваційним потенціалом в системі менеджменту підприємством.

В якості об'єктів управління інноваційним потенціалом підприємства можуть розглядатись джерела його формування, структура, комбінація ресурсів, вартісна характеристика та ефективність використання.

Початковим елементом в процесі управління є постановка мети та визначення завдань, на основі яких відбувається планування ресурсного потенціалу підприємства та організація його використання, спрямована на отримання конкурентних переваг. Отже, головною метою управління, як інноваційним, ресурсним, так і сукупним економічним потенціалом є зміцнення конкурентних позицій підприємства, та приріст прибутку для забезпечення подальшого зростання. Економічно обґрунтоване управління наявним потенціалом, виступає передумовою росту його конкурентоспроможності.

Враховуючи, що основна задача системи управління — це забезпечення ефективності через досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів та часу, до основних задач управління інноваційним потенціалом підприємства слід віднести також, його раціональне використання, розвиток та підвищення ефективності використання, відтворення потенціалу, продукування інновацій.

Легка промисловість України є важливим сектором економіки, що забезпечує виробництво текстильних виробів, одягу, взуття та інших товарів широкого вжитку. Легка промисловість у державній системі класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної інформації України віднесена до секції С «Переробна промисловість», розділи: 13 – «Текстильне виробництво», 14 – «Виробництво одягу» та 15 – «Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів». Традиційно в Україні види діяльності 13–15 за

КВЕД називають «легкою промисловістю». Разом з тим, у міжнародній практиці для позначення виду економічної діяльності, яка включає виробництво та реалізацію одягу, взуття, аксесуарів, використовується термін «індустрія моди». Легка промисловість є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує виробництво товарів широкого вжитку, задовольняє базові потреби населення та створює робочі місця. Легка промисловість України є однією із важливих секторів економіки, так як у цій сфері додана вартість продукції досягає 50%. Виробництво товарів легкої промисловості в Україні складає лише 1% промислового виробництва країни. Це малий показник, на думку експертів, він може бути збільшений щонайменше у три рази [3, 4]. В легкій промисловості відмічається швидкий обіг капіталу. Серед працюючих 75% складають жінки, галузь є соціально-орієнтованою сферою економічної діяльності. Протягом 2017–2023 років галузь легкої промисловості зазнала значних змін під впливом різних економічних, соціальних та політичних факторів.

За сучасних умов глобалізації та стрімкого розвитку технологій ця галузь стикається з низкою викликів: високий рівень конкуренції, залежність від імпортованих сировинних ресурсів, швидкі зміни споживчих уподобань та необхідність впровадження інновацій. Разом із тим, інноваційний розвиток підприємств легкої промисловості є важливим фактором їх конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Разом з тим, у 2017–2023 роках деякі підприємства легкої промисловості почали активно впроваджувати сучасні технології, такі як автоматизація виробничих процесів, використання 3D-друку для створення зразків продукції та впровадження систем управління ресурсами (ERP). Це дало змогу підвищити ефективність виробництва та знизити залежність від ручної праці. Крім того, розвиток електронної комерції стимулював підприємства адаптуватися до онлайн-продажів. Зокрема, багато компаній почали активно використовувати маркетингові інструменти, такі як соціальні мережі, для просування продукції та розширення клієнтської бази.

Основні сучасні тенденції розвитку підприємств легкої промисловості, сформовані макроекономічними факторами: 1) переорієнтація на експорт: через низький внутрішній попит підприємства активно шукали нові ринки збуту за кордоном, особливо в країнах ЄС; 2) адаптація до зовнішніх викликів: підприємства, які впроваджували інновації та адаптувалися до змін ринку, зберегли свою конкурентоспроможність; 3) зниження залежності від імпорту: незважаючи на труднощі, деякі компанії почали розвивати власну виробничу базу для зменшення залежності від закордонної сировини.

Маркетингове забезпечення інноваційного потенціалу підприємства відіграє вирішальну роль у впровадженні нових технологій, оптимізації виробничих процесів та просуванні інноваційних продуктів на ринку. Це особливо важливо для підприємств легкої промисловості, які перебувають у складних економічних умовах і прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Дослідження цього питання є актуальним, особливо в контексті аналізу прикладних аспектів управління інноваційним потенціалом підприємств легкої промисловості України[5].

Враховуючи напрямки підвищення наукового рівня обґрунтованості управлінських рішень на основі оцінки економічної ефективності розвитку виробництва та використання потенціалу підприємства, доцільно враховувати, в першу чергу, такі позиції: єдність і взаємодія ресурсів підприємства у процесі виробництва; оптимальне управління показниками, які визначають рівень використання і відтворення інноваційного потенціалу, виходячи як з локальних завдань, так і з завдань розвитку підприємства; варіантності у підвищенні ефективності функціонування підприємств, виходячи з можливої різноманітності; управління показниками ефективності реалізації інновацій та використання потенціалу під кутом зору пошуку оптимального рівня інтенсивності використання окремих видів ресурсів та можливостей [6].

Таким чином, на нашу думку, в основу концептуального підходу побудови системи управління інноваційним потенціалом підприємства, яка покликана вирішувати поставлені задачі, сприяти його розвитку, підвищенню конкурентоздатності, повинна бути покладена сукупність принципів, які використовуються для розгляду проблем використання і відтворення різних груп, у тому числі інноваційних ресурсів. До таких принципів, насамперед, відносяться: достатність ресурсів, оптимізація їхньої структури, наявність перспективи використання, множинність варіантів використання, поєднання системного і виборчого підходів при управлінні використанням ресурсів розвитку. Практичні аспекти управління ресурсним потенціалом складаються у вибудовуванні системи стратегічного та оперативного управління ресурсними можливостями та компетенціями. Отже, управління інноваційним потенціалом підприємства повинно мати комплексний, регулярний характер і для успішної його реалізації необхідна розробка і впровадження відповідного підходу, який полягає у взаємозв'язаній розробці як соціально-економічної системи управління, що визначає цілі і зміст процесу управління, так і організаційної підсистеми, що визначає форму існування цього процесу. Для цього пропонується комплексна система управління інноваційним потенціалом підприємства, яка повинна бути складовою частиною загальної системи менеджменту, і яка, в свою чергу, сама є складною структурою, що об'єднує ряд елементів (підсистем).

На рисунку 2 пропонується схема комплексної системи управління потенціалом підприємства, найважливішими елементами якої є: мета, задачі, принципи, функції, організаційно-економічний механізм.

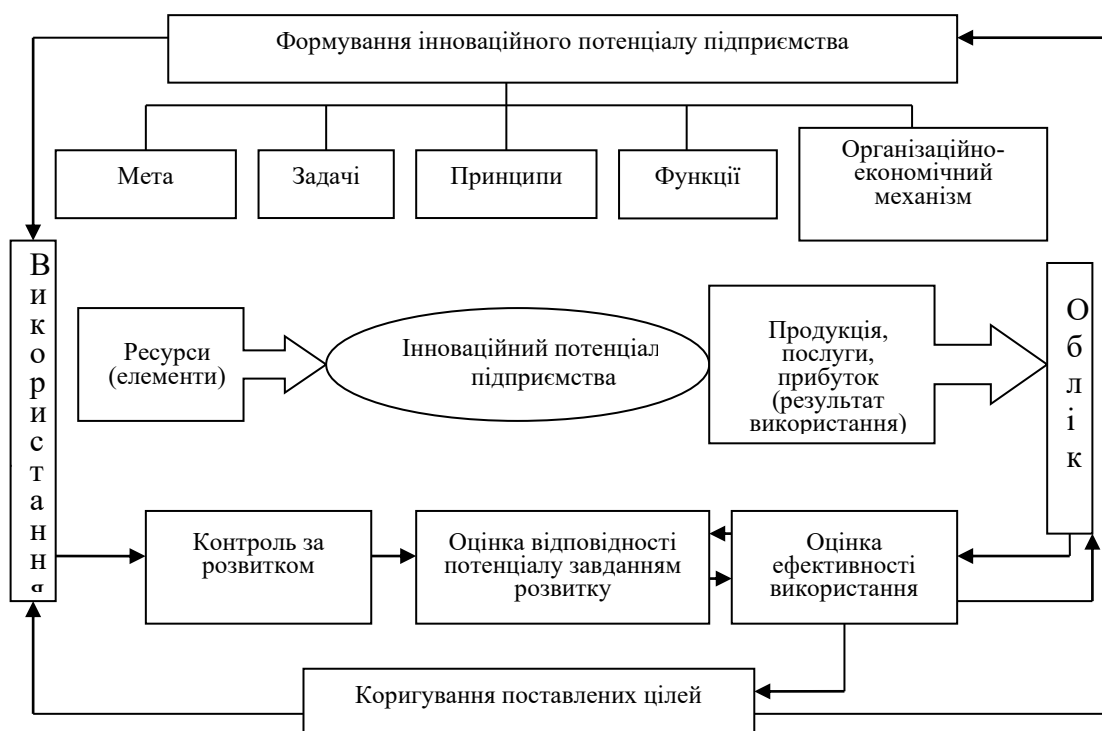


Рис. 2. Комплексна система управління інноваційним потенціалом підприємства

Таким чином, кінцева результативність усіх господарських заходів, явищ та процесів, що відбуваються на підприємствах, повинні оцінюватись з позиції критеріїв і показників результативності, економічної ефективності та оцінки їх внеску у формування економічного потенціалу підприємства та забезпечення його конкурентоздатності на ринку.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, в умовах ринкової економіки однією з найважливіших задач управління підприємствами є не лише забезпечення ефективної діяльності, але і формування інноваційного потенціалу на тому рівні, що забезпечить безперерйність їх діяльності, розширене відтворення та розвиток, бажаний рівень конкурентоспроможності. Вирішення цієї задачі обумовлюється забезпеченням формування та ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства. Таким чином, організаційно-економічний механізм управління потенціалом слід розглядати, як основну ланку в досягненні економічного розвитку підприємства.

### Література

1. Магомедова А.М. Ключові тенденції розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній. Актуальні проблеми економіки. 2022. - № 8. – С. 25-32.
2. Гребенікова О.В., Наточій А. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання: теоретичний і методичний аспекти // Економіка і суспільство, 2018. Випуск 19. С. 347-353.
3. Шкарлет, С. М. Структурно-функціональні передумови формування інноваційної політики у контексті формування економічної безпеки підприємств [Текст] / С. М. Шкарлет // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. - № 4(71). – С. 107-116.
4. Narzędzia marketingowe w zapewnieniu rozwoju innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa i wzrostu konkurencyjności / Berdychevskiy A., Pushkina Yu. // ACTUAL PROBLEMS OF MODERN SCIENCE : monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – 2021. – P. 121 – 128.
5. Особливості сучасного етапу та генезис теорії потенціалів підприємства / О.І. Гончар, А.В. Бердичевський // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 29 (18), Т.2. – С. 193-199.
6. Офіційний сайт Української асоціації легкої промисловості (Укрлегпром).URL: <https://ukrlegprom.org/ua>

---

**References**

1. Mahomedova A.M. Kliuchovi tendentsii rozvytku innovatsiinykh biznes-modelei kompanii. Aktualni problemy ekonomiky. 2022. - № 8. – S. 25-32.
2. Hrebenikova O.V., Natochii A. Otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu subiektiv hospodariuvannia: teoretychnyi i metodychnyi aspekty // Ekonomika i suspilstvo, 2018. Vypusk 19. S. 347-353.
3. Shkarlet, S. M. Strukturno-funktsionalni peredumovy formuvannia innovatsiinoi polityky u konteksti formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Tekst] / S. M. Shkarlet // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2007. - № 4(71). – S. 107-116.
4. Narzędzia marketingowe w zapewnieniu rozwoju innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa i wzrostu konkurencyjności / Berdychevskyi A., Pushkina Yu. // ACTUAL PROBLEMS OF MODERN SCIENCE : monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – 2021. – R. 121 – 128.
5. Osoblyvosti suchasnoho etapu ta henezys teorii potentsialiv pidpriemstva / O.I. Honchar, A.V. Berdychevskyi // Sotsialno-ekonomichniy rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtatsii. – 2018. – № 29 (18), T.2. – S. 193-199.
6. Ofitsiyniy sait Ukrainskoi asotsiatsii lehkoï promyslovosti (Ukrlehprom).URL: <https://ukrlegprom.org/ua>