

*Легка промисловість України:
стан, проблеми, перспективи економічного розвитку*

За редакцією

професора, члена-кореспондента

Академії педагогічних наук України

Волкова О.І.

та професора,

академіка Академії економічних наук України

Гончарова Ю.В.

УДК 67.001.12/.18

ББК У9(4УКР)30

Автори:

О.І. Волков (передмова), Ю.В. Гончаров (висновки, 1.1, 4.2), В.І. Бокій (1.3-1.4), О.В. Бондаренко (4.5), С.В. Вовчок (4.3-4.5), А.Є. Глинська (5.1-5.5), І.С. Гращенко (4.1), А.О. Дворецький (1.2), Г.В. Євсєєва (3.1-3.3), Т.Л. Зубко (1.3-1.4), С.О. Ковальчук (2.5-2.6), О.І. Лабурцева (1.1, 2.1-2.4), Ю.В. Махнарилов (4.2), О.М. Паливода (4.6), І.О. Тарасенко (1.5), М.А. Ткаченко (4.3-4.4), Р.М. Федоряк (4.1), Л.К. Яцишина (2.1-2.2).

Рецензенти:

д.е.н., професор, академік НАН України, заслужений діяч науки і техніки України *О.М. Алимов* (Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ);

д.е.н., професор, *Н.С. Миколайчук* (Херсонський національний технічний університет);

д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України *М.М. Єрмошенко* (ВНЗ "Національна академія управління").

Затверджено до друку Постановою Вченої ради Київського національного університету технологій та дизайну від 25 березня 2009 р. № 8

Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку / За ред. професора, члена-кореспондента Академії педагогічних наук України Волкова О.І. та професора, академіка Академії економічних наук України Ю.В. Гончарова – К.: Київський національний університет технологій та дизайну, 2009. – 446 с.

У монографії викладено погляд на сучасні тенденції економічного розвитку, які притаманні одній із пріоритетних галузей – легкій промисловості України. Вперше комплексно досліджено стан, проблеми та перспективи розвитку підприємств галузі

У роботі отримано науково обґрунтовані теоретичні, методологічні та прикладні результати, які за своєю сукупністю можна оцінити як такі, що є значним досягненням промислової політики держави, сталого розвитку підприємств, активізації інноваційної діяльності підприємств, еколого-орієнтованого розвитку підприємств, впровадження маркетингових товарних стратегій та логістичної системи.

Розкриті можливості перспективного розвитку промислового потенціалу України та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів широкого вжитку

Для науковців, викладачів, аспірантів та студентів, керівників підприємств і науково-дослідних організацій, і широкого кола читачів, кого цікавлять проблеми розвитку легкої промисловості України

ISBN

УДК 67.001.12/.18

ББК У9(4УКР)30

© КНУТД, 2009.

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів.....	5
ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
1.1 Розвиток легкої промисловості України в період 2001-2006 років.....	10
1.2 Аналіз виконання Концепції Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року.....	31
1.3 Концептуальні підходи до обґрунтування стратегічних рішень.....	41
1.4 Моделювання як засіб обґрунтування стратегічних рішень.....	63
1.5 Формування методичних положень еколого-орієнтованого розвитку підприємств легкої промисловості.....	76
РОЗДІЛ 2	
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
2.1 Методологічні основи стратегічного маркетингового планування.....	92
2.2 Аналіз практики маркетингової діяльності в галузі.....	106
2.3 Класифікація маркетингових стратегій підприємництва на ринку товарів легкої промисловості.....	127
2.4 Вибір стратегічних альтернатив в умовах ризику та невизначеності.....	150
2.5 Оцінка ефективності маркетингових товарних стратегій та їх відповідності умовам ринку.....	168
2.6 Науково-методичне забезпечення формування асортиментної стратегії та стратегії зростання.....	175
РОЗДІЛ 3	
МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ	
3.1 Передумови впровадження логістичної системи в легкій промисловості.....	192
3.2 Методика оцінки логістичного потенціалу підприємства.....	203
3.3 Обґрунтування організаційного механізму формування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості.....	214
РОЗДІЛ 4	
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
4.1 Сучасний стан інвестиційно-інноваційної діяльності в легкій промисловості України.....	231
4.2 Оцінка інвестиційного потенціалу галузі, підгалузей та підприємств.....	248
4.3 Шляхи удосконалення системи показників інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості.....	268
4.4 Комплексна оцінка системи показників інноваційного потенціалу підприємств.....	286
4.5 Визначення оптимальної стратегії інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості.....	301
4.6 Активізація інноваційної діяльності підприємств на регіональному рівні шляхом формування кластерної моделі організації виробництва.....	313

РОЗДІЛ 5	
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ	
ПРОМИСЛОВОСТІ	336
5.1 Діагностика як складова механізму забезпечення сталого розвитку.....	336
5.2 Комплексна методика діагностики стану підприємств легкої промисловості з	
позицій сталого розвитку.....	344
5.3 Чинники досягнення сталого розвитку підприємств легкої промисловості.....	366
5.4 Формування стратегії забезпечення та управління сталим розвитком на основі	
системи збалансованих показників.....	380
5.5 Оптимізація асортиментної політики як інструмент раціонального використання	
ресурсів підприємства.....	392
ВИСНОВКИ	400
Додаток А Порівняння митної статистики Китаю та України по деяких номенклатурних	
групах товарів текстильного сектору за 2004-2005 рр.	407
Додаток Б Концепція Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011	
року.....	409
Додаток В Основні положення Державної програми розвитку легкої промисловості до 2011	
року.....	412
Додаток Г Залишки готової продукції на складах підприємств легкої промисловості.....	414
Додаток Д Посадові інструкції відділу логістики.....	415
Додаток Е Результати обробки даних опитування експертів стосовно вагомості сфер	
зовнішнього середовища для оцінки відповідності стану підприємства критеріям сталого	
розвитку.....	420
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	421
ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ	437
ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ	441

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП	- валовий внутрішній продукт;
ГДК	- гранично допустимих концентрацій;
ДСЗ	- двостадійне зоління;
ЕОМ	- електронно-обчислювальна техніка ;
ЕРТ	- Екологічний рівень технології;
ЕСМ	- еволюційно-симулятивний метод;
ЗПР	- задача прийняття рішення;
ІЕЕО	- інтегральна оцінка економічного потенціалу екологічної інновації;
ІСЦ	- індекс споживчих цін;
НДДКР	- науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота;
НДІ	- науково-дослідний інститут;
НПС	- навколишнє природне середовище;
ОПР	- особа, яка приймає рішення;
ОСЗ	- одностадійне зоління;
ПАР	- поверхнево-активні речовини;
ПІ	- прямі іноземні інвестиції;
СБО	- стратегічна бізнес-одиниця;
СЗГ	- стратегічні зони господарювання;
СОТ	- Світова організація торгівлі;
ТРО	- товарно-ринкова одиниця;

ПЕРЕДМОВА

Україна має один з найбільших у Європі комплекс підприємств легкої промисловості, а саме 17 підгалузей, які об'єднують близько 4,8 тисяч підприємств, з них понад 800 великих і середніх. Продукція легкої промисловості – тканини, швейний і трикотажний одяг, взуття, панчішно-шкарпеткові вироби, натуральне та штучне хутро, шкіряні товари і шкіргалантерея, фурнітура, фарфоровий посуд тощо – значною мірою визначає соціально-економічний стан суспільства та національну безпеку держави.

Проте, протягом останніх 18 років легка промисловість України перебуває в стані затяжної системної кризи. Обсяги виробництва основних видів продукції продовжують скорочуватися. Внутрішній ринок майже на 90% заповнений імпортними товарами та виробами нелегального походження; у той же час до 80% продукції вітчизняних виробників призначено для реалізації на зовнішніх, переважно європейських, ринках. Зруйновано ділові зв'язки з традиційними постачальниками сировини, практично припинено виробництво устаткування для легкої промисловості. Інноваційна активність підприємств є вкрай низькою; можливості здійснення інвестицій суттєво обмежені.

В той же час галузь легкої промисловості потребує більш гідного місця в економіці України, що дасть можливість державі створити нові робочі місця, підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції та отримати суттєві відрахування у державний та місцеві бюджети України.

На комплексне розв'язання проблем галузі та суміжних виробництв спрямована Концепція Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року. Стратегія розвитку, що викладена у Концепції, передбачає максимальне використання потужностей підприємств усіх форм власності, оснащення їх сучасним обладнанням і залучення високоефективних технологій, більш глибоку переробку власних сировинних ресурсів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції.

На жаль, досягти встановлених Концепцією контрольних значень за більшістю показників поки що не вдається. Експерти пов'язують це, з одного боку, з недостатнім обсягом фінансування планових заходів через політичну та макроекономічну нестабільність, а з іншого боку, з невідповідністю вимогам сучасного ринкового середовища форм і методів управління підприємствами галузі. Традиційні управлінські підходи в нових умовах господарювання виявляються неефективними; у той же час обсяги фундаментальних та прикладних наукових досліджень, зокрема з економічної проблематики, суттєво скорочені.

Практично немає наукових публікацій, присвячених поглибленому аналізу тенденцій, проблем та перспектив розвитку вітчизняної легкої промисловості. Тому для вирішення нагальних питань необхідна розробка Програми розвитку легкої промисловості України на довгостроковий період, за участю науковців, для забезпечення креативних та інноваційних підходів.

Дана монографія покликана певною мірою заповнити інформаційну нішу, що утворилася, та запропонувати розгорнений огляд новітніх досягнень економічної теорії і практики саме у сфері управління підприємствами легкої промисловості.

Спектр науково-практичних проблем, що розглядаються у монографії, є досить широким – від загальних концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень та напрямів стратегічного розвитку до цілком конкретних практичних прийомів оцінки, наприклад, інноваційного потенціалу підприємства. Структура монографії є чіткою й логічною; п'ять основних розділів дослідження знаходяться у тісному взаємозв'язку, послідовно доповнюючи й поглиблюючи уявлення читачів про актуальні проблеми діяльності сучасних підприємств галузі та наукові шляхи вирішення цих проблем.

В першому розділі досліджуються загальні теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості. Надано характеристику розвитку легкої промисловості України у період 2001-2006 років, освітлено сутність та стан виконання основних положень Концепції Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року. Розглянуто концептуальні засади підготовки й прийняття стратегічних управлінських рішень, а також сутність економічного моделювання як ефективного засобу обґрунтування стратегічних рішень в умовах зростання невизначеності. Особливу увагу приділено формуванню методичних положень еколого-орієнтованого розвитку підприємств легкої промисловості як пріоритетного напрямку діяльності, що відповідає новій геополітичній позиції України в глобалізованому світі.

Другий розділ монографії присвячено поглибленому аналізу маркетингових стратегій підприємництва на ринку товарів легкої промисловості. Показано, що в умовах ринкової економіки ефективна діяльність підприємств-виробників товарів широкого вжитку можлива лише за умови її побудови на маркетингових засадах. Систематизовано науково-методологічні основи стратегічного маркетингового планування, представлено огляд практики маркетингової діяльності в легкій промисловості та зроблено висновок, що на сьогодні цю практику не можна вважати такою, що здатна сприяти посиленню конкурентних позицій вітчизняних виробників. Представлено класифікацію маркетингових стратегій підприємництва, придатних для застосування на українському ринку товарів легкої промисловості, та запропоновано конкретний методичний

інструментарій вирішення деяких задач стратегічного вибору, наприклад, вибору стратегій конкуренції та зростання. Безпосередню практичну цінність мають процедури обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємств в умовах ризику та невизначеності, прийоми оцінки ефективності маркетингових товарних стратегій та їх відповідності умовам ринку, а також методики формування асортиментних стратегій та стратегій зростання для швейних підприємств.

Важливим засобом підвищення ефективності діяльності підприємств легкої промисловості та посилення їх конкурентних позицій виступає формування логістичних систем підприємств. Теоретичні засади та способи практичного впровадження концепції логістики розглянуто у третьому розділі монографії. Зокрема, досліджено формування передумов впровадження логістичної системи в легкій промисловості, запропонована методика оцінки логістичного потенціалу підприємства, а також обґрунтовано організаційний механізм формування логістичних систем на підприємствах галузі.

Вирішальною передумовою відродження легкої промисловості України та підвищення її конкурентоспроможності виступає всебічна активізація інвестиційно-інноваційної діяльності. Формуванню організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств легкої промисловості присвячено четвертий розділ монографії. Тут представлено характеристику сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності в легкій промисловості України, надано оцінку інвестиційного потенціалу галузі, її окремих підгалузей та підприємств. Обґрунтовано шляхи удосконалення системи показників інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості та виконано комплексну оцінку такого потенціалу. На підставі отриманої аналітичної інформації визначено оптимальну стратегію інноваційного розвитку, а також розкрито можливості активізації інноваційної діяльності підприємств на регіональному рівні шляхом формування кластерної моделі організації виробництва (на прикладі проектів створення пляних кластерів у Житомирській, Чернігівській та Рівненській областях України).

Своєрідним підсумком результатів досліджень, що викладені у монографії, виступає п'ятий розділ, у якому представлені методичні основи діагностики та стратегічні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості. Зокрема, обґрунтовано роль діагностики у організаційно-економічному механізмі забезпечення сталого розвитку; запропоновано комплексну методику діагностики стану підприємств легкої промисловості; систематизовано провідні чинники, що дозволяють забезпечити сталий розвиток. Розкрито можливості формування стратегій сталого розвитку на основі системи збалансованих показників та розроблено пропозиції щодо оптимізації асортиментної політики як інструменту раціонального використання ресурсів.

На сьогоднішній день у легкій промисловості державних підприємств та підприємств, які мають державну частку залишилося лише 2% від загальної їх кількості. Тому, на наш погляд, є доцільним створення казенних підприємств для забезпечення потреб держави у різних видах обмундирування, взуття, фурнітури, шкільної форми тощо.

Ми сподіваємось, що це, перша редакція монографії, – яка приверне увагу до вирішення проблем державної промислової політики щодо розвитку легкої промисловості України, з метою її відродження. Дана монографія буде корисною для науковців, фахівців-практиків, аспірантів, студентської молоді та широкого кола зацікавлених читачів й забезпечить реальний практичний внесок до справи відродження легкої промисловості як сучасної потужної складової економічного потенціалу України.

Буду вдячний всім, хто захоче надіслати свої відгуки, зауваження та пропозиції на адресу Київського національного університету технологій та дизайну: вул. Немировича-Данченка 2, м. Київ-11, 01011; або за e-mail: webmaster@knutd.com.ua

О.І. Волков

Ректор Київського національного
університету технологій та дизайну,
професор, член-кореспондент
Академії педагогічних наук України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Розвиток легкої промисловості України в період 2001-2006 років

Легка промисловість України – одна із найстаріших галузей виробництва товарів народного споживання. Вона складається з 17 підгалузей, нараховує понад 10 тисяч організацій та виробництв усіх форм власності, з них промислових підприємств понад 4,5 тисячі.

Українська легка промисловість у 2007 р. забезпечувала приблизно 150 тис. робочих місць. Це соціально вагомий сектор економіки, орієнтований на кінцевого споживача. Потенційні можливості підприємств легкої промисловості дають можливість виготовляти широкий спектр товарів, здатних задовольнити попит внутрішнього ринку. Серед них – тканини усіх видів, швейний і трикотажний одяг, взуття, шкіргалантерея і шкіряні товари, фурнітура та ін. Підприємства галузі знаходяться практично в усіх регіонах України. Найбільші виробничі потужності зосереджені в м. Києві і Київській області, Львівській, Дніпропетровській, Харківській, Закарпатській областях. Сукупна вартість основних фондів підприємств легкої промисловості на 1 січня 2007 р. складала близько 2,6 млрд. дол. США.

Згідно з Концепцією Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 року, легка промисловість визначається як пріоритетна галузь. Пріоритетність галузі для економіки країни зумовлена:

- здатністю задовольняти потребу суспільства у товарах широкого вжитку і промислового призначення та сприяти підвищенню якості життя;
- пов'язаністю з багатьма суміжними галузями та можливістю обслуговувати весь господарський комплекс країни;
- великою місткістю внутрішнього ринку товарів легкої промисловості;
- високим рівнем доданої вартості, що створюється у процесі виробництва товарів, швидким обігом капіталу;
- низькою енергоємністю виробництва та незначним впливом на довкілля;
- потребою у висококваліфікованих кадрах в усіх регіонах країни.

Легка промисловість стоїть на другому місці після харчової щодо задоволення потреб людини першого рівня за ієрархією А. Маслоу. Продукція легкої промисловості використовується у багатьох сферах життя, таких як: побут; медицина; армія, зокрема спецодяг та спорядження; техніка; машинобудування, зокрема будівництво космічних кораблів, підводних човнів, танків, автомобілів, літаків; фільтрація у промисловості; рибальство; металургія; вугільна промисловість;

електроенергетика та ін. [1].

Підприємства легкої промисловості є споживачами продукції інших галузей промисловості та сільського господарства. Вони використовують у своїй діяльності такі види сировини, як бавовна, льон, шкіра, метал, пластмаси, хімічні волокна; застосовують обладнання та устаткування, які є продукцією машинобудування; впроваджують розробки науково-дослідних інститутів. Крім того, підприємства легкої промисловості потребують висококваліфікованої робочої сили, підготовкою якої займаються заклади вищої освіти.

Ринок товарів широкого вжитку України, чисельність населення якої на 01.01.2007 р. становила 46646 тис. осіб, є одним з найпривабливіших у Європі. Одяг, взуття належать до тих товарних категорій, які необхідні кожній людині протягом усього її життя. Безумовно, низька порівняно з економічно розвиненими країнами купівельна спроможність населення дещо знижує привабливість вітчизняного ринку товарів легкої промисловості, проте цей недолік певною мірою компенсують особливості менталітету наших співвітчизників, що завжди приділяли суттєву увагу зовнішньому вигляду та прагнули вдягатися модно, привабливо і яскраво навіть за рахунок економії на інших статтях витрат. Тому не дивно, що боротьба за контроль над вітчизняним ринком одягу і взуття ведеться між багатьма країнами світу.

Легка промисловість належить до галузей зі швидким оборотом капіталу та високою часткою доданої вартості (до 50 %), які традиційно мають забезпечувати значний внесок у формування валового національного продукту. Саме з випереджаючого розвитку виробництва товарів широкого споживання починалося становлення економіки країн, які сьогодні є визнаними лідерами світових ринків. В Україні ж легка промисловість, яка, зокрема, до 1991 р. забезпечувала до 50 % потреб у текстильній та швейній продукції колишнього СРСР, протягом останніх 18-ти років перебуває в стані затяжної системної кризи. За даними Держкомстату України, частка галузі у загальному обсязі реалізованої промислової продукції скоротилася з 12,3 % (у грошовому вимірі 15 млрд. дол. США) у 1991 р. до 1,6 % у 2000 р. і до 0,9 % у 2006 р. (рис. 1.1).

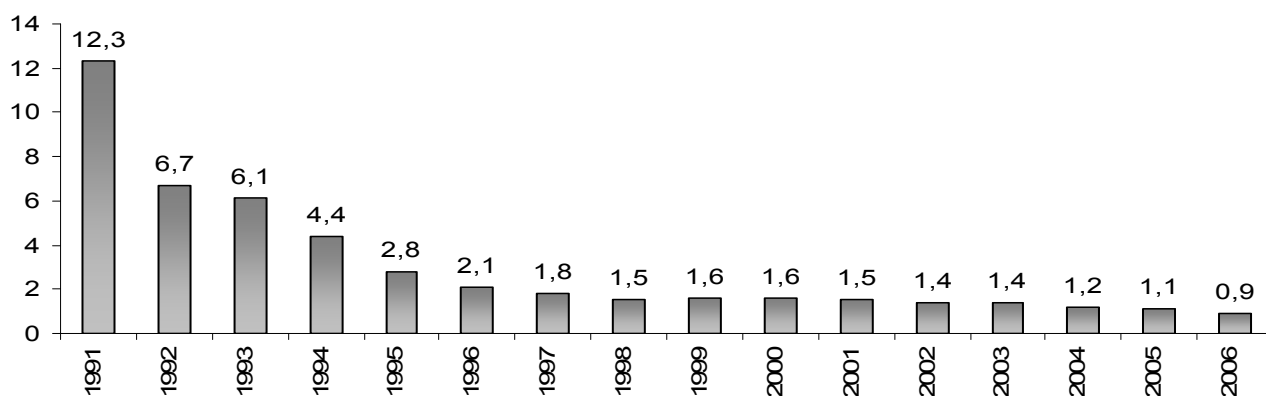


Рисунок 1.1 – Динаміка частки легкої промисловості у загальному обсязі реалізованої промислової продукції за період 1991-2006 рр., %

Частка працюючих у легкій промисловості в 2006 році (133 тис. осіб) порівняно з 1991 роком (понад 500 тис. осіб) складає 25,98 % (рис. 1.2).

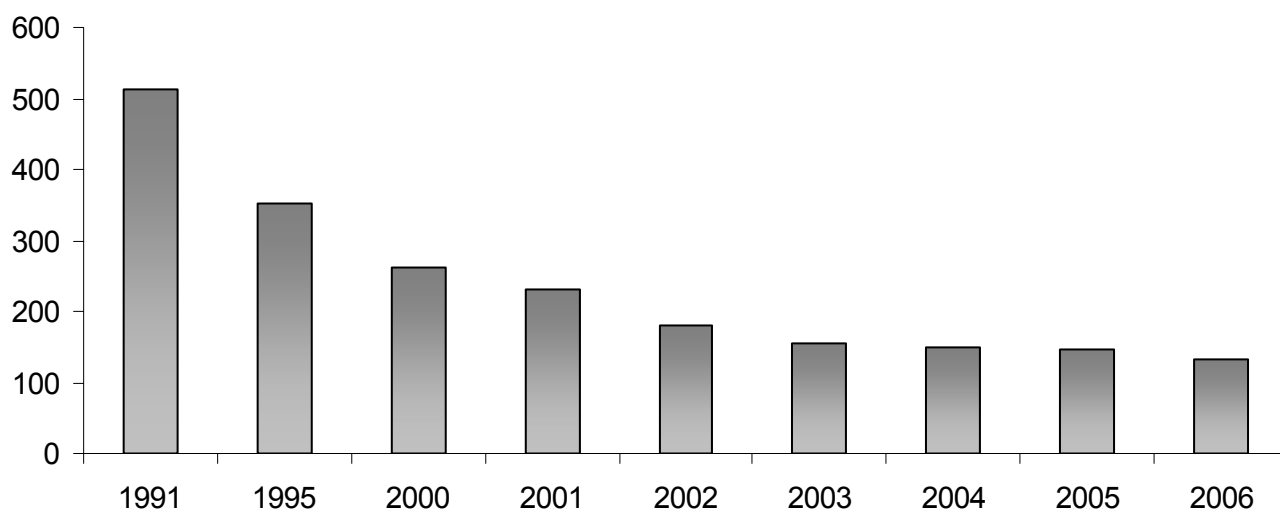


Рисунок 1.2 – Динаміка середньорічної кількості найманих працівників у легкій промисловості за період 1991-2006 рр., тис. осіб

Порівняно з 1990 роком скорочення випуску за основними видами продукції легкої промисловості у 2006 році склало: тканини – 12,15 разів; трикотажні вироби – 11,48 разів; панчішно-шкарпеткові трикотажні вироби – 8,24 рази; взуття – 9,31 рази (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Виробництво найважливіших видів продукції легкої промисловості за період 1990 – 2006 рр.

Види продукції	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Тканини всього, млн. м ²	1210	169	67	75	90	76,3	107,5	113,5	99,6
у тому числі									
- бавовняні	565	78	37	41	54	34,4	45,1	53,0	42,7
- вовняні	72	15	7	6	6	5,2	8,3	8,3	8,7
- лляні	98	20	3	6	4	0,5	8,6	2,0	1,8
- ворсові, махрові	283	-	-	-	-	6,7	7,0	6,2	2,5
- тканини з волокон хімічних	161	23	13	15	20	29,5	38,1	44,1	43,8
Трикотажні вироби, млн. шт.	351,2	27	16,5	21,8	25,3	30,3	25,7	31,3	30,6
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні, млн. пар.	443,1	119	40,0	37,0	41,4	43,3	51,4	55,5	53,8
Взуття, млн. пар.	196,5	20,6	13,5	15,2	15	20,3	21,7	20,5	21,1

Складено за даними Держкомстату України

Станом на кінець 2006 р. виробництво тканини на одну особу складало 2,1 м² (23,3 м² у 1990 р.), виробництво трикотажних виробів – 0,1 шт. (6,8 шт. у 1990 р.), виробництво панчішно-

шкарпеткових виробів – 1,2 пари (8,5 пар у 1990 р.), а взуття – 0,5 пар (3,8 пар у 1990 р.), що є недостатнім для задоволення внутрішнього попиту.

За даними Міністерства промислової політики України, внутрішній ринок товарів легкої промисловості України у 2006 р. оцінювався у 40 млрд. грн. Вітчизняні підприємства за цей період виробили продукції на 2,7 млрд. грн.; офіційний імпорт товарів легкої промисловості досяг 4,6 млрд. грн. [2] Отже, на неофіційний оборот продукції припадає близько 32,7 млрд. грн., або 81,8 % загального розміру ринку. Порівняння цих даних з інформацією про структуру внутрішнього ринку легкої промисловості на початок 2005 р. (рис. 1.3) дає підстави для ствердження, що погіршення ситуації продовжується: при незмінній частці неофіційного обороту співвідношення між вітчизняним виробництвом та офіційним імпортом змінилося на користь останнього, а отже, зменшилася частка вітчизняних виробників.

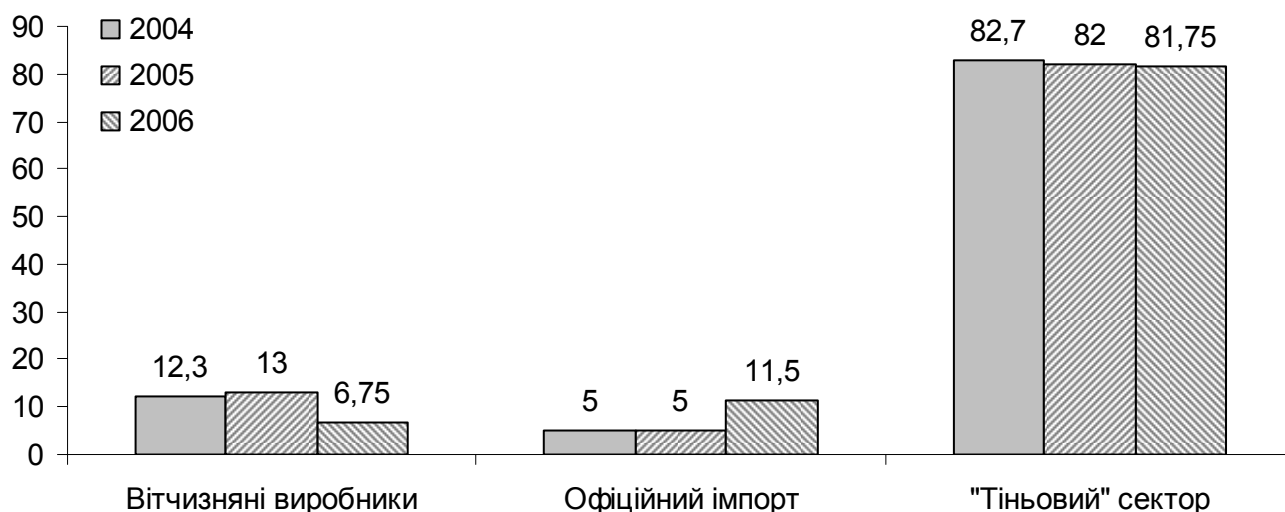


Рисунок 1.3 – Структура внутрішнього ринку товарів легкої промисловості України за період 2004-2006 рр., %

Промисловість України в цілому в 2006 р. вперше досягла рівня 1991 р., а легкої промисловості вдалося «повернути» лише 52 % колишніх обсягів виробництва. Найбільш скрутною є ситуація у текстильній промисловості (у 2006 р. – 16 % від рівня 1991 р.), найбільш оптимістичною – у швейній промисловості (162 % від рівня 1991 р.); проте, переважна частина продукції швейних підприємств призначена для експорту і не потрапляє на внутрішній ринок. Аналіз індексів обсягу випуску продукції промисловості України в цілому та безпосередньо легкої промисловості за період 2000-2006 рр. показує, що лише в 2004 році легка промисловість випередила промисловість в цілому, а за результатами інших років її індекс є нижчим. Як для легкої промисловості, так і для промисловості в цілому характерною є тенденція до сповільнення темпів росту обсягів випуску продукції (рис. 1.4).

Пік падіння виробництва в легкій промисловості припадає на 1996-1997 роки; за період 1991-1996 рр. фізичні обсяги продукції в галузі в цілому скоротилися на 76 %. Текстильна промисловість пройшла нижню точку кризи у 1999 р. (скорочення 92 %), швейна – у 1996 р. (скорочення 43 %), шкіряна та взуттєва – у 1998 р. (скорочення 78 %).

Драматичний колапс легкої промисловості протягом останніх 10 років ХХ ст. зумовлений системною кризою національної економіки України в процесі та після розпаду СРСР. Найбільш суттєву роль у виникненні та розвитку цієї кризи мали такі чинники:

- стрімке зниження купівельної спроможності населення. Цей процес розпочався в останні роки існування СРСР, коли тотальний дефіцит призвів до невідповідності товарної та грошової маси. Катастрофічне знецінення грошей відбулося відразу після розпаду Союзу, в період гіперінфляції 1992-1994 рр. Так, у 1992 р. середня заробітна плата робітника промисловості становила близько 40 дол. США на місяць (в перерахунку за офіційним курсом НБУ). Це спричинило скорочення попиту як на готовий одяг і взуття, так і на відповідну сировину – тканини, трикотажні полотна, пряжу, шкіру, хутро тощо;

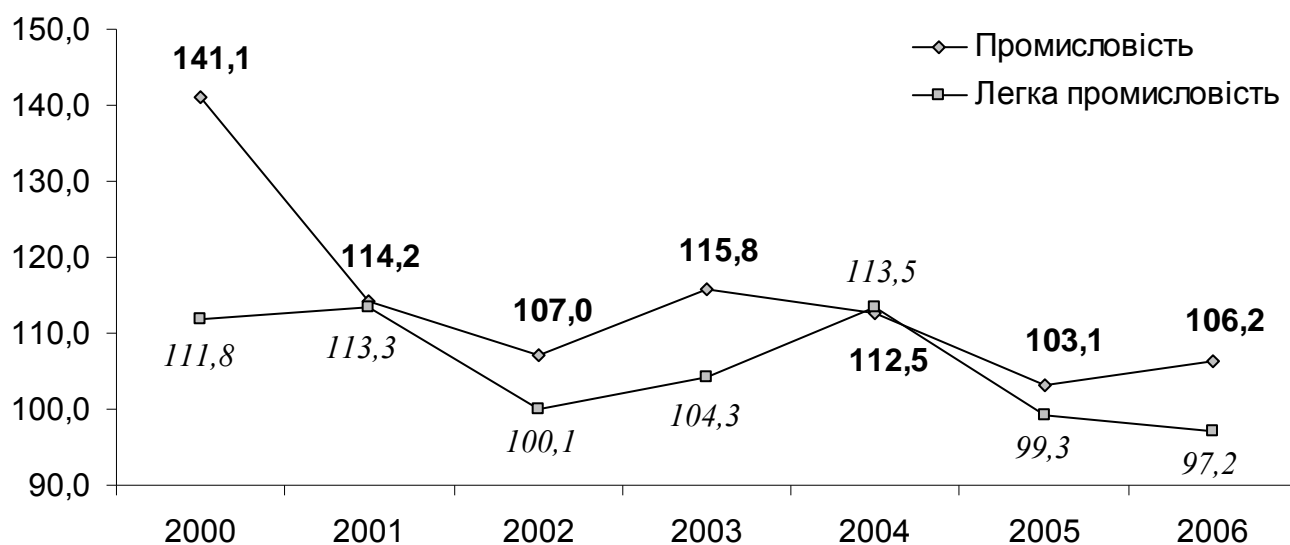


Рисунок 1.4 – Динаміка індексів обсягу випуску продукції за період 2000-2006 рр., % до попереднього року

- втрата ринків сировини і збуту в межах колишнього СРСР. Цей чинник виявився особливо критичним для великих текстильних комбінатів, виробничі потужності яких створювалися для переробки сировини з інших союзних республік з метою задоволення потреб економіки СРСР. Після розриву міжреспубліканських господарських зв'язків комбінати, насамперед бавовняні та шовкові, опинилися перед фактом майже повної відсутності як сировини, так і попиту. В умовах незавантаження потужностей та зростання умовно-постійних витрат

виробництво перестало бути економічно ефективним;

- кризовий стан агропромислового комплексу – провідного постачальника сировини для легкої промисловості. Сільське господарство в ході кризи виявилось одним з найбільш ризикових та незахищених секторів економіки. Зокрема, щодо вітчизняної текстильної сировини зафіксовані такі показники: виробництво вовни протягом 1990-2000 років скоротилося у 8,8 рази (з 29,8 до 3,4 тис. т), а валовий збір волокна льону-довгунця – у 13,5 рази (зі 108 до 8 тис. т). Поголов'я великої рогатої худоби за той же період скоротилося у 2,6 рази (з 24,6 до 9,4 млн. голів), свиней – у 2,5 рази (з 19,4 до 7,7 млн. голів), овець та кіз – у 4,5 рази (з 8,4 до 1,9 млн. голів), що спричинило скорочення обсягів заготівлі шкіряної сировини;

- безконтрольне вивезення сировини. Низька платоспроможність вітчизняних підприємств, що переробляють текстильну та шкіряну сировину, призупинення деякими з них господарських операцій зумовили зниження закупівельних цін на продукцію сільського господарства. За таких умов аграрним підприємствам виявилось значно вигідніше реалізувати власну продукцію через напівлегальних посередників для вивезення її за кордон;

- нерозвиненість і недосконалість законодавчої бази, а також відсутність ефективного контролю за дотриманням законності, насамперед у сфері податкової та митної політики. Перехід до ринкових відносин у національній економіці відбувався за умов практичної відсутності відповідної законодавчої бази та системи контролю за дотриманням законності, що зумовило фактичну окупацію внутрішнього ринку товарами низької якості з інших країн. В умовах низької купівельної спроможності населення ці товари, а також контрабанда та місцеве незареєстроване виробництво, отримали безперечні конкурентні переваги над законослухняним бізнесом. Проте ліберальне ставлення до «човникового» бізнесу певною мірою пояснюється тим, що це був (і залишається) чи не єдиний спосіб забезпечити виживання значної частини населення, для якої немає реальної альтернативи зайнятості;

- низький технічний рівень основних фондів, невідповідність наявних технологій вимогам конкурентного середовища. При фактичній втраті вітчизняними виробниками ринкового сегменту низьких цін конкуренція на середньому сегменті ускладнювалася недосяжністю необхідних сучасних технологій: наявні основні фонди фізично та морально застаріли, а інвестиційна привабливість підприємств в умовах кризи попиту була вкрай низькою. Проте керівники підприємств неодноразово зазначали, що технологічна ситуація в легкій промисловості на той час була не найгіршою порівняно з іншими галузями: у 70-80 роки ХХ століття проводилося масштабне технічне переозброєння, в першу чергу підприємств швейної промисловості (текстильної галузі це майже не торкнулося, оскільки у СРСР інвестувалися насамперед російські текстильні комбінати). Отже, негативний вплив кризи попиту був більш суттєвим;

- зростання собівартості продукції. Чинниками цього процесу, поряд із зростанням

умовно-постійних витрат при зниженні завантаження потужностей, стали також панування застарілих ресурсомістких технологій, формування завищених цін на енергоносії та послуги транспорту, високі ставки банківських кредитів. Неабияку негативну роль відіграла нераціональна структура основних фондів, зокрема, утримання на балансах виробників об'єктів соціальної сфери;

- брак ефективного власника. Суттєві зміни у макро- та мікросередовищі діяльності підприємств легкої промисловості вимагали проведення радикальної реструктуризації та пристосування виробництва до нових обсягів та структури попиту. Проте ініціювати процеси перебудови виявилось нікому. На початку 90-х років ХХ століття власниками більшості текстильних підприємств (через викуп або оренду з викупом) стали трудові колективи, які намагалися «зберегти все, як було раніше». Пізніше продаж здійснювався переважно за приватизаційні майнові та компенсаційні сертифікати, причому метою міні-інвесторів був не стільки вплив на діяльність об'єкту приватизації, скільки отримання прав власності на частку майна. Це призвело до розпорошення власності та фактичної некерованості підприємств. Лише після 2000 р. через процедури банкрутства та конкурсного продажу контрольних та блокувальних пакетів акцій інвестори отримали можливість реально управляти підприємствами й налагоджувати їх роботу. Проте процес зміни власників і досі відбувається вкрай повільно;

- низький рівень виробничого менеджменту і маркетингу, відсутність досвіду роботи в умовах ринку. Успішне пристосування до нових умов діяльності передбачало необхідність ретельного вивчення ринку, внесення змін до товарного асортименту, проведення гнучкої цінової політики, реорганізації закупівельної та збутової діяльності, перебудови організаційних структур управління. Потрібно було створити з нуля систему рекламної інформації про підприємства та їх продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У той же час система освіти ще не готувала відповідних фахівців, і практичного досвіду здійснення таких видів діяльності теж не було. Вкрай низьким був і залишається рівень впровадження комп'ютеризації та сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Отже, імпортери мали на українському ринку суттєві конкурентні переваги за управлінськими та маркетинговими чинниками;

- втрата керованості. Суттєвим фактором загострення кризових явищ у галузі стала фактична втрата керованості процесами, що відбувалися, з боку державних органів. Зокрема, було скасоване галузеве Міністерство легкої промисловості, і відповідні керівні функції перекладено на Управління легкої промисловості у складі Міністерства промислової політики України. Державні органи повністю відмовилися від планування діяльності підприємств, навіть в найбільш м'якій індикативній формі; разом з недоступністю інформації про стан ринку це призвело до надмірної конкуренції щодо одних товарних груп та незадоволеного попиту щодо інших. Зрештою, на відміну від розвинених країн Європи і світу, в галузі практично не було недержавних інститутів

самоврядування – професійних асоціацій, гільдій, ліг або інших бізнес-об'єднань – які координували б дії окремих виробників, представляли їх інтереси у органах державної влади тощо (наприклад, Українська асоціація підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» створена лише у 2000 р.).

Негативний вплив зазначених чинників вдалося частково подолати лише наприкінці 90-х рр. ХХ століття. Починаючи з 2000 р., деякі українські підприємства почали знаходити свої ніші на ринку і поступово нарощувати обсяги виробництва (рис. 1.5). Середньорічний темп приросту галузі у 2000-2006 рр. становив 4,9 %. Пожвавлення ділової активності зумовили такі чинники:

- зростання купівельної спроможності населення внаслідок поступового виходу економіки України з системної кризи;

- фінансове оздоровлення (зниження кредитних ставок, зменшення частки бартерних операцій, виплата заборгованості за заробітною платою, погашення боргів за виконання державних замовлень);

- поява ефективних власників на деяких провідних підприємствах галузі внаслідок продажу контрольного пакету акцій, що уможливило реструктуризацію підприємств й технологічне оновлення виробництва;

- запровадження поряд із стандартною спрощеної системи оподаткування (єдиний та фіксований податки), що сприяло розвитку малого бізнесу;

- утворення нових господарських зв'язків, як щодо постачання сировини, так і щодо збуту готової продукції (зокрема, налагодження контактів з іноземними партнерами щодо виконання замовлень з давальницької сировини, утворення потужних торгово-посередницьких структур, що здійснюють внутрішні та експортно-імпорتنі операції);

- набуття досвіду управлінської та маркетингової діяльності.



Рисунок 1.5 - Індекси фізичних обсягів продукції по галузях промисловості (з 2001 р. – за видами промислової діяльності) за період 1991-2006 рр., %

Однак, у 2005-2006 рр. позитивні тенденції розвитку галузі знову загальмувалися (рис. 1.4). Темп приросту легкої промисловості, згідно з даними офіційної статистики, у 2005 р. становив – 0,7 %, а у 2006 р. – 2,8 %. Серед основних причин погіршення ситуації експерти називають загострення конкурентної ситуації на внутрішньому ринку, насамперед внаслідок послаблення контролю за нелегальним ввезенням продукції легкої промисловості та незабезпечення державою рівних умов конкуренції з імпортерами у сфері оподаткування.

Докладніше тенденції зміни обсягів виробництва щодо провідних товарних груп легкої промисловості за період 1991-2006 рр. відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Виробництво провідних видів продукції легкої промисловості
за період 1991-2006 рр.

Рік	Сектор текстильних виробів					Сектор пошиття одягу	Сектор виробництва шкіри та шкіряного взуття	
	Тканини, млн. кв. м	Килими, млн. кв. м	Постіль-на білизна, млн. шт.	Панчішно-шкарпеткові вироби, млн. пар	Трико-тажні вироби, млн. шт.		Швейні вироби, млн. шт.	Взуття, млн. пар
1991	1031,0	2,835	34,7	392,6	295,0	156,1	205,5	–
1992	927,0	2,515	36,4	380,9	240,6	121,9	167,8	–
1993	597,0	2,175	21,5	297,1	153,3	73,1	120,3	–
1994	292,0	0,702	8,9	161,5	65,6	22,0	48,1	–
1995	169,0	0,281	3,9	119,0	27,0	29,3	119,9	1,867
1996	109,0	0,092	4,2	66,8	13,1	24,6	77,9	0,464
1997	82,0	1,325	2,8	45,7	9,3	25,8	72,5	0,250
1998	90,0	1,767	2,9	38,9	6,5	30,4	42,0	0,182
1999	50,0	2,524	2,2	36,6	9,7	30,2	45,1	0,220
2000	67,0	5,189	2,5	40,0	16,5	41,3	24,7	0,820
2001	75,0	4,654	3,1	37,0	21,8	51,0	25,7	0,928
2002	90,0	3,873	5,1	41,4	25,3	46,5	20,7	0,933
2003	76,3	4,173	10,495	43,3	28,9	44,781	20,3	0,939
2004	107,5	5,099	11,119	51,4	35,3	45,52	21,7	0,879
2005	113,5	5,631	11,988	55,5	36,4	40,944	20,8	0,771
2006	99,6	6,211	13,198	53,8	41,3	37,247	21,1	0,566
2006/ 1991, %	9,7	219,1	38,0	13,7	14,0	23,9	10,3	–

Провідним сектором легкої промисловості України, як за кількістю підприємств, так і за обсягами виробництва, залишається сектор текстильних виробів. Протягом 1991-2006 рр. спостерігалось суттєве скорочення обсягів виробництва по всіх основних товарних групах сектора (крім килимів; проте, враховуючи вкрай незначну частку килимів у загальному обсязі виробництва, це майже не вплинуло на загальні тенденції). Найбільш суттєво зменшилися обсяги виробництва власне тканин (у 2006 р. – 9,66 % від рівня 1991 р.), трикотажних та панчішно-

шкарпеткових виробів (відповідно 14,00 та 13,70 %).

Традиційно провідна частка в структурі випуску тканин належить бавовняним (рис. 1.6); у 1991 р. їх частка становила 49,0 %, у 2000 р. зросла до 55,2 % і у 2006 знов скоротилася – до 42,9 %. Майже незмінною, але невеликою залишається частка вовняних тканин: 6,5 % у 1991 р., 10,5 % у 2000 р. та 8,7 % у 2006 р. Що ж до шовкових тканин, частка яких у 1991 р. становила 23,0 % (щоправда, без поділу на натуральні та з волокон хімічних), то виробництво тканин з натурального шовку з 1999 р. в Україні припинено; натомість поступово збільшується виробництво тканин з волокон хімічних, частка яких у 2006 р. склала 44,0 %. Лляні тканини, виготовлення яких вважається одним з важливих пріоритетів розвитку текстильної промисловості України, випускаються вкрай нестабільно: обсяги виробництва варіюють від 80 млн. кв. м. у 1991 р. до 0,5 млн. кв. м. у 2003 р. і 1,8 млн. кв. м. у 2006 р., а частка у випуску – від 22,0 % у 1997 р. до 0,7 % у 2003 р. та 1,8 % у 2006 р.

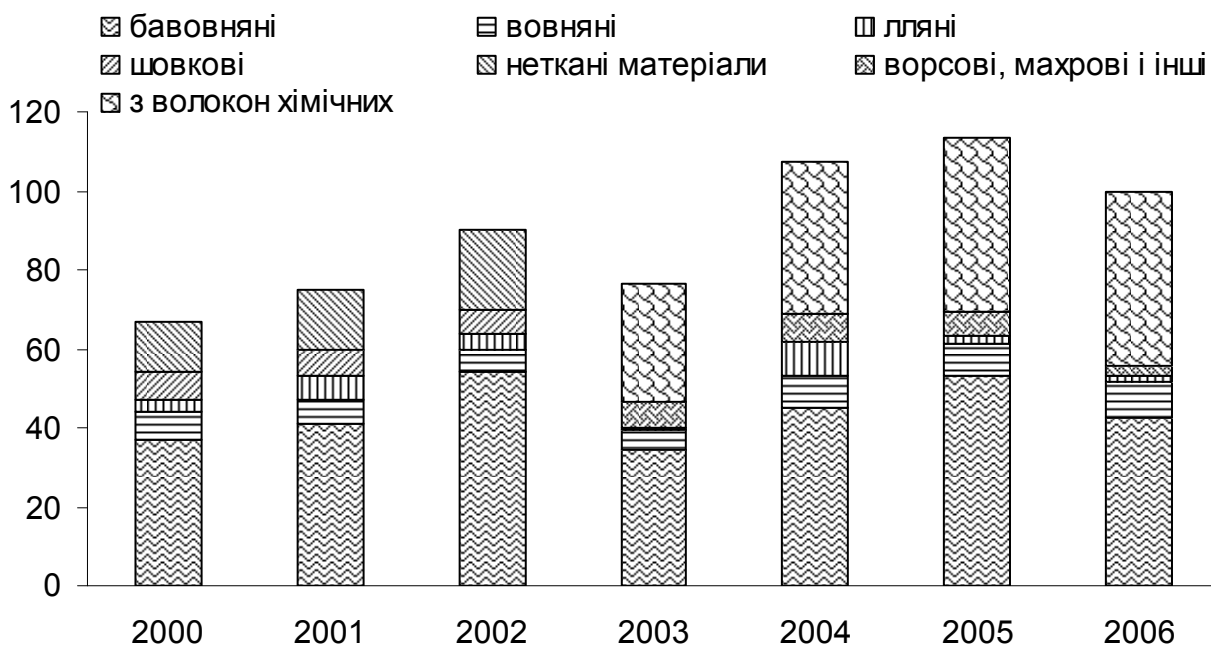


Рисунок 1.6 – Виробництво тканин за видами за період 2000-2006 рр., млн. м²

В цілому, якщо у 1991 р. в Україні виготовлявся збалансований спектр бавовняних, вовняних, лляних, конопляно-джутових та шовкових тканин, то в 2006 р. основну роль відігравали лише 2 види тканин: бавовняні – 42,9 % та з волокон хімічних – 44,0 % (разом 86,9 %). Враховуючи, що бавовна в Україні є повністю імпортованою сировиною, а імпорт пряді синтетичної та штучної, зокрема, у 2004 р. перевищував внутрішнє виробництво у 72 рази, така імпортозалежність сектора виглядає вкрай небезпечною.

Другим за кількістю підприємств та обсягами виробництва є сектор пошиття одягу. З табл.

1.2 видно, що спад обсягів виробництва швейних виробів в натуральному вимірі протягом 1991-2006 рр. виявився дещо меншим порівняно з іншими секторами легкої промисловості; проте, якщо у 1996-2001 рр. кількість виготовлених виробів збільшувалася, то з 2002 р. знов почала скорочуватися. У табл. 1.3 подані обсяги виробництва по основних товарних групах сектора у 1991-2006 рр., на рис. 1.7 – обсяги виробництва одягу за видами у 2000-2006 рр.

Таблиця 1.3 – Виробництво швейних виробів за видами за період 1991 – 2006 рр., млн. шт.

Рік	Пальта, півпальта, плащі	Костюми	Піджаки, жакети	Сукні	Брюки	Спідниці	Блузки	Куртки	Сорочки	Разом
1991	9,1	10,2	0,6	49,6	19,5	6,1	8,8	10,7	41,5	156,1
1992	5,1	7,2	0,3	36,1	15,8	4,6	7,2	9,5	36,1	121,9
1993	3,1	5,2	0,4	15,6	9,5	3,6	5,6	8,6	21,5	73,1
1994	0,8	1,3	0,1	4,5	2,5	0,9	1,1	2,6	8,2	22,0
1995	1,7	1,3	1,6	3,2	4,4	1,8	3,1	2,5	9,7	29,3
1996	1,7	1,2	1,7	2,7	5,9	2,2	2,6	2,1	4,5	24,6
1997	2,0	1,4	2,3	1,9	6,3	2,3	4,0	2,3	3,3	25,8
1998	2,3	1,2	3,2	1,9	7,0	3,1	4,4	2,6	4,7	30,4
1999	1,9	1,2	3,8	1,8	7,4	3,0	5,0	2,9	3,2	30,2
2000	2,5	1,7	4,6	2,4	11,8	3,9	7,0	3,6	3,8	41,3
2001	2,4	2,3	6,5	1,9	16,8	3,6	7,4	4,6	5,5	51,0
2002	2,9	2,2	5,4	1,7	16,6	3,1	6,6	3,7	4,3	46,5
2003	4,152	2,171	5,540	1,167	17,063	3,579	6,825	1,097	3,187	44,781
2004	4,252	2,697	6,387	1,209	18,577	3,409	5,289	0,908	2,792	45,520
2005	3,995	2,501	6,561	1,264	15,890	2,825	4,583	0,662	2,663	40,945
2006	3,304	2,072	5,926	0,905	14,493	3,040	4,316	0,565	2,626	37,247
2006/ 1991,%	36,3	20,3	9,9 рази	1,8	74,3	49,8	49,1	5,3	6,3	23,9

У 1991-2006 рр. найсуттєвіше скорочення відбулося за такими товарними групами, як сукні, куртки та чоловічі сорочки. Виробництво піджаків та жакетів, навпаки, збільшилося в 9,88 рази.

Протягом 2000-2006 рр. в структурі асортименту зростала питома вага верхнього одягу: пальт (з 6,05 до 8,87 %), костюмів (з 4,12 до 5,56 %), піджаків та жакетів (з 11,14 до 15,91 %) і брюк (з 28,57 до 38,91 %, переважно жіночих). Частка решти товарних груп (суконь, спідниць, блузок, курток, сорочок) зменшувалася. Крім певного впливу моди, очевидно, що саме верхній одяг виявився найбільш привабливим для операцій з давальницькою сировиною.



Рисунок 1.7 – Виробництво одягу за видами за період 2000-2006 рр. та 1991 р., млн. шт.

У секторі виробництва шкіри та шкіряного взуття основні товарні категорії – взуття та шкіряні сумки – також зазнали суттєвих втрат, причому навіть у 2000-2006 рр. зростання обсягів випуску не відбулося (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Виробництво сектору шкіри та шкіряного взуття за період 1990 – 2006 рр.

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Взуття, млн. пар	196	20,6	13,1	10,4	11,4	11,9	12,3	12,9	15,0	15,9	21,7	20,8	21,2
Сумки, тис. шт.	1230 3	1867	464	250	187	220	820	928	2003	3932	879	950	982
Ремені, тис. шт.	4542	40	27	91	38	20	6	161	11	2	20,4	21,3	22,5

Слід зазначити, що навіть в період відносного збільшення обсягів виробництва у 2000-2006 рр. вітчизняні виробники товарів легкої промисловості продовжували стрімко здавати позиції на власному внутрішньому ринку. Досить переконливе уявлення про сутність процесів, що відбувалися, забезпечує офіційна статистика (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Динаміка експорту та імпорту деяких товарів легкої промисловості за період
2000-2006 рр., млн. дол. США

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Шкіряна і хутряна сировина і вироби з неї:							
- експорт	117,3	129,9	159,1	180,4	207,2	210,6	306,6
- імпорт	46,3	66,3	58,6	67,1	72,9	111,2	136,3
- сальдо	71,0	63,6	100,5	113,3	134,3	99,4	170,3
Текстиль та текстильні вироби							
- експорт	537,8	614,2	654,6	765,3	882,6	913,9	915,3
- імпорт	560,2	646,9	673,0	851,8	992,2	1406,2	1365,5
- сальдо	-22,4	-32,7	-18,4	-86,5	-109,6	-492,3	-450,2
Взуття, головні убори, парасольки							
- експорт	69,1	84,6	76,0	91,8	121,8	107,7	130,2
- імпорт	32,2	43,8	53,6	82,1	43,5	279,3	269,4
- сальдо	36,9	40,8	22,4	9,7	78,3	-171,6	-139,2
Сумарне сальдо	85,5	71,7	104,5	36,5	103	-564,5	-419,1

Джерело: [3]

Отже, позитивне експортно-імпортне сальдо, що збільшується, спостерігається лише щодо шкіряної та хутряної сировини (а також, до речі, щодо лляних волокон – у групі текстилю та текстильних виробів). Для інших товарних категорій обсяг офіційного імпорту перевищує обсяг експорту, причому з часом співвідношення лише погіршується.

Потрібно враховувати, що експорт текстилю, текстильних виробів та взуття – це майже виключно повернення замовникам виробів з давальницької сировини. Крім того, при проведенні вибіркового порівняльного аналізу обсягів експорту та внутрішнього виробництва окремих товарних категорій за даними 2004 р. з'ясувалося, що експорт пряжі та ниток текстильних, матеріалів текстильних та виробів трикотажних перевищив обсяг внутрішнього виробництва – відповідно у 3,35, 1,07 та 1,69 рази. На думку експертів, «надлишок» може виникати внаслідок реекспорту продукції, насамперед з Китаю чи інших країн Південно-Східної Азії, або внутрішнього неофіційного виробництва. Таким чином, навіть те, що екпортується, не завжди є результатом діяльності офіційних національних виробників.

Дуже показовим є різке зростання імпорту у 2005 р.; воно пояснюється введенням у дію в рамках реалізації Державної програми «Контрабанді – стоп!» так званих «індикаторів ризику» – мінімальних границь митної вартості по окремих товарних позиціях. Проте, оскільки границі були встановлені на нереально низькому рівні, це призвело фактично до легалізації потоків контрабанди.

На рис. 1.8 та у табл. 1.6 подане деталізоване експортно-імпортне сальдо текстильного сектору протягом 2000-2005 рр., яке протягом зазначеного періоду залишалося від'ємним й стрімко збільшувалося у абсолютному вимірі: у тис. тонн – в середньому на 23,6 % за рік, у млн.

дол. США – на 18,4 % за рік. І це лише за офіційною статистикою. Щоб скласти більш об'єктивне уявлення про загальну ситуацію на ринку, слід врахувати, що, за даними Української Асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром», реальний обсяг імпорту товарів легкої промисловості, наприклад, лише з Китаю перевищував офіційно зареєстрований митною службою України у 2004 р. у 12,3 рази, а за 6 місяців 2005 р. – в 1,8 рази.

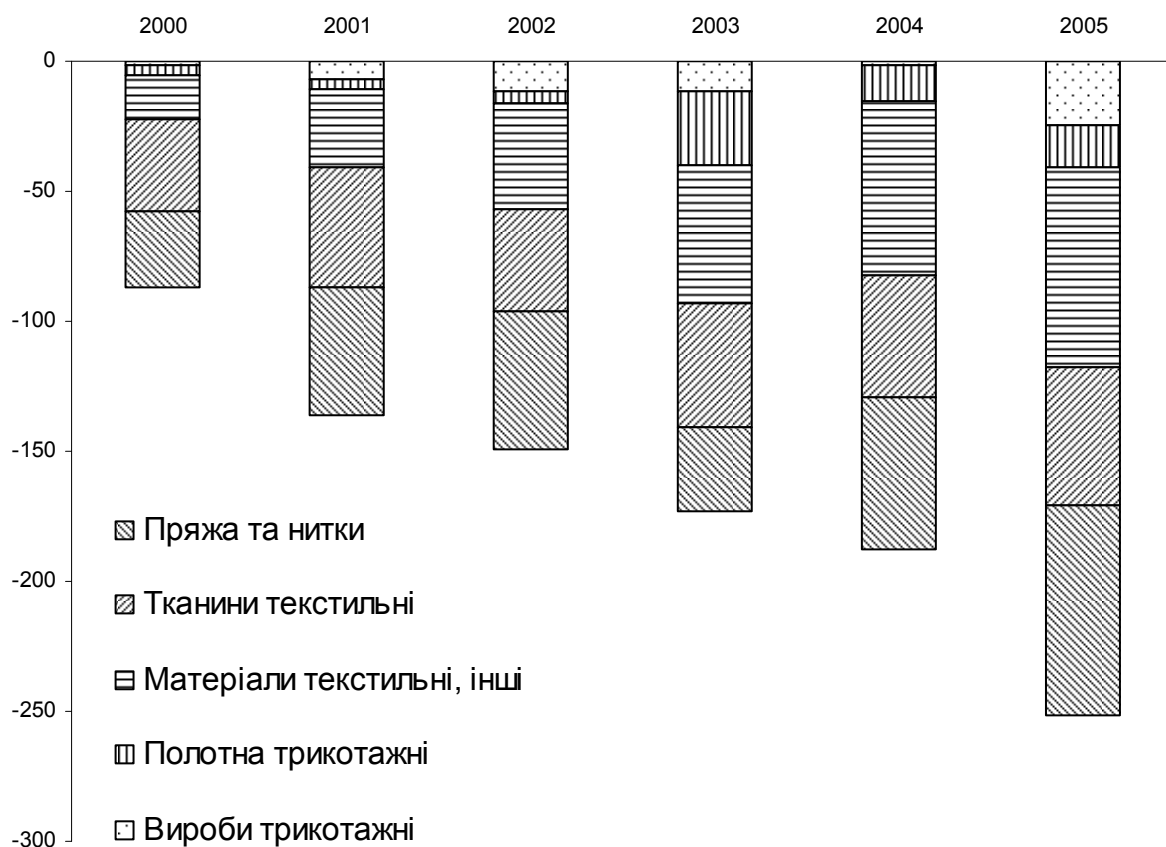


Рисунок 1.8 – Експортно-імпортне сальдо текстильного сектору за період 2000-2006 рр., тис. тонн

У Додатку А подаються аналітичні матеріали Асоціації «Укрлегпром» щодо імпорту в Україну деяких товарів текстильного сектору з Китаю (за даними торгівельно-економічних місій (ТЕМ) у складі Посольства України у Китаї та Держмитслужби України) за 2004 р. та за 6 місяців 2005 р. Щодо більшості номенклатурних позицій китайська сторона фіксує кількість товару у декілька разів більшу, ніж українська сторона. За зазначеними номенклатурними позиціями продукції текстильного сектору неофіційний імпорт з Китаю у 2004 р. перевищував офіційний у 9,81 рази, а за результатами 6 місяців 2005 р. – у 2,74 рази. Дані Асоціації «Укрлегпром» свідчать, що державний бюджет України втратив на неофіційному імпорті з Китаю за рахунок несплати ПДВ та мита лише щодо товарів текстильного сектору 286,5 млн. грн. у 2004 р. та 127,0 млн. грн. за 6 місяців 2005 р.

Таблиця 1.6 – Експортно-імпортне сальдо текстильного сектору за період 2000-2005 рр., тис. тонн

Види продукції	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Вироби трикотажні	-1,9	-7	-11,2	-11,7	-1,3	-24,8
Полотна трикотажні	-3,7	-3,6	-5,2	-28,4	-14,1	-16,1
Матеріали текстильні, інші	-16,5	-30,3	-40,3	-53,3	-67	-77
Тканини текстильні	-35,3	-46,3	-39,6	-47,3	-47	-52,9
Пряжа та нитки	-29,5	-48,6	-53,2	-32,5	-58,6	-80,5

Значні розходження між обсягами офіційних та реальних імпортних поставок спостерігаються не лише у торгівлі з Китаєм. За оцінками управління легкої промисловості Міністерства промислової політики України, невідповідність митної статистики України і Італії у 2004 р. в цілому для імпорту товарів легкої промисловості сягала 100 разів. Така ж ситуація має місце у торгівлі з Польщею, Туреччиною та іншими державами.

Поряд із загальною тенденцією до зменшення обсягів виробництва і продажу на внутрішньому ринку товарів легкої промисловості останнім часом почало даватися взнаки ще одне, менш очевидне, але не менш прикре явище. Замість орієнтації на випуск високоякісної продукції споживчого призначення, здатної привертати увагу покупців на внутрішньому й світовому ринках, підприємства легкої промисловості все більше орієнтуються на виготовленні суто технічної продукції, що потребує мінімальних якості вихідної сировини, творчості в процесі розробки, витрат праці та маркетингових зусиль.

Наприклад, аналіз динаміки обсягів виробництва провідного сектора легкої промисловості України – сектора текстильних виробів – засвідчив, що протягом 2000-2004 рр. структура випуску продукції суттєво змінилася. Зростання відбувалося насамперед за такими товарними позиціями, як волокна лляні, тканини бавовняні та з штучних та синтетичних волокон, білизна постільна, мішки та пакети пакувальні, брезент, матеріали неткані, тканина кордна для шин, вата та вироби з неї. Навпаки, скорочувалося виробництво вовняної пряжі, вовняних та лляних тканин, тканин з натурального шовку, покривал для ліжок, мішків спальних, речей постільних, килимів, тюлегардинних виробів та верхнього трикотажу, тобто виробів, призначених для кінцевого споживання.

У 2004 р. 50 % обсягів виробництва сектора текстильних виробів забезпечували лише 7 номенклатурних позицій. Це тканини (вовняні та бавовняні), килими та килимові покриття, білизна постільна, брезент, тканина кордна для шин, мішки та пакети поліетиленові ткани. Ще 30 % представляють такі 6 позицій: пряжа бавовняна, полотна трикотажні, тканини з волокон хімічних, шкарпетки, матеріали неткані та колготки. Решта позицій забезпечують менше 20 % обсягів виробництва.

Перша десятка номенклатурних позицій, що забезпечують основний внесок у загальний обсяг експорту текстильного сектору, має такий склад: нитки синтетичні, волокно лляне (разом

близько 50 % обсягу експорту у натуральному вимірі), тканини просочені, килими та килимові покриття, вата, відходи пряжі, пряжа бавовняна, пуловери та інші трикотажні вироби, тканини вовняні, мотузки й канати (разом близько 92 % обсягу експорту).

У секторі пошиття одягу структурні зміни менш виражені, але також підтверджують зазначену тенденцію: наприклад, випуск брюк (насамперед жіночих, які не можна вважати надто складними виробами) за 2000-2006 рр. зріс у 1,23 рази і досяг 38,91 % у структурі випуску, тоді як частка найскладнішої продукції – чоловічих та хлопчачих костюмів – становила лише 3,6 %.

Приблизно 80 % всієї продукції швейного сектора призначено для реалізації на зовнішніх ринках (толінг, експорт), і лише 20 % – для внутрішнього ринку (за даними проекту USAID|BIZPRO [251]). Продукція, виготовлена за давальницькими схемами, постачається переважно до країн Європи (Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Швеції, Франції, Данії, Італії), а також до США. Протягом 2000-2005 рр. обсяги експорту швейних виробів постійно зростали (з 357,6 до 571,010 млн. дол. США, тобто приблизно на 9,8 % за рік, табл. 1.7 та рис. 1.9).

Таблиця 1.7 – Обсяги експорту швейної продукції за період 2000-2005 рр., млн. дол. США

Види продукції	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Пальта, півпальта, плащі, куртки	81,872	85,975	90,001	92,124	103,169	106,302
Костюми, піджаки, жакети, брюки	184,708	237,391	240,459	276,365	343,148	364,272
Сорочки	21,165	22,052	15,150	14,417	13,340	13,813
Блузки	28,429	32,862	31,997	29,017	30,385	22,477
Нижня білизна	0,681	0,427	0,775	0,841	1,117	1,246
Дитячий одяг	2,619	1,819	1,403	1,131	0,974	0,981
Костюми спортивні	1,377	16,790	16,991	24,964	29,736	28,149
Корсетні вироби	1,645	16,737	17,198	21,419	21,226	21,915
Інші вироби	35,069	5,482	6,525	12,154	10,897	11,855
Разом швейної продукції	357,565	419,535	420,499	472,432	553,992	571,010

На рис. 1.9 представлені дані обсягів експорту промислової продукції у період 2000-2005 рр. Основна частка припадає на швейні вироби товарної групи «костюми, піджаки, жакети, брюки», причому частка цієї групи швидко зростає (з 51,66 % у 2000 р. до 63,78 % у 2005 р.). Оскільки склад статей експорту не співпадає зі складом статей випуску, важко оцінити внесок окремих видів товарів до групи в цілому. Але, враховуючи, що в натуральному вимірі випуск брюк в 2005 р. був майже вдвічі більше, ніж костюмів, піджаків та жакетів разом, можна стверджувати, що і тут має місце тенденція до переходу на спрощений товарний асортимент.



Рисунок 1.9 – Обсяги експорту швейної продукції у 2000-2005 рр.

Більш «якісна» структура експорту швейників порівняно з текстильниками визначається, з одного боку, більш високим технічним рівнем підприємств, а по-друге, тим, що асортимент продукції тут визначають замовники, тоді як виробники волокон, мотузок, мішків тощо шукають покупців на ту продукцію, яку здатні виготовляти самостійно. У швейній галузі є навіть понад 100 підприємств, що повністю або частково належать іноземним інвесторам і створювалися спеціально для обслуговування конкретних іноземних замовлень.

Отже, є всі підстави стверджувати, що продукція українських підприємств легкої промисловості приблизно на 80 % призначена для експорту, причому переважно непрестижних технічних видів продукції або на давальницьких умовах, а внутрішній ринок, також приблизно на 80-90 %, заповнений легальним та нелегальним імпортом і контрафактною продукцією.

Безумовно, ситуація, що склалася, значною мірою зумовлена впливом об'єктивних факторів, які не піддаються або майже не піддаються контролю з боку керівництва окремих підприємств (недосконалість законодавства, фактичне усунення підприємців від підготовки

регуляторних документів, неефективність контролю за дотриманням митного законодавства, непослідовна й непродумана кредитна й фіскальна політика тощо).

Проте, ні в якому разі не зменшуючи негативної ролі цих факторів, потрібно визнати, що більшість підприємств легкої промисловості сьогодні не готові до конкуренції на рівних з потужними світовими брендами одягу, взуття та з профільними торговими мережами, що дедалі активніше просуваються на нашому національному ринку, і тому свідомо уникають сфер діяльності, де потрібне сучасне ринково-орієнтоване управління. Дійсно, для ефективної роботи на внутрішньому ринку потрібно проводити маркетингові дослідження, розробляти дизайн виробів, самостійно закуповувати матеріали, постійно оновлювати модельний ряд, займатися організацією дистрибуції та збуту тощо; у той же час виконання давальницьких замовлень або експорт непрестижних технічних видів продукції позбавляють підприємців всіх зазначених проблем.

Ще одним підтвердженням незацікавленості вітчизняних виробників у освоєнні внутрішнього ринку виступають особливості здійснюваної ними інвестиційної політики.

В цілому інвестиційну діяльність у легкій промисловості не можна вважати надто активною. Суми вітчизняних інвестицій у основний капітал галузі протягом 1991-2006 рр. помірно зростали і у 2005 р. досягли 409 млн. грн. за рік; частка галузі у загальній сумі інвестицій по промисловості, навпаки, зменшувалася (від 4,57 % у 1992 р. до 0,66 % у 1998 р.; у 2006 р. цей показник становив 0,91 %, при частці галузі в загальному обсязі промислової продукції – 0,9 %). Найбільші суми вкладень зареєстровані у 2003-2006 рр. – відповідно 266, 360, 493 та 409 млн. грн.

Прямі іноземні інвестиції за даними Держкомстату України обраховуються зростаючим підсумком з початку інвестування; на початок 2007 р. загальна сума інвестованих у галузь коштів досягла 126,6 млн. дол. США. Найбільші прирости інвестицій протягом року зареєстровані у 2002-2004 рр. (відповідно 24,1, 22,5 та 19,2 млн. дол. США); у 2005 р. приріст вкладень зменшився до 9,3 млн. дол. США; у 2006 р. зареєстроване скорочення інвестицій на 2,5 млн. дол. США. Частка галузі у загальному обсязі інвестицій в економіку України знижувалася: від 6,4 % у 1994 р. до 1,1 % у 2000 р.; у 2003-2004 показник зріс до 1,5 %, у 2006 р. склав лише 0,6 %.

Досить поширеним є стереотип, що недостатній рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції легкої промисловості та низькі темпи розвитку галузі багато в чому зумовлені відсутністю фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій.

Проте насправді ситуація виглядає не зовсім так. У першій половині 2006 р. проектом USAID|BIZPRO проведено масштабне опитування керівників підприємств текстильного сектору та сектору пошиття одягу України (по 100 підприємств кожного сектору із забезпеченням репрезентативного представництва всіх наявних типів підприємств за розміром, географічним розміщенням тощо). Результати опитування у обох секторах виявилися практично аналогічними (рис. 1.10-1.13).

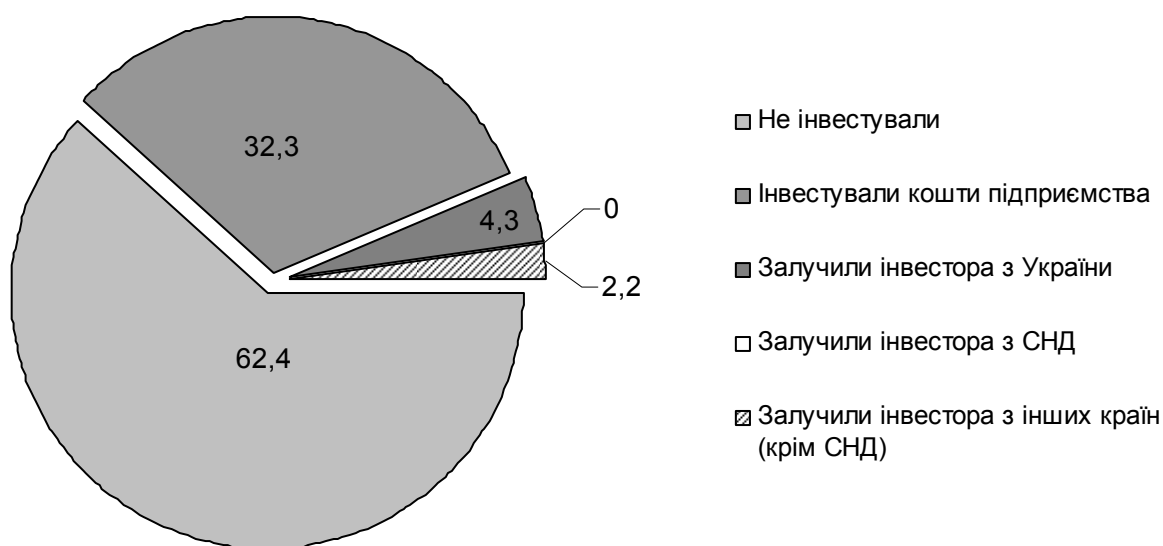


Рисунок 1.10 – Джерела походження інвестицій у розвиток текстильного сектору в 2005 р., %

Переважає більшість підприємств протягом 2005 р. не здійснювала інвестицій: у текстильному секторі – 62,4 %, у секторі пошиття одягу – 54,6 %. Ті, що вкладали кошти, робили це переважно власними силами: власні кошти підприємства, інших підприємств об'єднання/холдингу чи кошти засновника у текстильному секторі вкладали 32,3 %, у секторі пошиття одягу – 40,5 %.

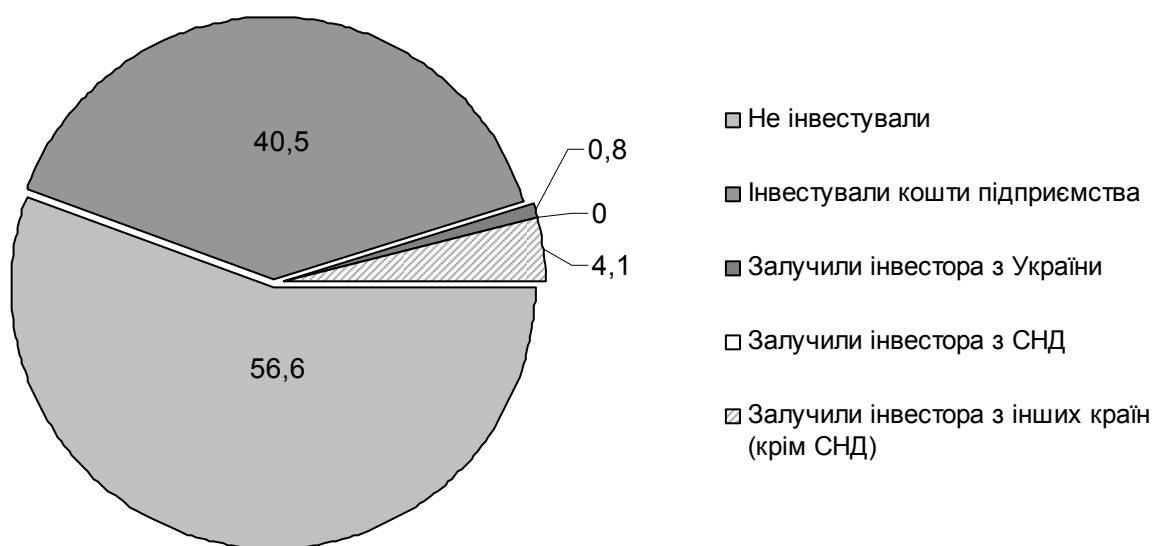


Рисунок 1.11 – Джерела походження інвестицій у розвиток сектору пошиття одягу в 2005 р., %

Зовнішнього інвестора з України вдалося залучити 4,3 % текстильників і 0,8 % швейників, а інвестора з інших країн (крім СНД) – 2,2 % текстильників та 4,1 % швейників. Інвесторів з країн СНД не було зовсім.



Рисунок 1.12. – Причини відмови підприємств текстильного сектору від залучення інвестицій у 2005 р., %

Найбільш цікавими й дещо несподіваними виявилися відповіді на запитання щодо причин незалучення інвестицій: найбільш популярною причиною відмови виявилось «маємо достатньо власних ресурсів для розвитку». Серед текстильників таку відповідь надали 50 % підприємств, що не здійснювали інвестицій у 2005 р., серед швейників дещо менше – 34,3 %. На другому місці відповідь «складно знайти інвестора» (читай: «інвестори не вважають таке розміщення коштів економічно виправданим»; текстильний сектор – 32,1 %, швейний – 37,3 %). Крім того, швейників нерідко не влаштовують вимоги інвесторів та зобов’язання перед ними (20,6 %, для текстильників – лише 9,0 %). Інвестиційно непривабливим визнали своє підприємство 15,4 % текстильників та 10,8 % швейників; на інвестиційну непривабливість галузі послалися 12,8 % текстильників та 12,7 % швейників.

Останнім часом в Україні на фоні тривалої кризи «класичної» легкої промисловості виникла нова сфера діяльності – модний бізнес, або так звана fashion-індустрія, що позиціонує себе як незалежну і цілком самодостатню галузь – від створення модних брендів і колекцій до просування фірмових марок у торгових мережах та здійснення комунікацій. Типовими структурними одиницями fashion-індустрії виступають дизайнерські дома, що розробляють колекції і розміщують замовлення на їх виготовлення. Проте, якщо, наприклад, у Росії fashion-індустрія нерідко виступає «локомотивом» відродження підприємств легкої промисловості, відтісняючи від цих підприємств іноземних замовників, то вітчизняні дизайнерські дома поки що більше нагадують ательє індошви́ву, орієнтовані на супер-елітний прошарок клієнтів. Серед відомих дизайнерів лише одиниці підтримують «другі», більш демократичні, марки готового одягу. Отже, й на цьому рівні опанування прийомів роботи з масовим покупцем може стати

потужним важелем розвитку підприємницької ініціативи і зростання масштабів модного бізнесу.

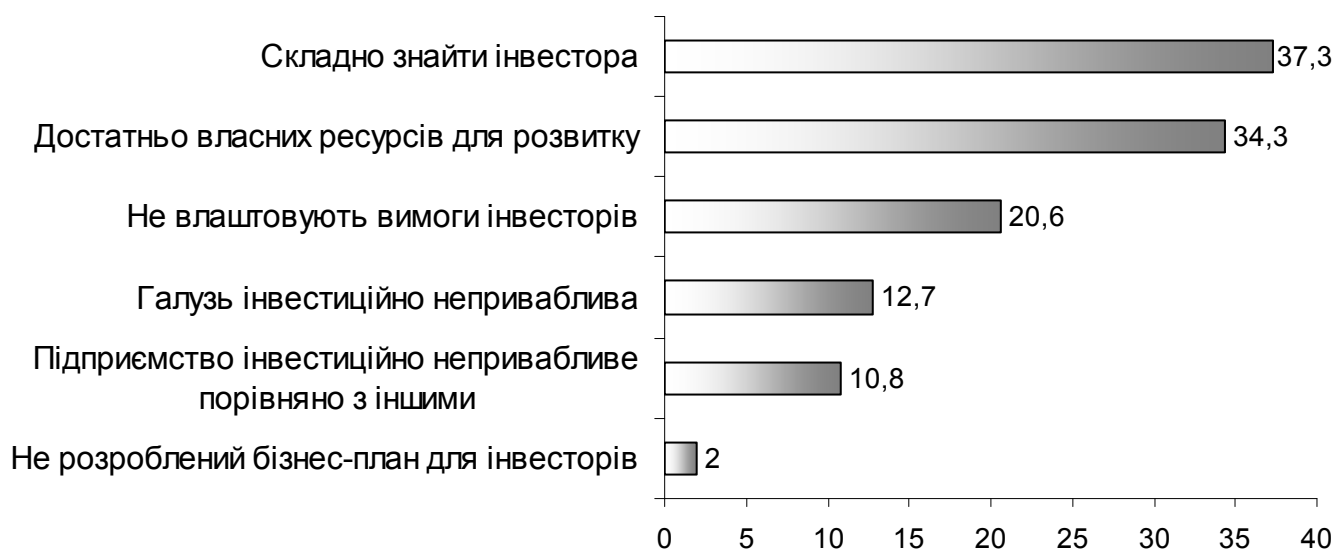


Рисунок 1.13 – Причини відмови підприємств сектору пошиття одягу від залучення інвестицій у 2005 р., %

Отже, головною причиною відмови від інвестицій слід вважати не відсутність фінансування, а впевненість у тому, що продукція не знайде попиту. Але ж попит – категорія досить мінлива, яку можливо і потрібно не лише вивчати, але й цілеспрямовано формувати. Враховуючи той факт, що в Україні хоча й повільно, але все ж відбувається становлення «середнього класу», слід зробити висновок, що для захоплення чи не єдино можливої для вітчизняних виробників ніші на власному внутрішньому споживчому ринку сьогодні вкрай необхідне опанування сучасного інструментарію менеджменту та маркетингу. На світовому ринку модних продуктів десятиріччями склалися своєрідні, притаманні лише цій сфері діяльності «правила гри» – робота за схемою сезонних колекцій, специфічні прийоми розподілення, просування та продажу тощо. Разом з поширенням в Україні «західного» стилю життя ці правила із захопленням прийняті населенням, насамперед молодим поколінням мешканців міст. Забезпечити їм те, чого вони хочуть і за що вже здатні платити, готові іноземні бренди – але не вітчизняні виробники. Проте нові правила вже не відмінити, і успіху на національному ринку досягнуть лише ті підприємці, що навчатися за ними грати.

1.2. Аналіз виконання Концепції Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року

Кабінет Міністрів України 27 грудня 2006 р. розпорядженням № 673 схвалив Концепцію Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року (далі – Концепція) (Додаток Б). Згідно з Концепцією Міністерство промислової політики України розробило проект «Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року» (далі – Державна програма) та направив його на розгляд Кабінету Міністрів України (лист від 30.08.07 № 9/7-3-1007). У Додатку В наведено основні заходи, що передбачено Державною Програмою.

Концепція визначає легку промисловість як пріоритетну галузь для національної економіки України. Окреслено комплекс проблем легкої промисловості, які було виявлено і в цьому дослідженні, та визначено їх характер як комплексний. Основною метою є насичення вітчизняного ринку товарами національних виробників, які б були конкурентоспроможними на світовому ринку.

Запропонована стратегія розвитку легкої промисловості передбачає максимальне використання потужностей підприємств усіх форм власності, оснащення їх сучасним обладнанням і залучення високоефективних технологій, більш глибоку переробку власних сировинних ресурсів. Розроблена на цій основі Державна Програма покликана комплексно розв'язати проблеми галузі та суміжних виробництв.

Визначено необхідність зміни державної політики щодо регулювання господарської діяльності в легкій промисловості з її науково-технічного забезпечення. Розвиток українського ринку товарів легкої промисловості потребує втручання з боку держави з метою забезпечення на ньому рівних умов господарювання всім його учасникам, а також захист національних інтересів.

Концепція передбачає збільшення робочих місць на 10 тисяч і зменшення кількості збиткових підприємств на 45 %; повинні зрости видатки до бюджетів всіх рівнів і спеціалізовані державні фонди. Для виконання програми розвитку легкої промисловості заплановано залучити 1,5-2 % ресурсів з Держбюджету, із інших джерел фінансування – 98-98,5 %.

Концепцією закладено зростання обсягу виробництва продукції легкої промисловості України порівняно із 2006 р. на 61,5 %, або на 2 млрд. грн. На розвиток підприємств легкої промисловості та суміжних галузей передбачається витратити 780 млн. грн. (155 млн. дол. США). Уряд планував до 2011 р. вкласти у розвиток підприємств легкої промисловості 221,1 млн. грн. для підвищення обсягу виробництва на 30,9 %.

Закладені показники базуються, передусім, на даних 2005-2006 рр. Індекс виробництва промислової продукції по легкій промисловості за 2006 р. до 2005 року склав 98,1 %; причому в текстильній промисловості та пошитті готового одягу зафіксовано спад на 4,8 %, а у виробництві шкіри та шкіряного взуття – зростання на 10,3 % (рис. 1.14).

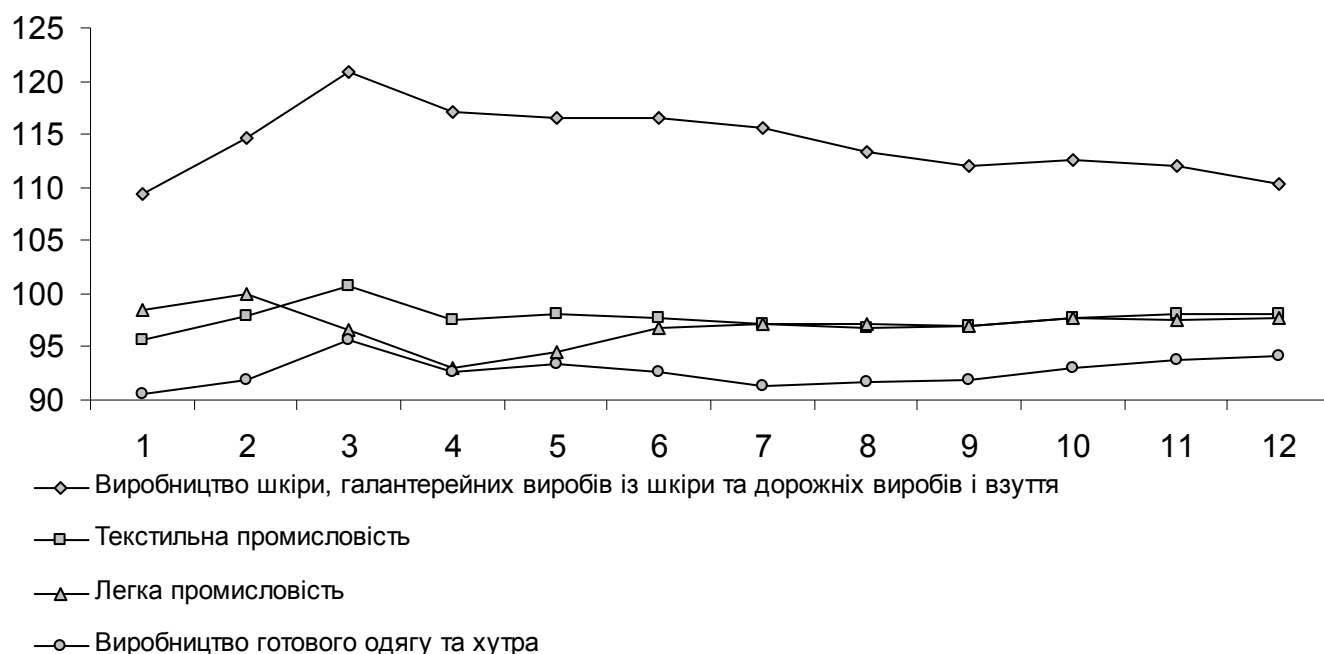


Рисунок 1.14 – Динаміка виробництва продукції легкої промисловості у 2006 р.
порівняно з 2005 р., %

Створення сприятливих умов для залучення інвестицій повинно забезпечити інноваційний прорив у галузі протягом 2009-2011 рр. Українська легка промисловість має значний інвестиційний потенціал та кредитоемність, про які буде йти мова в четвертому розділі.

В підтримку такої впевненості урядовців виступають не поодинокі приклади інвестування закордонними інвесторами. Одним з таких прикладів є відкриття фабрики «RGT-Україна» у Новоград-Волинському у 2005 р., у яку власник вклав 4 млрд. євро. Фабрика спеціалізується на обробці поверхонь, зміні кольору і малюнку готового одягу. Нова технологія обробки фабрики «RGT-Україна» на той час вже була апробована у виробничому домі «Михайло Воронін», на київській фабриці «Дана», вінницькій «Поділля», львівській «Роладі», бердичівській «Юлті» та інших підприємствах легкої промисловості. Даний приклад свідчить про можливість вдалого залучення іноземних інвестицій за умов обґрунтованого вибору їх використання. Саме інвестування є рушійною силою реструктуризації легкої промисловості на інноваційній основі.

Тільки здобуття високого рівня конкурентоспроможності провідних компаній національної легкої промисловості може дозволити галузі зберегти існуючу на даний момент частку вітчизняних товарів на ринку України і в майбутньому розширити її в умовах, що склалися після вступу нашої держави до СОТ.

Міністерством промислової політики України передбачалося зростання обсягів виробництва підприємствами легкої промисловості в період 2007-2008 рр. на 6,6 %, але, як свідчать попередні дані, цей показник не буде досягнуто. Експерти вбачають дві причини: по-

перше, політична нестабільність; по-друге, зниження ввізного мита згідно з вимогами угод, що підписані між Україною та Світовою організацією торгівлі.

За період 2006-2007 рр. зростання виробництва продукції в галузі сповільнилося й склало лише 0,3 %. Обумовлено це передусім високою собівартістю товарів легкої промисловості. Однією з ключових проблем легкої промисловості є надмірна насиченість вітчизняного ринку недоброякісним імпортом за заниженими цінами. Так, за даними Мінпромполітики України, в 2006 році українські підприємства легкої промисловості виробили продукції на 2,7 млрд. грн., а легальний імпорт відповідних товарів склав 4,6 млрд. грн.

Починаючи з 2009 і до 2011 року, планується збільшити обсяг виробництва вітчизняної продукції легкої промисловості більш як на 60 %.

У 2007 році Міністерство промислової політики України підготувало необхідні законопроекти, спрямовані на підтримку інноваційно-інвестиційних проектів, вдосконалення структури виробництва з урахуванням тенденцій світового ринку, розвитку української сировинної бази, проведення ефективної митної політики (в рамках, які дозволяють правила СОТ), забезпечення сертифікації продукції, ефективного менеджменту та переоснащення суміжних галузей легкої промисловості, але соціально-політична ситуація в Україні не дозволила втілити їх у життя.

В легкій промисловості провідні позиції в нарощуванні обсягів виробництва займає текстильна підгалузь. В 2007 році текстильними підприємствами було випущено на 9 % продукції більше, ніж у 2006 році. На 6,4 % збільшився обсяг виготовлення шкіряних виробів. Зросло виробництво паперової маси, паперу, картону та виробів з них; у 2007 році приріст виробництва цих товарних груп склав 14,2 % порівняно з 2006 роком.

За 2007 рік експорт товарів легкої промисловості склав 1,4 млн. дол. США, що на 14 % більше, ніж за 2006 рік (табл. 1.8). Але і у 2007 році збереглася тенденція минулих років щодо від'ємного сальдо зовнішньо-торгівельного балансу, яке в цілому по промисловості склало – 11,42 млрд. дол. США. Позитивним сальдо є лише за позиціями «шкіряна сировина» й «одяг текстильний» – відповідно 252,3 й 390,4 млн. дол. США.

Обсяг реалізованої продукції у 2007 році, у порівнянні з 2006 роком, зріс на 22 % і склав близько 5,5 млрд. грн. З початку 2008 року легка промисловість продовжує нарощувати обсяги виробництва; зокрема, у першій декаді збільшення становить 5,1 % до відповідного періоду 2007 року. Зростання темпів виробництва спостерігається за основними видами економічної діяльності (перше півріччя 2008 р.): у текстильній промисловості 112,7 %, виробництві готового одягу та хутра – 92,8 %, у виробництві шкіри та взуття – 126 %.

Таблиця 1.8 – Експорт-імпорт товарів легкої промисловості у 2007 р., млн. дол. США

	Експорт	Імпорт	Сальдо
Всього	49248,1	60669,9	-11421,8
Полімерні матеріали і пластмаси	704,2	2693,5	-1989,3
Каучук і гумові вироби	283,0	719,4	-436,4
Шкіряні та хутряні сировина та вироби з них	394,1	159,5	234,6
- шкіряна сировина	342,2	89,9	252,3
- вироби із шкіри	39,9	54,1	-14,2
- хутряна сировина	12,0	15,5	-3,5
Текстиль та текстильні вироби	990,3	1487,0	-496,7
- шовк	-	1,4	-1,4
- вовна	11,3	80,7	-69,4
- бавовна та бавовнянопаперові тканини	13,5	201,5	-188
- інші рослинні волокна	6,2	21,1	-14,9
- нитки синтетичні чи штучні	37,5	159,4	-121,9
- хімічні штапельні волокна	14,7	200,7	-186
- вата	34,5	111,8	-77,3
- килими	25,6	38,4	-12,8
- спеціальні тканини	1,2	52,1	-50,9
- текстильні матеріали	54,5	119,6	-65,1
- трикотажне полотно	5,5	59,1	-53,6
- одяг трикотажний	133,3	166,9	-33,6
- одяг текстильний	561,8	171,4	390,4
- інші готові текстильні вироби	90,8	102,9	-12,1
Взуття, головні убори, парасольки	148,6	217,9	-69,3
- взуття	143,5	202,5	-59
- головні убори	2,6	6,6	-4
- парасольки	2,4	3,8	-1,4
- оброблення пір'я і пух	0,09	5,0	-4,91

За даними: Держкомстату України

Частка легкої промисловості в загальному обсязі експорту за період 2007-2008 рр. відображена на рис. 1.15.

Завдяки тому, що у 2007 році більшість підприємств легкої промисловості працювали прибутково, вдалося забезпечити від них надходження до Держбюджету в розмірі 218 млн. грн. (118,7 % до 2006 р.). Прийняття Кабінетом Міністрів України постанови від 26 червня 2007 р. № 876 «Про тимчасове вилучення шкіряної сировини з режиму вільної торгівлі з Республікою Македонія» дало змогу забезпечити сталий розвиток підприємств шкіряної галузі, утримати та відновити обсяги виробництва вітчизняної продукції, які переробляли шкіряну сировину в шкіряні товари для виробництва взуття, шкіргалантерейних, швейних та інших виробів.



Рисунок 1.15 – Структура експорту за період 2007-2008 рр.

У 2008 р. реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) порівняно з 2007 р. становив 102,1 % (рис. 1.16).

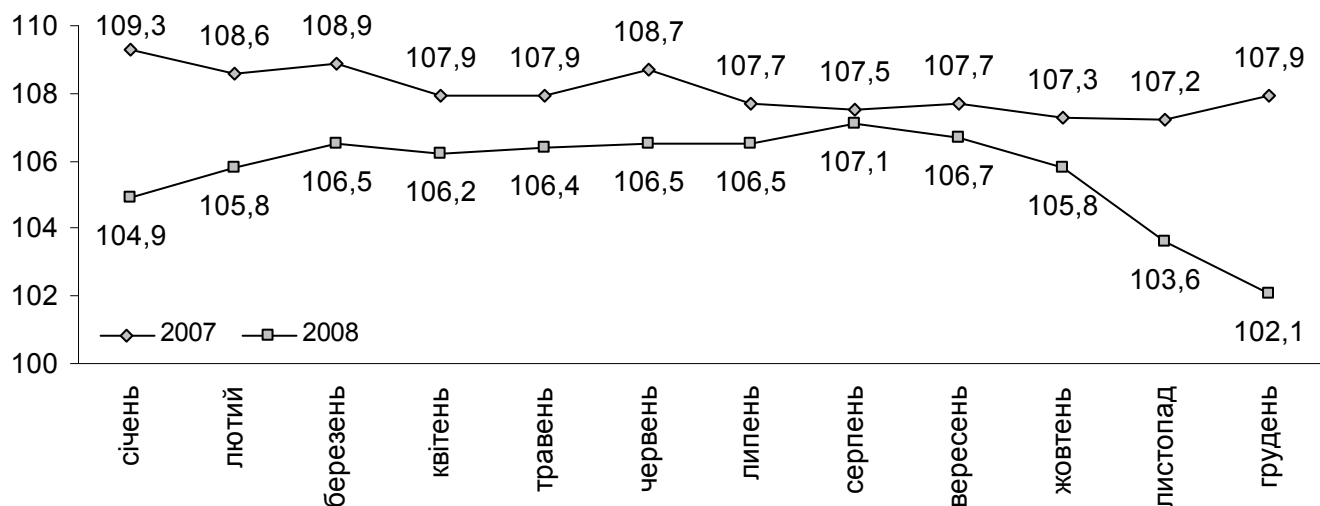


Рисунок 1.16 – Зміни реального ВВП за період 2007-2008 рр.

(наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року)

ВВП у фактичних цінах, в 2008 р. склав 949864 млн. грн. Індекс-дефлятор ВВП у 2008 р. – 129,1 %.

На підприємствах легкої промисловості у 2008 р. порівняно з попереднім роком обсяги продукції скоротились (на 3,4%) за рахунок зменшення випуску продукції на підприємствах з виробництва одягу з текстилю (на 7,9%) та текстильної промисловості (на 1,4%) (рис. 1.17).

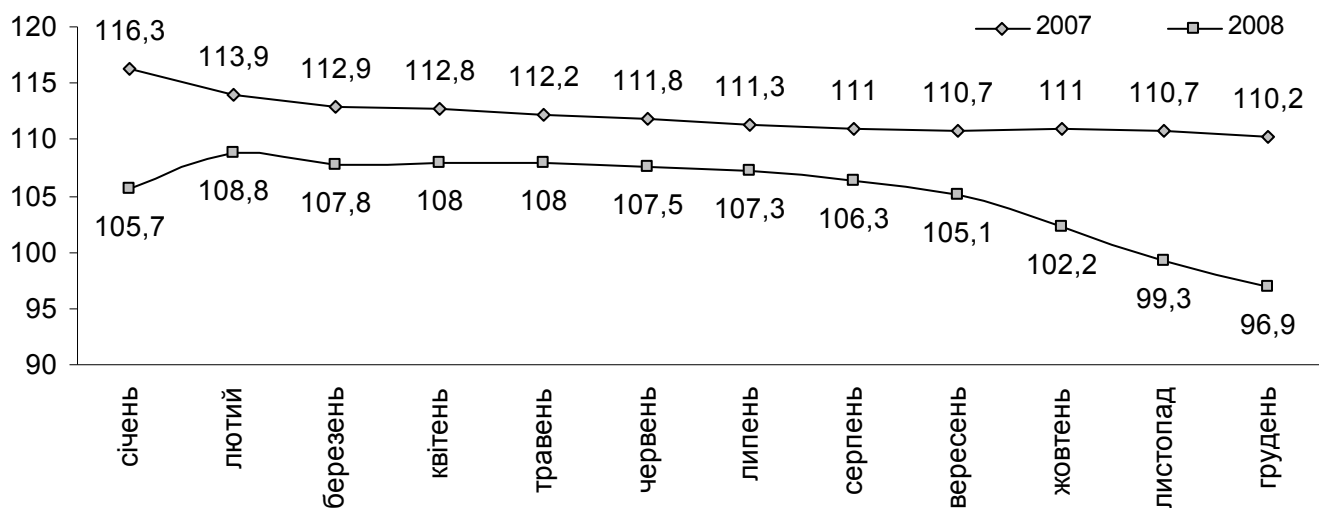


Рисунок 1.17 – Зміни обсягів промислового виробництва за період 2007-2008 рр. (наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року)

У промисловості за 2008 р. отримано спад обсягів виробництва продукції проти попереднього року на 3,1%. Така ситуація спричинена різким скороченням обсягів продукції у IV кварталі 2008 р. (на 24,9%).

У трикотажній підгалузі за перше півріччя 2008 р., до початку фінансової кризи, на 27,6 % збільшився індекс обсягу виробництва трикотажних виробів. Однак, на 61,5 % скоротилося виробництво трикотажного полотна, що в основному пов'язано із насиченням внутрішнього ринку відповідною імпортною продукцією, яке й викликало скорочення виробництва на вітчизняних підприємствах.

У натуральному вимірі за шість місяців 2008 року вироблено 56,5 млн. м² тканин, що на 5,9 % більше, ніж за той же період 2007 року. Також збільшилося виробництво панчішно-шкарпеткових виробів на 5,7 % (31,6 млн. пар) та одягу верхнього трикотажного на 14,6 % (1,9 млн. шт.). Разом з тим, скоротилися натуральні показники виробництва трикотажу спіднього – на 27,4 %, светрів, джемперів, пуловерів – на 6,7 %.

ВАТ «Тернопільське об'єднання «Текстерно», яке є одним з найбільших в Україні виробником бавовняних тканин, за 6 місяців 2008 р. зменшило чистий збиток у 4,18 разів порівняно з аналогічним періодом 2007 р. – до 4,12 млн. грн. При цьому валовий збиток товариства скоротився з 12,52 до 2,41 млн. грн., дохід від реалізації продукції з 41,52 до 40,35 млн. грн., собівартість реалізації з 47 до 36,02 млн. грн.

Разом з тим адміністративні витрати «Текстерно» за звітний період збільшились з 3,38 до 3,6 млн. грн., матеріальні витрати з 27,74 до 28,05 млн. грн., а інші операційні витрати скоротились з 16,83 до 4,54 млн. грн.

У січні–листопаді 2008 р. на підприємствах легкої промисловості поглибився спад виробництва до 2,0 % проти 0,1 % у січні–жовтні 2008 р., у т.ч. у виробництві одягу з текстилю – до 7,6 % проти 6,7 %. Водночас перевищено торішні обсяги продукції у текстильному виробництві (на 1,0 %), у виробництві шкіри та виробів зі шкіри (на 7,5 %) (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Порівняння виробництва промислової продукції
за період січень-листопад 2006 р., 2007 р., 2008 р.

	Приріст, зниження (–) (у порівнянних цінах), %	
	січень-листопад 2008р. до січня- листопада 2007р.	січень-листопад 2007р. до січня- листопада 2006р.
Промисловість	–0,7	10,7
Легка промисловість	–2,0	0,3
текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	–5,0	–0,4
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	7,5	2,4

Основні чинники, які зумовили зменшення обсягів виробництва текстильного одягу та погіршення загальних показників роботи галузі, є такими:

- зміна замовником асортименту продукції швейних підприємств, які на 80-90 % працюють за толінговою схемою, на більш трудомістку, проте з меншою кінцевою вартістю;

- негативна тенденція перенесення іноземними замовниками виробництва з українських підприємств до інших країн (Китаю, Таїланду, країн Середньої Азії) з подальшим імпортом готової продукції до України;

- неможливість переорієнтувати значний виробничий потенціал, набутий під час роботи за давальницькою схемою, для постачання продукції на внутрішній ринок, через недобросовісну конкуренцію, засилля на ньому імпортих товарів сумнівного походження та товарів «секонд-хенд»;

- погіршення загальної кон'юнктури ринку внаслідок світової економічної кризи, що призводить до скорочення замовлень і виробництва;

- розукрупнення швейних підприємств на дрібні виробництва, які переходять на спрощену систему оподаткування (єдиний податок). Реальні обсяги продукції, виробленої даними суб'єктами підприємницької діяльності, особливо в натуральному вимірі, практично не відображені в офіційній статистиці.

Дані щодо виробництва основних видів продукції легкої промисловості за період січень-листопад 2008 р. наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Виробництво основних видів продукції легкої промисловості у січні-листопаді 2008 р.

	Вироблено за січень-листопад 2008 р.	Січень-листопад 2008р. у % до січня-листопада 2007р.
Тканини – всього, тис. м ²	100188,9	-2,5
з них		
вовняні	6198,3	-4,0
ляняні	484,4	-65,6
бавовняні	44366,8	-4,9
ворсові, махрові і тканини спеціальні інші	2726,7	78,6
з волокон хімічних	46069,2	-1,3
Білизна постільна, тис. шт.	10411	-21,0
Килими та вироби килимові, тис. м ²	6919	-0,6
Матеріали неткані і вироби з матеріалів нетканих, т	14294	0,7
Полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, т	2779	-35,6
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. пар	55319	2,9
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі типу «парки» чи «аляски» та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	363	-21,5
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі типу «парки» чи «аляски» та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.	2253	-1,2
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	826	-11,9
Костюми жіночі та дівчачі, тис. шт.	333	3,0
Піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	979	-21,2
Жакети та блейзери, піджаки, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.	2216	-31,6
Сукні та сарафани жіночі та дівчачі, тис. шт.	772	-1,4
Светри, джемperi, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. шт.	2631	-23,2
Одяг верхній трикотажний, тис. шт.	3405	-2,4
Трикотаж спідній, тис. шт.	18293	-28,9
Пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, шт.	6884	10,1
Шкіра, оброблена після дублення чи оброблена під пергамент, тис. м ²	4056	16,2
Чемодани, саквояжі, сумки-чемоданчики для косметики й туалетних речей, сумки господарські, сумки чоловічі й молодіжні, чохли для одягу, портфелі, кейси, ранці учнівські і та ін., тис. шт.	4338	9,1
Взуття, тис. пар	19673	2,3

За більшістю показників, наведених у табл. 1.10, спостерігається понижувальна тенденція, що кореспондується з даними табл. 1.9. Загальна тенденція до спадання є об'єктивним наслідком кризового стану в економіці та, зокрема, в легкій промисловості. Найбільший спад спостерігається за статтею «Тканини лляні» (-65,6), а найкраща ситуація – за статтею «Тканини ворсові, махрові і тканини спеціальні інші».

За січень–жовтень 2008 р. реалізовано промислової продукції (робіт, послуг) на 670,0 млрд. грн., з неї продукції добувної та переробної промисловості – на 581,0 млрд. грн. У структурі реалізації найбільш вагомими були металургія і виробництво готових металевих виробів, машинобудування та виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, на продукцію яких припадало 53,1 % загальних обсягів продукції промисловості (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Обсяг реалізованої промислової продукції по промисловості в цілому та легкій промисловості за період січень–жовтень 2008 р.

	Обсяг реалізованої промислової продукції, робіт, послуг у відпускних цінах підприємств (без ПДВ та акцизу)	
	млн. грн.	у % до всієї реалізованої продукції
Промисловість	669957,1	100
Легка промисловість	5322,4	0,8
текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	3693,7	0,6
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1628,7	0,2

На 01.01.2008 р. обсяг реалізованих товарів та послуг легкої промисловості в загальному обсязі промислової продукції складає лише 0,8 %; як вже згадувалося раніше, у 1990 р. він становив 19 %.

У табл. 1.12 відображено індекс споживчих цін (ІСЦ) щодо одягу та взуття. Для проведення порівняльного аналізу на рис. 1.17 відображені індекси споживчих цін для інших груп товарів та послуг.

Таблиця 1.12 – ІСЦ у листопаді 2008 р.

	ІСЦ у 2008 р.
Одяг і взуття	103,2
одяг	103,3
взуття	102,8

Серед інших товарів та послуг «Одяг і взуття» має найменше значення ІСЦ, воно на порядок менше за більшість з наведених на рис. 1.18.

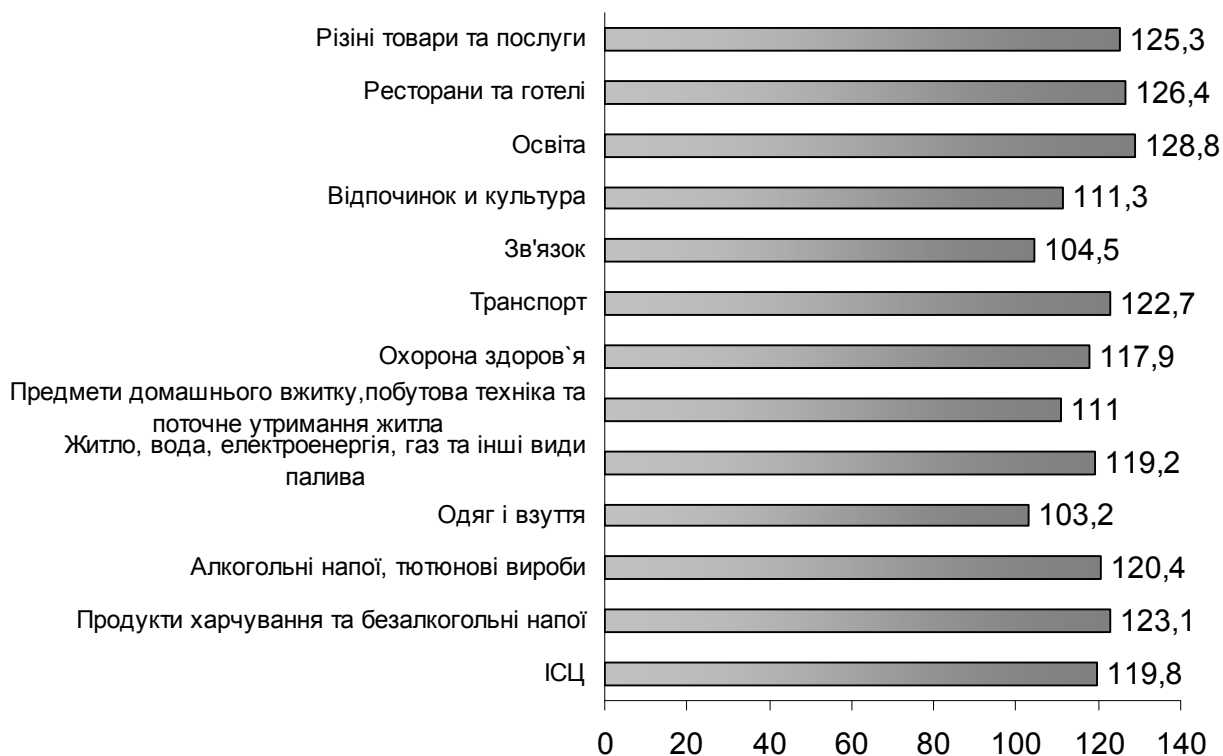


Рисунок 1.18 – Індеси споживчих цін у 2008 році (листопад 2008 р. до грудня 2007 р. попереднього року)

Ситуація, що відображена на рис. 1.18, свідчить про неадекватне оцінювання діяльності підприємств-виробників продукції легкої промисловості. Причиною такого явища є вже згадувана недобросовісна конкуренція з боку імпортерів продукції легкої промисловості. Повільніше, ніж у інших галузях, зростання цін призводить до зниження рівня рентабельності вітчизняних підприємств і в цілому негативно впливає на ситуацію в галузі.

Статистичні данні за період 2007-2008 рр. щодо діяльності підприємств легкої промисловості засвідчують наявність у 2007 році негативних тенденцій, а саме поступового скорочення темпів приросту виробництва і навіть спаду. У 2008 р. спостерігається значний спад виробництва, спричинений світовою фінансовою кризою. Найбільших збитків зазнали експортно-орієнтовані підприємства через скорочення кількості замовлень за толінговими операціями.

1.3. Концептуальні підходи до обґрунтування стратегічних рішень

Ухвалення рішення – складова частина будь-якої управлінської діяльності. Швидка трансформація зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств обумовлює потребу прийняття та реалізації нових та різноманітних управлінських рішень. Стратегічні рішення лежать в основі успішного бізнесу. На початку двадцять першого століття бізнес в Україні став реальністю і перетворився у самостійний сектор економіки, зорієнтований на ринкові умови розвитку.

Бізнес (від англ. business – справа, антрепренерство) – ініціативна, самостійна економічна діяльність, яка виконується за рахунок власних або позичених коштів на свій ризик і під свою майнову відповідальність. Головною метою є отримання прибутку та розвиток своєї справи, а також продаж товарів, виконання робіт, надання послуг [4, с. 10].

Таким чином, визначення бізнесу базується на двох поняттях: активність та прибуток, де прибуток – результат цієї активності. Бізнес – це процес, організований системно, цілісна діяльність, зміст якої виходить далеко за рамки окремої навіть дуже успішної комерційної угоди. Необхідність такого поняття також визначається практикою [5, с. 5]. На цей час спостерігається, що значна частина людей та організацій випробовувала себе у бізнесі. Але після кількох вдалих угод чи операцій вони починали відчувати серйозні проблеми. Російські вчені С.Є. Поваріцина та Є.Н. Ємельянов виділяють три стадії бізнесу [5, с. 6]: «бізнес», «квазі-бізнес» та «не-бізнес». Стадія квазі-бізнесу має схожі риси з реальним бізнесом, але не витримує перевірки в будь-якій довгостроковій перспективі. Різниця між реальним бізнесом та квазі-бізнесом полягає в тому, яким чином розподіляється прибуток: якщо значна частина прибутку йде на особисті потреби – це друга стадія, а якщо навпаки, основні кошти прибутку направляються на розвиток справи – це реальний, справжній бізнес.

Отже, мета підприємства (як одиниці бізнесу) – отримати прибуток, а засобом цього виступає розробка, вибір та виконання певної стратегічної альтернативи. Розробка стратегічних альтернатив передбачає розгляд багатьох аспектів діяльності підприємства. Зокрема, стосовно виробництва, підприємство враховує його місію – задоволення потреб споживачів у певному продукті або послугі.

Головна мета бізнесу – створити споживача [6, с. 49]. Споживач – це основа бізнесу, і саме від споживача залежить його існування. Тільки споживач забезпечує зайнятість. Тому саме для задоволення потреб та попиту споживача суспільство довіряє підприємству ресурси для виробництва матеріальних цінностей. Для досягнення своєї головної мети організації потрібно вирішити і соціальні задачі. Для цього вона має ефективно функціонувати, постійно зменшуючи витрати, щоб пропонувати більш якісні товари за конкурентоспроможною ціною. Саме тому відомий вчений Пітер Друкер виділяє дві основні функції підприємництва – маркетинг та інновації

[43, с. 50]. Маркетинг – це відособлена, унікальна функція бізнесу. Бізнес відрізняється від інших організацій тим, що він займається збутом товарів та послуг. Друга функція – інновація, в результаті якої здійснюється випуск та реалізація більш якісних та дешевших товарів та послуг.

Однією з головних особливостей вільного підприємництва є неминучість ризику. Ризик у підприємстві досить простий та конкретний: на карту поставлені власні або позичені гроші, які необхідно вкласти у справу та повернути, бажано з прибутком. Але, як зазначав економіст А. Тюго [5, с. 11], якість бізнесу є такою, що підприємець має «купувати за цінами відомими, а продавати – за невідомими», а тому ані прибутку, ані навіть повернення коштів ніхто гарантувати не може. Тому прийняття будь-яких управлінських рішень пов'язано з ризиком.

Роблячи бізнес, що приносить прибуток, ділова людина розуміє, що здійснює дії, корисні іншим членам суспільства. Тобто, бізнес являє собою «пусковий механізм та провідник» структурних змін в економіці та суспільстві. Ці зміни виступають каталізатором економічного росту, сприяють збільшенню валового випуску, тому у виграші лишаються усі.

З початком розвитку ринкових відносин підприємства України діють у якісно нових, непростих умовах. Що виробляти, як і для кого – ці питання вони вирішують самостійно. Підприємство – це відкрита система, і головна передумова його успіху пов'язана з тим, наскільки вдало підприємство інтегрується у зовнішнє середовище та адаптується до нього. В наш час значення обґрунтованої поведінки, яка дозволяє підприємству вижити у конкурентному середовищі, дуже зросло. Оскільки кожне підприємство унікальне саме по собі, то воно повинно розробляти власну стратегію діяльності. Стратегія діяльності повинна відповідати специфіці підприємства, його цілям, і вона залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, стану економіки на певний момент та інших факторів. Різні економісти розрізняють види стратегій залежно від наукових підходів [7, 6, 8, 9].

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити власну частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових [6, 8, 9, 10]. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище та спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їх комбінацій у внутрішньому середовищі [11, с. 116].

О. Віханський зазначає, що існує два протилежних погляди на розуміння стратегії. При першому підході розуміння стратегії базується на тому, що всі зміни передбачувані, всі процеси, які відбуваються в середовищі, детерміновані і піддаються повному контролю та управлінню: «стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової цілі... вироблення стратегії – це знаходження цілі та складання довгострокового плану» [12, с. 60].

В іншому розумінні стратегія розглядається як «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємозв'язків в самій організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, що приводить організацію до її цілей... Стратегія дає відповідь на питання, якими засобами, за допомогою яких дій організація зможе досягти своєї мети в умовах змінного та конкурентного середовища» [12, с. 62].

В закордонній науковій літературі також немає єдиного та чіткого визначення стратегії. Існує поняття «корпоративної стратегії», під якою розуміється «стратегія ділової активності, стратегічний аналіз, стратегічне планування та ін. Корпоративна стратегія звичайно визначається як реакція організації на зовнішні можливості, потреби та небезпеки згідно її рівня компетенції та наявними засобами. Стратегія – не самоціль, а ряд шляхів та варіантів досягнення головних майбутніх цілей організації» [9].

М. Портер дотримується класичного підходу щодо формулювання визначення стратегії. На його думку, є три види стратегії конкуренції. Він вважає, що «розробка стратегії конкуренції значною мірою означає вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі, та яка політика є необхідною для їх досягнення». Він також пропонує до розгляду колесо стратегії конкуренції, яке ілюструє той факт, що стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети даної фірми та засобів, якими вона прагне досягти цієї мети [13, с. 15]. М. Портер використовує такі загальні стратегічні підходи: 1) найменші сукупні витрати; 2) диференціація; 3) концентрація (зосередження).

Для того, щоб розкрити відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищому рівні, введено термін «стратегічне управління». Необхідність такого поняття була викликана в першу чергу змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного до стратегічного управління, стала необхідність перенесення уваги на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином та своєчасно реагувати на зміни, які в ньому проходять.

Розглянемо деякі конструктивні визначення стратегічного управління, які були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління. Д. Шендел та К. Хаттен розглядали його «як процес визначення та (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей та в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням завдяки розподілу ресурсів, який дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам» [12, с. 8]. За М. Хіггенсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням». Р. Пірс та Д. Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень та дій по формулюванню та виконанню стратегій, розроблених для того, щоб

досягти цілей організації». Існує ще цілий ряд визначень стратегічного управління, які акцентують увагу на тих чи інших аспектах, особливостях стратегічного управління або ж його відмінностях від «звичайного» управління [12, с. 11].

О. Віханський пропонує таке визначення: «Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику зі сторони оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності в результаті дозволяє організації виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі» [12, с. 12].

Іншої думки дотримується А. Кудінов, вважаючи, що «стратегічне управління – це управління найбільш значимими істотними параметрами компанії, що визначають її ринкову поведінку і потенціал» [14, с. 177].

У термінології німецьких економістів концепція стратегічного управління отримала назву контролінгу [15]. Але слід зазначити, що в різних країнах по-різному тлумачать концепцію контролінгу. Так, зокрема, у Великобританії та США термін «контролінг» практично не вживається, але вкоренився інший термін – «управлінський облік», хоча працівників, до чиїх обов'язків належить виконання управлінського обліку, там називають контролерами. Оскільки вітчизняна термінологія ще не встановилася точно, то в Україні використовуються обидва терміни: і контролінг, і управлінський облік. Головна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, які стоять перед підприємством [16, с. 8]. Як видно із функції контролінгу, його можна вважати іншою назвою стратегічного управління.

Частиною стратегічного управління є стратегічне планування. Стратегічне планування, в свою чергу, реалізує себе через сукупність певних функцій.

В загальному вигляді стратегічне планування означає ідею, підхід, за допомогою якого наслідки впливу змін оцінюються та враховуються в поточних рішеннях. Існує багато підходів щодо визначення поняття стратегічного планування. І. Ансофф вважає, що це – процес розробки стратегії; М. Мескон – що це набір дій та рішень і т.п. А. Кудінов пише: «Стратегічне планування – це планування найбільш істотних параметрів діяльності компанії (продажів по сегментах, частки в сегментах, виробництва, техніко-технологічних, кадрових, фінансових), це планування ринкової позиції і потенціалу. За формою – це визначення відповідно до декларованих цілей істотних параметрів (у взаємозв'язку між ними) стану і діяльності компанії й набір інвестиційних програм (задач, проектів), що забезпечують їхнє досягнення» [14, с. 177].

На наш погляд, стратегічне планування – це сукупність процесів досліджень, аналізу, прогнозування, розрахунків та вибору альтернатив.

Існують також і різні підходи до визначення як змісту, так і складу стратегічного планування.

Згідно з позицією американського дослідника П. Лоранже, стратегічне планування включає: 1) розподіл ресурсів; 2) адаптацію до зовнішнього середовища – поліпшення взаємин з оточенням; 3) внутрішню координацію – відображення сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) усвідомлення організаційних стратегій – формування організації, яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях [17, с. 38].

Відомі американські вчені, автори книги «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі запропонували таку послідовність процесу стратегічного планування: визначення місії; визначення цілей; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінське дослідження сторін організації; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії [17]. Дві останні ланки моделі відображають процес планування реалізації стратегії.

Головна мета стратегічного планування – складання уяви про бажане майбутнє підприємства – розкривається через систему цілей стратегічного планування:

- довгострокове забезпечення результативності підприємства, закріплення його позицій;
- виявлення та освоєння його нових можливостей;
- досягнення довгострокових конкурентних переваг;
- зменшення невизначеності та зниження ризику при прийнятті рішень;
- підготовка оптимальних управлінських рішень.

Як вважають У. Кінг та Д. Кліланд, система стратегічного планування може розглядатися як комплекс, що складається із декількох підсистем: 1) система планів; 2) процес планування; 3) підсистема прийняття рішень; 4) підсистема інформаційного забезпечення; 5) підсистема організаційного забезпечення; 6) підсистема управління стратегічним плануванням [18].

Стадії процесу стратегічного планування з використанням рекомендацій авторів [18] узагальнені в табл. 1.13.

Відомий економіст Л. Басовський вважає, що до стратегічного планування повинні входити такі етапи [19, с. 122]:

- формулювання місії підприємства;
- постановка цілей;
- оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
- управлінське дослідження підприємства;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії і оцінка отриманих результатів.

Таблиця 1.13 – Взаємозв'язок стадій процесу планування та інформації

Стадії процесу стратегічного планування	Стратегічна інформація
Оцінка ситуації	Які раніше формулювалися генеральні та проміжні цілі, стратегії, завдання та програми? Який товар виробляє підприємство, скільки, та де саме його реалізує? Де саме отримує ресурси підприємство (від кого, в якій кількості та за якою ціною)? Де знаходяться склади сировини та виробленої продукції? Графіки виробництва продукції. Витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції. Репутація та імідж підприємства серед споживачів, постачальників та ділових партнерів.
Формулювання цілей	Сильні та слабкі сторони підприємства. Які плани підприємства на майбутнє стосовно вироблення продукції? Які ринки збуту найбільш перспективні на майбутнє? На які свої сильні сторони має спиратися підприємство?
Обмеження	Як впливає зовнішнє середовище на підприємство? Які дії конкурентів можуть вплинути на діяльність підприємства? Які зобов'язання та на який час прийняло на себе підприємство? Які слабкі сторони підприємства та як вони впливають на його діяльність?
Вибір стратегій	Які наслідки різноманітних стратегій можна передбачити? Яких дій слід вжити, щоб були гарантовані обрані стратегіями результати?

Стосовно самого поняття місії у багатьох вчених думки співпадають. Л. Басовський стверджує, що місія організації – це головна загальна ціль, яка чітко виражає причину її існування [19, с. 123]. В. Маркова та С. Кузнєцова вважають, що місія – це ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу, його філософію [21, с. 33].

Відомі закордонні економісти А. Томпсон та А. Стрикленд зазначають, що «добре обґрунтована, правильно сформульована місія компанії має дійсну управлінську цінність, оскільки вона формує погляди керівництва підприємства на довгострокові плани з подальшого успішного розвитку; знижує ризик недалекоглядного управління; виражає цілі організації та слугує співробітникам стимулом до гарного виконання роботи; допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання та цілі відділу, поєднувати головну політику відділів з політикою та напрямком розвитку всієї компанії; полегшує підготовку організації до майбутнього» [9, с. 59]. Автори визначають стратегію організації як вказівку на те, як перевести компанію звідтіля, де вона знаходиться зараз, туди, де вона хоче знаходитись; це засіб досягнення бажаних результатів.

Російський вчений А. Кудінов підтверджує: «бачення», образ підприємства дозволяє розробити концепцію бізнесу. Вона іноді називається місією підприємства (поняття запозичене у японських компаній) та визначає діяльність, на яку дане підприємство орієнтується з урахуванням ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей пропозиції продукції та послуг, наявності

конкурентних переваг. Концепція бізнесу визначає зміст діяльності підприємства та «силове поле», що направляє приватні інтереси працівників підприємства [14, с. 232].

Отже, «бачення» і концепція бізнесу (місія) дозволяють:

- визначити майбутнє підприємства;
- дати критерії добору альтернатив інвестування;
- встановити межі припустимого вибору напрямків і методів ведення справи;
- скерувати персонал, зміцнити його організаційну єдність, створити «почуття колективу».

Сукупність цілей характеризують за допомогою конкретних показників, які найчастіше згруповані таким чином: загальноекономічні; маркетингові; цілі виробництва; фінансові; науково-технологічні; кадрові; організаційно-управлінські [22, 167].

В табл. 1.14 наведений умовний розширений перелік цілей, які пропонується використати для отримання важливої стратегічної інформації стосовно стратегічних задач підприємства. Після виділення пріоритетних цілей цей перелік зменшується до чотирьох – п'яти.

Таблиця 1.14 – Перелік цілей діяльності підприємства

1	Прибуток
2	Зростання
3	Рентабельність
4	Стійкість до економічних змін зовнішнього середовища
5	Гнучкість стосовно зовнішнього впливу
6	Неушкодженість стосовно неочікуваних змін зовнішнього середовища
7	Платоспроможність
8	Перевага коштів підприємства над його зобов'язаннями
9	Конкурентоспроможність підприємства
10	Частка ринку
11	Внутрішній клімат
12	Інші цілі

Складним процесом, який проходить в кілька ітерацій, є формулювання цілей. Після узагальненого формулювання мети намічається структура підцілей і критеріїв ступеня їхнього досягнення. Потім переходимо до формулювання цілей. Якщо виникає реальна загроза самому існуванню підприємства, то виконується обговорення ситуації, яке призводить до виділення фінансів як головного фактора і до повторного формулювання цілей і критеріїв.

Процес розробки стратегії – це сукупність послідовних етапів формулювання цілей та дій підприємства із врахуванням динамічного та невизначеного стану середовища для оптимального використання існуючого потенціалу та забезпечення сприймання зовнішніх вимог.

На цей час відомо близько 2000 конкретних типів стратегій, які реалізуються підприємствами. Але з економічної точки зору керівництво підприємства розглядає тільки чотири загальні стратегічні альтернативи – обмежене зростання, зростання, скорочення та поєднання цих

стратегій. Взагалі, підприємства, які успішно діють на ринку, використовують поєднання різних стратегій за різними групами товарів та реалізують (як результат) стратегію зростання. Показниками, які характеризують стратегію, можуть бути такі: приріст валового доходу в плановому періоді, приріст вартості активів, приріст балансового прибутку, приріст власного капіталу [14].

Процес розроблення стратегії більшість вчених пропонують розпочинати зі стратегічної сегментації [23, 24, 25, 26, 27, 21, 28, 29]. Стратегічна сегментація, в свою чергу, – це процес, який складається із декількох дій:

- аналіз окремих стратегічних зон господарювання;
- вибір стратегічних позицій підприємства по кожній з цих зон;
- розрахунок балансу стратегічних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Сегментація оточення підприємства при визначенні стратегічних зон господарювання є досить складним завданням для управлінського персоналу, оскільки це достатньо трудомісткий процес. Стратегічні зони господарювання описуються великою кількістю змінних; крім того, треба «вміти побачити» можливі перспективи розвитку (потреб, ринку, технологій...). При такому аналізі рекомендується описувати стратегічні зони господарювання за допомогою таких факторів:

1) перспективи росту, які повинні бути виражені не тільки темпами зростання (наприклад, обсягів реалізації продукції), але й характеристикою попиту;

2) перспективи рентабельності;

3) очікуваний рівень нестабільності;

4) головні фактори успішної конкуренції в майбутньому [27, с. 80].

Важливо відзначити, що на тлі попередніх висновків (з одного боку, про важке становище підприємства і наявність негативних тенденцій, а з іншого боку – про приклади виходу з аналогічних ситуацій) вже попереднє формулювання цілей і критеріїв задає певний напрям пошуку і мотивує активну роботу учасників. Тоді ефективно й у високому темпі реалізується природна логіка поведінки в таких ситуаціях: що треба робити, якщо зрозуміло, що нам загрожує і чого ми хочемо досягти, та що нам заважає, які конкретні бар'єри, проблеми є на шляху досягнення бажаного; які задачі потрібно вирішити і що можна зробити, щоб перебороти складнощі й досягти бажаних цілей. Щоб спланувати конкретні дії, потрібно уточнити, у якому стані ми знаходимося і якими потенційними можливостями оперуємо. Відповіді на першу частину питань (до формування ключових проблем і завдань) дає проблемна діагностика.

Слід зазначити, що найпершим кроком є визначення позиції підприємства на ринку та його стосунків з іншими учасниками цього ринку. Для цього використовується SWOT-аналіз підприємства. Аналіз пропонується виконати у вигляді таблиці, або ж поєднати його із прогнозом становища на майбутнє. Зокрема, такий аналіз дає можливість виконати і рейтингову оцінку

фінансового стану підприємства, яку Р. Сайфулін та А. Шеремет запропонували для експрес-аналізу [30]. При повній відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтингове число буде дорівнювати 1. Фінансовий стан підприємств за рейтинговим числом, меншим за 1, характеризується як незадовільний.

На основі показників SWOT-аналізу (коефіцієнти ліквідності, рентабельності активів, загальної рентабельності, фінансової структури, оборотності активів) можна обчислити показник ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана [31, с. 160].

Проблемна діагностика проводиться декількома методами, вибір яких залежить від ситуації, і в першу чергу – від концепції і принципів, які вибирає керівництво. Насамперед необхідно визначитися, до якої із двох крайніх концепцій воно тяжіє більше:

- концепція виживання, еволюційного розвитку (відштовхуючись від сформованого положення, плавно, з мінімальними перебудовами, але надійно поліпшувати показники аж до виходу із стану банкрутства й утримуватися на досягнутих позиціях);

- концепція прориву, істотного поліпшення всіх критеріїв за мінімальний час, орієнтація на захоплення лідируючого положення на ринку (приваблива, але більш ризикована стратегія).

У першому випадку доцільний вибір підходу «від досягнутого стану до можливих перспектив» (дескриптивний, описовий підхід). Головна увага приділяється аудиту, оцінці, аналізу причин ситуації, що склалася, виявленню доступних резервів і наявних заділів.

В другому випадку більш доцільний підхід «від цілей, від кінцевих результатів до засобів їхнього досягнення» (нормативний підхід). Головна увага приділяється варіантам і способам досягнення поставлених цілей, включаючи докорінну реорганізацію підприємства [32, с. 24-25].

Реальні ситуації знаходяться між цими двома крайніми випадками, тому пропонуємо сполучати обидва підходи для кращого вирішення знайдених проблем та розробки стратегій.

Взагалі єдиної класифікації стратегій не існує, проте вважаємо за доцільне розподілити їх за головними напрямками діяльності: товарно-ринкові стратегії; фінансово-інвестиційні стратегії та інтеграційні стратегії, які між собою поєднуються та доповнюють одна одну. Для кожного різновиду стратегій можна виділити різні етапи обґрунтування їх реалізації.

На нашу думку, в теперішній час головною метою виробничого підприємства є виживання та розширення власної ніші. Тому більшу увагу приділимо розробці методики вибору товарно-ринкових стратегій. Під товарно-ринковою стратегією розуміємо комплекс стратегічних рішень, які визначають номенклатуру, асортимент та обсяги виробництва, а також способи реалізації продукції (товарів або послуг). Товарно-ринкова стратегія містить дві великі групи рішень: рішення стосовно самих товарів, які виробляє підприємство, та рішення стосовно реалізації даних товарів на товарному ринку.

Численна група підприємців в своїй діяльності орієнтується на ринкову кон'юнктуру. Вони намагаються випередити конкурентів, пропонуючи своїм потенційним клієнтам саме ті товари та послуги, на які існує попит. Успіх у високо-конкурентному бізнесі прямо залежить від правильно обраної ринкової стратегії. Тому при з'ясуванні цілей підприємства та розробці плану його роботи на короткий термін слід враховувати і думки споживачів, і думки виробників (а бажано і цілі інших «гравців» ринку).

При розробці цілей на практиці враховується таке правило: короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Тому, хто хоче досягти поставленої мети протягом року, здається, що в нього ще багато часу. Він постійно відкладає початок виконання задачі. Річні цілі необхідно розбити на проміжні (квартальні, місячні) і за цими проміжними межами здійснювати контроль результатів.

Загальні цілі підприємства поділяються на більш дрібні, проте конкретні, визначені. Це дроблення може здійснюватися в кілька прийомів: зверху вниз (по рівнях управління), а також по горизонталі (по підрозділах). Розглядаючи головну мету за її складовими, складають «дерево цілей». Цілі повинні визначатися так, щоб за допомогою цілей нижнього рівня можна було б досягти мети верхнього рівня; разом з тим не повинно бути зайвих «деталей» – цілей, що не використовуються на верхньому рівні.

Робота над цілями неможлива без їхнього постійного співвіднесення з наявними можливостями, матеріальними, часовими, кадровими ресурсами. Такий аналіз у координатах «ціль-засіб» є фактично переходом від створення цілей до планування діяльності з досягнення цілей. У загальному вигляді повний цикл планування складається з таких п'яти етапів:

- формування «проблемного поля»: визначення системи небезпек і можливостей, які постали перед організацією;
- планування цілей: виявлення цілей, яких прагнутиме досягти організація; саме на цій стадії проектується бажане майбутнє;
- планування засобів досягнення цілей: вибір або створення засобів, за допомогою яких досягатимуться поставлені цілі;
- планування ресурсів: визначення обсягів і структури необхідних ресурсів, часу, коли вони знадобляться, способів одержання тих з них, що зараз недоступні;
- проектування реалізації планів і контролю їхнього виконання: хто їх здійснює, коли і де, як буде контролюватися впровадження і його наслідки [33, с. 62].

Відзначимо, що стратегічний аналіз містить у собі:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
- 2) управлінське дослідження підприємства;
- 3) аналіз стратегічних альтернатив, який завершується вибором стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого оцінюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для підприємства за трьома напрямками:

- 1) впливові зміни щодо стратегії;
- 2) загрозливі стосовно поточної стратегії фактори;
- 3) фактори, які визначають нові можливості досягнення цілей підприємства.

Управлінське дослідження є оцінкою функціональних сфер діяльності підприємства та являє собою аналіз, який спрямований на з'ясування її стратегічно сильних та слабких сторін. У найпростішому випадку до дослідження рекомендується включати такі головні напрями діяльності, як маркетинг, фінанси та облік, виробництво, людські ресурси, а також культуру та образ організації [19, с. 181; 34, 35, 36].

Концепція альтернатив майбутнього зумовлює розробку декількох сценаріїв, які допомагають оптимально врахувати можливі наслідки вибору та детально зобразити послідовність подій, які з певною ймовірністю ведуть до передбачуваного кінцевого стану. Автори уявляють процес вибору стратегії у вигляді трьох елементів: розробки, доведення та оцінки. На стадії розробки створюється стратегія, спрямована на досягнення певної мети. На стадії доведення ця стратегія розроблюється до рівня адекватного віддзеркалення цілей організації в усій її складності. Оцінка фактично вибирає стратегії. Запропоновані альтернативи ретельно аналізуються та порівнюються за ступенем придатності для досягнення цілей підприємства.

Будь-яке управлінське рішення або сукупність управлінських рішень розглядаємо як проект. Методи відбору проектів можна об'єднати у такі категорії:

- 1) схеми якісної оцінки проектів;
- 2) прості схеми кількісної оцінки проектів;
- 3) схеми імовірнісної оцінки проектів;
- 4) складні моделі оцінки проектів;
- 5) економічні моделі відбору проектів.

Іноді підприємство може успішно дотримуватися кількох підходів до своєї першочергової мети, хоча це не завжди можливо. Ефективне впровадження будь-якої з цих загальних стратегій, як правило, вимагає тотального зосередження та підтримувальних організаційних заходів, що розпоршуються у випадку існування більше однієї першочергової мети. Загальні стратегії сприяють успішній боротьбі з конкурентами в галузі.

Для формування стратегічного бачення майбутнього стану організації група вчених [33, с. 18-22] пропонує застосовувати модель, що включає в себе шість базових стратегій, а саме:

1. Стратегія продукту, тобто визначення асортименту, якості продукту чи послуги.

2. Стратегія просування продукту, яка включає маркетинг, суспільні зв'язки, рекламу, ціноутворення, політику знижок і спеціальних умов, надання продукту, транспортну і складську логістику, політику збуту.

3. Стратегія персоналу, яка охоплює найм, кадровий моніторинг, навчання і розвиток, мотивацію і стимулювання, взаємодію, контроль.

4. Стратегія ресурсів, яка спрямована на керування інформацією, часом, матеріальними ресурсами, фінансами.

5. Стратегія конкуренції, яка передбачає здійснення інформаційної політики, економічної, фізичної безпеки, управління під стандартами діяльності конкурентів, лобіювання.

6. Стратегія інновацій, яка забезпечує управління ефективними змінами на виробництві, а також технології цих змін.

Розробники даного підходу підкреслюють, що керівник за своїм статусом знаходиться ніби між своїм підприємством (підрозділом) та зовнішнім світом (ринком) [33, с. 59-60]. Відповідно і цілі можуть бути двох типів: цілі стосовно зовнішнього оточення (ріст кількості і якості продукції, зменшення витрат) і стосовно організації (удосконалення структури і матеріальної бази організації, соціальний розвиток колективу). Для визначення цілей першого типу зручно є стратегія використання не пропущених шансів, для цілей другого типу – стратегія ліквідації «вузьких місць». Перша полягає в аналізі ринку товарів і послуг з погляду потенційних можливостей підприємства, у виборі і використанні найбільш сприятливих з наявних можливостей. Друга – це пошук та усунення «вузьких місць», що стримують розвиток організації і заважають її ефективному функціонуванню. Сказане вище ілюструється на рис. 1.19.

Стратегія визначення цілей

Зовнішнє середовище		Використання не пропущених шансів (пошук та формування ринку збуту, збільшення кількості, підвищення якості товарів та послуг)
Ринок	Підприємство, ринок	
Керівник підприємства	Керівник підрозділу	
Підприємство	Підрозділ	Ліквідація вузьких місць (розвиток підприємства, розвиток людей)
Внутрішнє середовище		

Рисунок 1.19 – Ілюстрація методики визначення цілей [33, с. 59]

Зручним інструментом аналізу «проблемного поля» слугує матричний метод. На думку авторів [33], для вивчення зовнішнього оточення організації доцільно використовувати набір рядків і стовпців матриці. В рядках розташовуються групи учасників ринку, а в стовпчиках – очікування, можливості та небезпеки стосовно зазначених груп.

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень можна уявити у вигляді послідовності етапів та процедур, які мають між собою прямі та зворотні зв'язки. В цілому стратегію розглядаємо як певний план дій або як сукупність послідовних управлінських рішень.

Управлінська діяльність у будь-якій сфері визначає прийняття рішень, спрямованих на розв'язання проблем, що виникають у процесі управління. Складність цього процесу визначається станом керованої системи, її цілями, термінами та шляхами їх реалізації. Найбільш ефективним управлінським рішенням є такий вибір альтернативи, який при реалізації дає найбільшу користь для досягнення мети роботи організації. У науковій літературі найчастіше використовуються такі означення прийняття рішення (табл. 1.15).

Таблиця 1.15 – Визначення поняття «прийняття рішення»

Визначення поняття	Джерело	Визначення, яке приймається за основу
Специфічний життєво важливий процес людської діяльності, спрямований на вибір найкращого варіанта дій	[37]	Це полісистемна діяльність особи, яка приймає рішення, та апарату управління для вибору варіанта дій щодо досягнення мети організації. Це вольовий акт цієї особи, оформлений у вигляді розпорядчого документа. Ухвалене рішення є основою управління. Таким чином, це інтегральний процес регуляції спільної діяльності [41]
Один з основних термінів у науковому напрямі, відомому за назвою «дослідження операцій»	[38]	
Є одним з напрямів прикладної математики	[39]	
Являє собою самостійний управлінський акт	[37]	
Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного забезпечення і вибору альтернативи з безлічі варіантів, досягнення конкретної мети системи менеджменту	[40]	
Рішення – вибір альтернативи	[17]	
Головна і визначальна функція управління. Вона пронизує всі його функції і складає «стрижень» управління, зв'язує процеси діяльності в організаційних системах, займає в структурі діяльності центральне, ієрархічно головне місце	[27]	
Це безліч видів діяльності	[41]	

Аналіз наведених визначень вказує на відсутність єдиного підходу економістів до визначення поняття «прийняття рішення» і демонструє суперечливість в існуючих визначеннях. Так, прийняття рішення не може бути вибором альтернативи, тому що альтернатива означає необхідність вибору між двома чи декількома взаємовиключними можливостями [26, 42]. Будь-яке управлінське рішення (навіть відмова від прийняття рішення) є комплексним актом, що включає правовий, соціальний, психологічний та інші аспекти.

У правовому відношенні прийняття рішення – це логічний процес реалізації влади керівника, наданих йому законом прав на використання наявних в організації ресурсів в її інтересах і покладеної на нього відповідальності за подальшу долю організації, за наслідки прийнятого та реалізованого рішення [41, 43].

Будь-яке управлінське рішення певною мірою акт соціальний. Воно приймається одними людьми і стосується інтересів інших. Характер його прийняття не змінюється навіть у тому випадку, якщо використовуються різні підходи та моделі.

Для менеджера прийняття рішень – постійна і дуже відповідальна робота. Необхідність ухвалення рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи цілі і домагаючись їх досягнення. Оскільки прийняті рішення стосуються не тільки менеджера, але й інших людей, а в багатьох випадках і всієї організації, розуміння природи і сутності прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче домогтися успіху в сфері управління. Під управлінським рішенням в менеджменті розуміють вибір альтернативи, акт, спрямований на рішення проблемної ситуації [44, 45, 46].

Одним з показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення. Розробка і прийняття рішень – це творчий процес у діяльності керівника. До нього, як правило, належать: постановка мети; вивчення проблеми; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності і можливих наслідків прийнятих рішень; розгляд варіантів рішень; вибір і остаточне формулювання рішення; ухвалення рішення; доведення рішення до виконавців; контроль за виконанням рішень; оцінка результатів.

В остаточному підсумку управлінське рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач [11, 47, 48, 49, 41].

Рішення – це вибір альтернативи з деякої множини альтернатив. Щоб прийняти обґрунтоване рішення, треба мати уявлення про наслідки запропонованих дій. Вибір стратегічної альтернативи – це також здійснення певного рішення. Особливо важливими в прийнятті певної стратегічної альтернативи є місія, мета та SWOT-аналіз. Визначення місії і цілей веде далі до визначення стратегії і загальної політики підприємства. Стратегія задає напрямок реалізації підприємством своєї місії і цілей, а політика, що впливає зі стратегії, визначає чіткі орієнтири для менеджерів усіх підрозділів. Зворотний зв'язок у системі стратегічного управління забезпечується шляхом контролю діяльності підприємства, оцінки результатів і відповідним коректуванням програм, бюджетів, процедур стратегічного управління.

Розробка стратегії логічно починається з зовнішнього аналізу, тобто аналізу факторів, що знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва підприємства і які можуть впливати на його роботу. Основне призначення зовнішнього аналізу – визначити і зрозуміти можливості і загрози, що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні та в майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи. Зовнішній аналіз є частиною SWOT-аналізу [50, с. 284].

Соціотехнічні об'єкти управління, якими є підприємства, вимагають комплексного, системного підходу при вирішенні проблем, що виникають. Від менеджера, його характеру, індивідуальних рис, психологічного стану, здатності до творчого, неординарного мислення та аналізу будь-якої ситуації на базі безумовної компетенції в даному виробництві залежить результат роботи підприємства.

Методологічний підхід до прийняття управлінських рішень дозволяє визначити, що являє собою об'єкт, який підлягає управлінню, і сама діяльність особи, що приймає рішення (ОПР).

Процес розкриття та всебічного аналізу об'єкта управління як цілісної системи у всіх існуючих і можливих взаємозв'язках є стрижнем системного підходу.

Існує методика системного аналізу діяльності підприємства за допомогою системного оператора [51]. Ця методика враховує стани системи в минулому, теперішньому часі та можливий майбутній прогнозований стан.

Важливим аспектом розумової діяльності людини є те, що в неї відсутнє «чисте мислення» (на відміну від комп'ютера). Процес мислення пронизаний почуттями, емоціями, вольовими тенденціями, пов'язаними з потребами і здібностями людини, його взаєминами з іншими людьми і суспільством в цілому. Це також впливає на вибір і реалізацію управлінського рішення.

Іншим чинником діяльності людини є її ставлення до ресурсів виробництва. Люди як трудові ресурси є фахівцями певних кваліфікацій, що мають визначену стать, вік, ту чи іншу здатність до праці, фізичне і психічне здоров'я, бажання чи небажання працювати.

Ресурси праці будь-якого підприємства непостійні. Змінюється їхній склад, зміст, кількість. Перехід до виробництва нового продукту або до нової технології, як правило, супроводжується кадровими змінами. Потрібна перекваліфікація працівників, освоєння ними нових прийомів і навичок, а іноді й одержання нових спеціальностей. Відбувається постійна ротація кадрів. Це також є наслідком управлінського рішення.

В залежності від виробництва, його оновлення, а також впливу середовища управлінські ситуації вимагають конкретної інформації, склад і зміст якої постійно змінюється. Неповна інформація підвищує невизначеність і збільшує ризик неправильно прийнятих рішень. Надійність і гнучкість інформаційного забезпечення значною мірою залежить від системи комунікацій і структури організації. В свою чергу, вимоги до інформаційного забезпечення досить часто впливають і на саму організаційну систему.

Концептуальні разові рішення вимагають спеціального інформаційного забезпечення на базі маркетингових досліджень, аналітичного огляду поведінки конкурентів і т.п. При визначенні проблеми й оцінці ситуації, що виникає, досить часто потрібна разова інформація від конкретного об'єкта управління, й не тільки від нього. З'являється необхідність сукупного осмислення всієї інформації.

Багатоплановість і багатоаспектність інформації впливає на всі компоненти управлінського рішення, будучи одночасно його пасивним (одержання) і активним елементом (керуючі дії). Постійно надходить інформація про конкурентів, умови ринку, інші зовнішні фактори зовнішнього середовища, а також про стан власних виробничих потужностей, можливостей внутрішнього стану підприємства. Вона доповнюється ситуаційною інформацією про різні відхилення у виробництві.

Якість періодичних (планових) і епізодичних (ситуаційних) рішень значною мірою визначається фінансовим станом підприємства, його фінансовим благополуччям. Наявність фінансових ресурсів – та величина, яка найчастіше є визначальним параметром в діяльності підприємства. Фінансовий менеджер визначає політику підприємства в сфері розподілу прибутків, у відтворювальному процесі і стимулюванні праці. Результатом розподільчих процесів є створення фондів коштів, які забезпечують фінансування прийнятих до реалізації програм і рішень, підтримку оптимальної структури капіталу, зведення до мінімуму ризику банкрутства.

Будь-яка технологія, виробничий процес не можуть існувати і розвиватися без сировини і матеріалів. Матеріальні ресурси навіть при незмінній технології постійно змінюються кількісно і якісно, у своїй структурі, в ціні, за змістом і т.д. [52, с. 26-29].

Для ефективної діяльності будь-якої виробничої структури необхідна постановка правильно визначених цілей та задач. Особою, відповідальною за постановку цілей, є керівник. Основний зміст його діяльності реалізується через розв'язання управлінських задач на всіх етапах виконання управлінських функцій. Рішення управління припускає встановлення складних відносин багаторівневого порядку між різними елементами різноманітних задач. Ними є задачі, які належать до економічних, технічних, технологічних, психологічних, соціальних та інших проблем. Таким чином, розробка управлінського рішення пов'язана з великим обсягом необхідної інформації, її аналізом, на основі якого ставиться мета і розглядаються кращі варіанти (альтернативи) її досягнення.

Управлінські задачі мають свої характерні риси. Специфіка їх в тому, що вони можуть містити невизначені, а в деяких випадках і суперечливі умови, можуть не мати достатньої інформації про можливі шляхи рішення, в них відсутні чіткі алгоритми рішення, вирішення відбувається в умовах дефіциту часу.

При розгляді управлінських задач виділяються певні критерії, за якими ці задачі можуть бути класифіковані.

Виділяють три основних типи управлінських задач.

1. Задачі концептуального плану (стратегічні, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).

2. Задачі, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технології й т. ін.).

3. Задачі, пов'язані з дією людського фактору (кадрові питання, стан соціально-психологічного клімату в колективах і т.п.).

За емпіричними даними використовуються такі критерії в оцінці управлінських задач.

1. Змістовний критерій. Відповідно до цього критерію, всі управлінські задачі можуть бути розділені на значущі і малозначущі.

2. Критерій виконуваності задач, на підставі якого вони можуть бути поділені на такі, що розв'язуються і такі, що не розв'язуються.

3. Критерій знання керівника про зміст задачі. Відповідно до цього критерію всі задачі управління поділяються на такі, що входять до сфери компетенції керівників, і такі, що не входять до цієї сфери.

4. Критерій ступеню оцінки функціональних витрат. Відповідно до нього всі задачі управління поділяються на легкі і важкі у виконанні.

На даний час не існує загальноприйнятої універсальної класифікаційної схеми задач прийняття рішень (ЗПР). Виділяють такі класифікаційні ознаки:

1. Кількість цілей операцій, які підлягають одній операційній стороні, та відповідних цілям критеріїв оптимальності. ЗПР поділяються на однокритеріальні (скалярні) та багатокритеріальні (векторні) [49, 53].

2. Наявність чи відсутність залежності критерію оптимальності та дисциплінуючих умов від часу. ЗПР поділяються на статичні та динамічні. В статичних ЗПР критеріальна функція та функції обмежень не залежать від часу. Критерієм оптимальності в динамічних ЗПР виступає функціонал, який залежить від часу та описує поведінку динамічних об'єктів, що приймають участь у операції. В складі дисциплінуючих умов в динамічних ЗПР, як правило, присутні так звані диференціальні зв'язки. Це диференціальні рівняння, які описують поведінку динамічних об'єктів, що приймають участь в операції.

3. Наявність випадкових та невизначених факторів, які впливають на результат. ЗПР поділяються на три великих класи:

1) прийняття рішення в умовах визначеності, або детерміновані ЗПР. В детермінованих ЗПР критерій оптимальності та дисциплінуючі умови залежать виключно від стратегій сторони, що оперує, та фіксованих детермінованих неконтрольованих факторів, які повністю відомі стороні, що оперує;

2) прийняття рішень за наявності ризику, або стохастичні ЗПР. В такому випадку певна стратегія може привести до одного із можливих результатів з певною ймовірністю виникнення. Зумовлено, що ОПР ці ймовірності вже відомі. В стохастичних ЗПР критерій оптимальності

залежить не тільки від стратегій ОПР та детермінованих факторів, але й від фіксованих стохастичних факторів, тобто випадкових факторів, закони розподілу яких вже відомі. Вихідна інформація, яку можна використати при визначенні оптимальної стратегії, – це статистичні характеристики, такі, як закони розподілу, математичні сподівання, дисперсії і таке інше;

3) прийняття рішень в умовах невизначеності. В таких ЗПР критерій оптимальності залежить не тільки від стратегій ОПР та детермінованих факторів, але також від невизначених факторів, які не підвладні ОПР та невідомі ОПР в момент прийняття рішення. Кожна стратегія в такому випадку пов'язана із множиною можливих результатів з невідомими ймовірностями їх появи [49, 54, 55].

При вирішенні управлінських завдань кожен керівник використовує систему своїх суб'єктивних оцінок щодо шляху їх розв'язку. Крім того, кожен керівник має певну систему уявлень про ієрархію завдань, які потрібно вирішувати [33, с. 60-63].

Розрізняють різні типи управлінських рішень.

Найчастіше рішення приймаються в умовах невизначеності (ризик). В умовах визначеності особа, яка приймає рішення (ОПР), переконана в результатах дії кожної з альтернатив. В умовах ризику ОПР може визначити лише імовірність успіху для кожної альтернативи.

Існують також критерії класифікації управлінських рішень:

- за терміном дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові та короткострокові рішення;
- за частотою прийняття: одноразові і такі, що повторюються;
- за широтою охоплення: загальні, тематичні та вузькоспеціалізовані;
- за формою підготовки: одноосібні, групові, колективні;
- за складністю: прості і складні;
- за регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні;
- за належністю до об'єктів управління: технічні, організаційні, економічні, соціальні;
- за характером управлінської ситуації: програмні, ініціативні, виробничо-ситуаційні [52, 54, 56, 38].

Актуальність проблем прийняття рішень в умовах ризику останнім часом зростає. Узагальнюючи досвід вчених і фахівців-практиків, можна виділити ряд особливостей поведінки осіб, які приймають рішення (ОПР) в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації. Характерною рисою діяльності багатьох ОПР є те, що фактори ризику рідко враховуються в явному вигляді, як правило, вони просто замовчуються. У процесі аналізу інформації варіабельність даних часто ігнорується (свідомо або несвідомо), враховуються лише узагальнені показники. Аналогічним чином ігнорується і множинність можливих наслідків прийняття рішень.

З цієї причини ОПР, як правило, приймають рішення лише на підставі «найкращих» оцінок, ігноруючи їх можливу варіабельність. Попередня оцінка, яка відбиває лише порядок величин в процесі підготовки рішення, зовсім невиправдано приймається за суворо встановлену істину [48, 55, 57-59].

Надалі розглядатимуться основні положення імовірнісного підходу до оцінки ризику, який передбачає використання показників очікуваного значення результату, розкиду результатів, відносного ризику. На використанні цих показників, зокрема, базуються критерій Байєса і критерій Лапласа. Критерій Байєса доцільно використовувати при відомих результатах і їхніх ймовірностях. Критерій Лапласа доцільно використовувати при значних розходженнях можливих результатів [60, 58, 59, 60, 61, 43].

Як відомо, при розрахунках часто використовуються методи кількісного аналізу ризику: статистичний, оцінки фінансової стійкості (аналізу доцільності витрат), аналітичний, аналізу чутливості (критичних значень), нормативний, експертних оцінок, аналізу ризику з використанням дерева рішень, аналогій. Однак у практичній діяльності виникають ситуації, коли на основі розглянутих методичних підходів прийняти рішення неможливо. Існують ситуації і відповідні їм методи прийняття раціональних рішень з погляду співвідношення «ризик-результат» [65-67]. Ці методи використовують для прийняття рішень з урахуванням ризику так, як це робиться в теорії ігор.

Є ряд досить складних математичних моделей, які не завжди легко використовувати на практиці. Розрахунки трендів й ймовірностей при визначенні можливого розвитку базуються на минулих оцінках. Тому часто можна спостерігати, що прогнозовані зміни не відбуваються, оскільки в розрахунках не були в достатньому обсязі враховані деякі фактори зовнішнього середовища підприємства. При моделюванні розрахунків також часто не звертають уваги на нелінійність і мультиколінеарність розвитку.

Для рішення більшої частини проблем підприємства необхідні власна особлива стратегія і набір відповідних заходів.

Підприємства функціонують у швидко мінливому зовнішньому середовищі. Зміна зовнішніх умов найчастіше випереджає виконання запланованих заходів, насамперед по продуктах і послугах в окремих ринкових сегментах внаслідок швидкого розвитку нових технологій. В зв'язку з такими тенденціями розвитку стратегічне планування на підприємствах, незалежно від їхніх розмірів і галузі, стикається з певними труднощами. Для їхнього подолання використовують метод розробки сценаріїв майбутнього.

Традиційних методів планування вже недостатньо для розробки стратегій. Невизначеність, наприклад, при прийнятті інвестиційних рішень сьогодні занадто велика. У порівнянні з недавніми

часами різко зросли розмаїтість і комплексність змін зовнішнього середовища і локальних ринків підприємства [69, 67, 71-72].

Звичайні методи планування базуються частково чи цілком на пролонгації в майбутнє тенденцій минулого розвитку. Однак ці методи ґрунтуються на прогнозуванні ймовірного розвитку, у них не враховуються несподівані зміни у визначених сферах або враховуються недостатньо.

Непередбачувана розривність розвитку становить велику загрозу для роботи підприємств. Зміни зовнішнього середовища впливають на потенціал насамперед в таких сферах:

- 1) потенціал збуту;
- 2) виробничий потенціал;
- 3) потенціал постачання.

Переривчастість розвитку, що обумовлює серйозні зміни в зовнішньому середовищі, зумовлюється, у свою чергу, такими причинами, як зміна попиту, швидкий технічний розвиток і посилення конкуренції. В цій ситуації керівництво підприємства має потребу в нових інструментах для розрахунків, які дозволяють враховувати при розробці планів можливі траєкторії розвитку зовнішнього середовища, що забезпечує гнучкість і гарантує тривалість існування підприємства.

Сценарій є важливим допоміжним інструментом стратегічного планування на підприємстві. Для кожного варіанта сценарію можна скласти альтернативні стратегічні плани. У випадку настання події, передбаченої сценарієм, керівництво підприємства може діяти швидко і відповідно до ситуації. Результати реалізації сценаріїв повинні полегшити і поліпшити якість майбутніх підприємницьких рішень. До таких рішень, зокрема, належать:

- 1) розширення збуту;
- 2) власне виробництво чи постачання зі сторони;
- 3) структура асортименту;
- 4) політика у відношенні товарних марок;
- 5) кооперація;
- 6) альянси.

Сценарій дає картину можливого розвитку в майбутньому, який ще не відображено в параметрах минулого і сьогодення. За допомогою сценаріїв можна заздалегідь зробити попередні висновки про стан зовнішнього середовища (в політиці, економіці, суспільстві) і про зміни ринків. Сценарій є базою для стратегічного планування на підприємстві. Іноді вже відомі методи роботи комбінуються по-новому, і тим самим підвищується ефективність планування.

На нашу думку, схема прийняття рішення складається з кроків, які зображено на рис. 1.20.



Рисунок 1.20 – Схема прийняття рішення

- 1) вивчення поставленого завдання;
- 2) подрібнення завдання на етапи (при потребі);
- 3) визначення заходів для реалізації завдання;
- 4) вивчення зовнішніх і внутрішніх умов: джерела фінансування і їх достатність, наявність ресурсів і виконавців;
- 5) визначення умов, які забезпечують виконання завдання; якщо ні, переходимо до кроку 1;
- 6) визначення послідовності та термінів реалізації заходів, необхідних ресурсів та виконавців;
- 7) встановлення критеріїв оцінки та обмежень вирішення завдання;

- 8) проведення обґрунтованих розрахунків;
- 9) розробка та розгляд варіантів рішення;
- 10) перевірка ефективності вибраного варіанту; якщо ні, то переходимо до кроку 1;
- 11) узгодження варіанту (варіантів) рішення;
- 12) затвердження і виконання рішення.

1.4. Моделювання як засіб обґрунтування стратегічних рішень

Стратегічне рішення – це вибір одного з альтернативних шляхів розвитку, який враховує наслідки обраного варіанту діяльності і можливості його реалізації.

Оцінка та вибір цілей, найкращих способів їх досягнення, а також розподіл ресурсів здійснюються за допомогою моделей та критеріїв. Модель – це спрощене уявлення суттєво важливих характеристик реального об'єкту або ситуації [101]. За характером зв'язку з реальним об'єктом існуючі моделі поділяють на п'ять типів: 1) описові (прості); 2) зображувальні (зручні для відображення статичного або динамічного явища в певний момент часу, але не підходять для вивчення процесу, який змінюється); 3) моделі-аналоги (універсальні та наочні); 4) функціонуючі (експериментальні) моделі системи (досить дорогі); 5) символічні моделі (аналітичні та статистичні) [101].

Рішення в сфері економіки вимагають розгляду великого обсягу інформації та різних моделей. Проводити натурний експеримент досить дорого, тому набуло широкого розповсюдження моделювання, зокрема імітаційне.

Залежно від ступеню визначеності постановки проблеми та умов їх вирішення задачі прийняття рішень можна розділити на три групи, що зумовлює використання тих або інших конкретних методів їх вирішення: 1) детерміновані задачі; 2) імовірнісні задачі; 3) задачі в умовах невизначеності [85]. Для рішення детермінованих задач використовуються різні методи оптимізації, наприклад, методи математичного програмування: лінійного, нелінійного, динамічного [86]. Прийняття рішень в умовах імовірнісної визначеності базується на теорії статистичних рішень [86]. Задача прийняття рішення в умовах невизначеності є більш загальною і містить як окремий випадок прийняття рішень в умовах визначеності і імовірнісної визначеності. При цьому застосовуються різні критерії вибору – критерії Вальда, Севіджа та ін. Вибір того або іншого критерію залежить від характеру особи, яка приймає рішення [54]. Рішення повинне ґрунтуватися не тільки на досвіді та інтуїції керівника, але й спиратися на об'єктивні знання, отримані ним у результаті всебічного вивчення проблеми.

Для отримання ефективної стратегічної реакції необхідно мати певні передбачення щодо ймовірного майбутнього стану середовища, в якому існує підприємство. Для цього розроблені численні методи прогнозування та аналізу зовнішнього середовища. Комплекс методів і прийомів прогнозування визначається цілями, часом, умовами прогнозу та специфікою його розробки. Узагальнення методів прогнозування, які рекомендовані до використання, представлено в табл. 1.16.

Таблиця 1.16 – Методи прогнозування та їх характеристики

№ з/п	Область використання	Завдання, які вирішуються	Особливості використання	Література
1	2	3	4	5
1	Експертні методи			
	Економічна кон'юнктура. Вирішення проблем НТП. Розвиток об'єктів більшої складності.	Для об'єктів, розвиток яких не піддається предметному опису, математичній формалізації. За умов відсутності достовірної статистики по характеристиці об'єкту управління. В умовах невизначеності. За відсутності ЕОМ. В екстремальних ситуаціях.	За експертними оцінками спеціалістів. Розробка колективної думки групи експертів. Вимагає багато часу для опитування та обробки даних.	[26]
2	Метод евристичного прогнозування			
	Науково-технічні об'єкти та проблеми, розвиток яких погано піддається формалізації	Знаходження оптимальних способів складення проектних систем. Прогнозування великих та складних систем. З'ясування об'єктивного уявлення про перспективи розвитку вузької галузі.	Не може бути застосований математичний апарат. Прогнозні оцінки об'єкту спеціально оброблюються експертами. Інформаційний масив складається із заповнених експертами таблиць. Аспекти заповнюються в результаті трьохетапної ітерації.	[26]
3	Колективна генерація ідей			
	Отримання блоку ідей щодо прогнозування та прийняття рішень	Визначення усього кола варіантів розвитку об'єкту. Визначення альтернативного кола факторів, які впливають на об'єкт прогнозу. Отримання сценарію розвитку об'єкту управління.	Синтез об'єкту прогнозу, мультифакторний аналіз подій, аналіз подій з боку визначних факторів для цих подій.	[26]
4	Морфологічний аналіз			
	При малому обсязі інформації для отримання систематизованої інформації за усіма її можливими рішеннями	Прогнозування можливого виходу фундаментальних досліджень. При відкритті нових ринків, формуванні нових потреб.	Структурні взаємозв'язки між об'єктами, явищами та концепціями. Загальність зумовлює використання повної сукупності знань про об'єкт. Необхідна вимога – повна відсутність попереднього судження. Містить такі етапи: формулювання проблеми; аналіз параметрів; побудова «морфологічної скриньки», вивчення усіх рішень.	[26]

Продовження табл. 1.16

1	2	3	4	5
5	Прогнозний граф та дерево рішень			
	Структурне прогнозування	Прогноз розвитку об'єкту в цілому. Формулювання сценарію досягнення прогнозованої цілі, рівня цілі, критерію та питомої ваги, прорангованих вершин	Вибір графу визначається сутністю відношень, які він має показати	[42]
6	Математичні методи параметричного прогнозування			
	Визначення тенденцій розвитку об'єктів, які мають кількісні статистичні дані, що характеризують їх минулий та теперішній стан	Задачі прогнозу екстраполяції	Можуть використовуватися: - за умови, що вихідні статистичні дані відповідають вимогам, які поставлені перед конкретними математичними методами; - за наявності кількісної інформації; - якщо значення часу (глибини) попередження вкладаються в межі одного із циклів об'єкту прогнозування	[102]
		Задачі методу найменших квадратів	Застосовується, якщо за час випередження функції структура об'єкта прогнозування не змінюється (можуть змінюватися тільки значення параметрів)	[14]
	Прогноз процесів, динаміка яких містить коливальні або гармонічні складові	Спектральний аналіз	До об'єкту прогнозування відносяться: • сезонні коливання; • макроекономічні процеси; • енергоспоживання.	[14]
	Максимально можливий облік сукупності змінних, які характеризують об'єкт та їх зв'язки	Факторний аналіз	Представляє розділ математичної статистики і містить у собі велику кількість методів	[26]
7	Прогнозування за аналогією			
	Вирішення ситуацій, звичних для ОПР	Рішення ситуаційних управлінських задач	Метод використовується при наявності аналогів об'єктів, процесів, ситуацій. Застосування методу вимагає спеціальних навичок	[26]

Процеси обґрунтування вибору варіантів та прийняття рішень в економіці спираються на досить широке коло економіко-математичних методів. Будь-яке більш-менш серйозне рішення, що стосується управління діяльністю галузей або підприємств, розподіл ресурсів, вибір найкращого

варіанта розвитку, вивчення ринкової кон'юнктури, прогнозування, планування і т.п., не здійснюється без попереднього математичного моделювання конкретного процесу чи його частин. Дослідження і прийняття рішень відображено в працях відомих економістів та математиків [37].

Питанням економічної динаміки присвячено багато робіт, починаючи з робіт Дж. Форрестера [103] і закінчуючи сучасними роботами О.М. Марюти, Є.В. Кочури, В.М. Вовка, Ю.Г. Лисенко та інших авторів [104].

Методологічні особливості економіко-математичного моделювання процесів прийняття рішень на рівні підприємства впливають з основних особливостей об'єкта моделювання, залежать від тих цілей і задач, що при цьому ставляться. Головною відмінною рисою побудови моделей на рівні підприємства є моделювання процесів виробництва і взаємин людей, яке припускає, що на цій основі з використанням комп'ютерних технологій буде вирішуватися цілий ряд завдань стратегічного, поточного й оперативного планування, обліку і контролю виробництва. Іншими словами, на рівні підприємства мова йде про побудову інформаційної моделі управлінського процесу загального призначення.

Класифікація моделей досить багатоаспектна. За ступенем відповідності об'єкту та моделі останні ділять на ізоморфні та гомоморфні. Моделі поділяють також на: фізичні, аналогові, символічні, моделі на ЕОМ. В залежності від необхідності використання статистичних факторів моделі поділяють на детерміновані та стохастичні. За властивостями моделі поділяють на статичні та динамічні. Залежно від керованості факторів моделі поділяють на конструктивні та дескриптивні.

Різні економіко-математичні методи дають можливість будувати моделі, які досить точно і повно відображають відповідні аспекти планування.

Зокрема, балансові методи дозволяють забезпечити балансове ув'язування планових показників, відповідність обсягів споживання і виробництва матеріальних і фінансових ресурсів [25].

Моделі імітаційного типу відкривають широкий простір для обліку різноманітних технологічних і організаційних форм ув'язування виробничих і фінансових показників [105, с. 31-38].

Теорія складних систем надає засоби для координації планових рішень, прийнятих на різних об'єктах або рівнях управління [105].

Умовно-екстремальні методи і моделі дають багатий арсенал засобів опису ситуацій, коли потрібно вибирати при даних обмеженнях одне з альтернативних рішень щодо критерію якості [35].

Ігрові методи і моделі забезпечують постановку планових завдань, що враховують взаємодію різних виробничих об'єктів і їхні індивідуальні цілі [106].

Методи експертних оцінок відкривають можливості для врахування думок і активної діяльності людей у формуванні і здійсненні планів [19, 40, 126].

Метод стохастичного програмування і стохастична теорія управління дозволяють враховувати неповноту та недостовірність вихідної інформації й обумовлені цим особливості формулювання умов і цілей планування [27, 46, 82, 95-97, 170-172].

Статистичні методи, теорія розпізнавання образів надають можливості для заповнення і коректування інформації та планування з урахуванням точності та ймовірності прийнятих рішень [106].

Еволюційно-симулятивний метод (ЕСМ) дозволяє модельному апарату адекватно відобразити роль стимулювання та його взаємодію з нормативом в процесі розробки планів [85].

Одна з важливих особливостей і переваг ЕСМ полягає в тому, що він легко сполучається з іншими економіко-математичними методами і може доповнювати їх, допомагаючи, таким чином, будувати моделі, що віддзеркалюють різні аспекти планування. Прикладами моделей такого типу, розробленими на основі ЕСМ, можуть, зокрема, служити моделі, викладені в [85] та ін.

Автори [93] пропонують класифікацію видів моделювання, яка представлена рис. 1.21; на нашу думку, саме ця класифікація є найбільш вдалою.

Розвиток науково-технічного прогресу, скорочення циклу «наука-виробництво» та стрімкий перехід України до ринкових відносин останнім часом значно підвищили роль динамічних процесів в економіці.

В даний час розроблено велику кількість правил і методів оцінки властивостей об'єктів при їхньому вивченні і моделюванні. Сукупність цих методів і прийомів називається системним підходом, якому присвячено багато праць [101]. Використання системного підходу дає більше шансів на побудову ефективної економіко-математичної моделі.

Це дозволяє також розробити цілий ряд сценаріїв розвитку і прийняття управлінських рішень у різних умовах і при неоднакових впливах на систему.

Підкреслимо, що підхід на основі моделювання і проведення імітаційного експерименту має найменшу собівартість, що незрівнянно з витратами при проведенні натурального експерименту чи з втратами через неправильне врахування умов, у яких застосовуються методи прогнозування і моделювання.

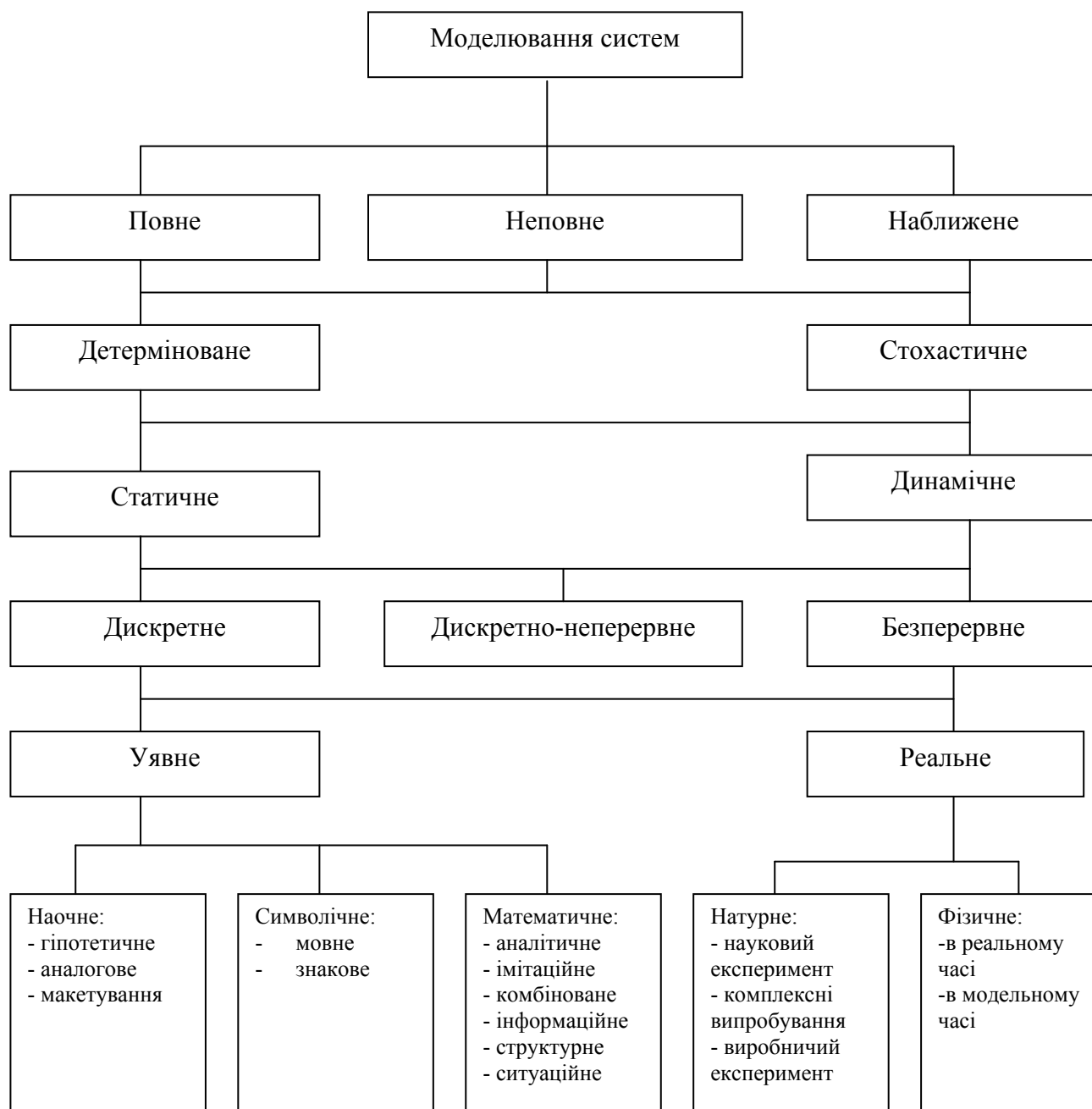


Рисунок 1.21 – Класифікація видів моделювання [31]

Одним із методів теорії статистичного моделювання є еволюційно-симулятивний метод, який поширює цю теорію для планування і нормування у імовірнісних умовах, а також з урахуванням стимулюючих впливів.

Еволюційно-симулятивний метод (ЕСМ) застосовує модельний апарат, що утворений еволюційно-симулятивними моделями й алгоритмами. Вони встановлюють послідовність звертання до імітаторів, симулятивної моделі, штрафних функцій, апіорних рівнів реальності, визначаючи тим самим деяку процедуру (незалежну від конкретних особливостей імітаторів, симулятивної моделі і штрафних функцій), що приводить до точного або наближеного рішення еволюційно-симулятивної моделі.

Алгоритм, що дозволяє відтворювати реалізацію вхідного показника симулятивної моделі відповідно до очікуваного в плановому періоді закону розподілу ймовірностей його значень, називається *імітатором*.

Підбір значень параметрів симулятивної моделі для забезпечення її адекватності при рішенні спеціальних задач, що передують виробничому плануванню, – це *настроювання*.

Будь-яким чином задана відповідність між планом (або нормативом), порівняним показником звітності (розрахунковим) і очікуваними економічними наслідками їхньої розбіжності називається *штрафною функцією*.

Імовірність виконання або перевиконання плану чи нормативу – це *апріорний рівень реальності*.

Спосіб системного сполучення імітаторів, симулятивної моделі, штрафних функцій і апріорних рівнів реальності, що забезпечує моделювання виробничого планування, нормування і фінансування у вірогідних умовах, створює *еволюційно-симулятивну модель*.

Еволюційно-симулятивна модель являє собою систему умов. План або норматив, що відповідає цим умовам і, отже, є рішенням еволюційно-симулятивної моделі, назовемо *найкращим планом* або *найкращим нормативом*.

Необхідність дослідження інформаційної сутності моделей на рівні підприємства обґрунтована тим, що саме на підприємстві циркулюють ті матеріальні потоки, що породжують відповідну інформацію. Ця обставина створює ряд методологічних труднощів економіко-математичного моделювання на рівні підприємства, які були пов'язані з необхідністю використовувати складні і, як правило, нетрадиційні моделі та розробляти оригінальні алгоритми їхнього чисельного аналізу [31].

Аналіз літературних джерел, а також результатів прикладних розробок і впроваджених комплексів завдань на базі економіко-математичного моделювання привів до переконання, що наукова обґрунтованість прийнятих рішень в оперативному, поточному і стратегічному управлінні полягає як у конкретизації економічних моделей, так і у використанні апарату їхньої математичної формалізації [31].

Часто в процесі прийняття рішень в умовах конфлікту або невизначеності пропонується застосовувати теорію ігор [107]. При цьому дія сторін у грі характеризується певними стратегіями – наборами правил дій. Якщо виграш однієї з сторін призводить до програшу іншої сторони, то це антагоністична гра. Якщо набір стратегій обмежений, то таку гру називають матричною. Рішення, які використовують за допомогою теорії ігор, корисні при складанні планів в умовах можливої протидії конкурентів чи невизначеності зовнішнього середовища. Для вибору рішення використовується платіжна матриця [95]. Вона представляє собою таблицю, в якій по вертикалі вказуються можливі сценарії, а по горизонталі – стан середовища, на який не можна вплинути

[65]. На перетині рядків та стовпчиків вказуються результати рішення за даного стану середовища – платежі. Вони можуть бути виражені у термінах витрат, прибутку, надходжень грошових коштів.

Важливими елементами будь-якої задачі вибору є цілі та стратегії, які забезпечують їх досягнення. Прийняття раціонального рішення зумовлює, що різні цілі та стратегії діяльності можуть бути оцінені кількісно або впорядковані за їх відносною важливістю. Цілі та різні способи дій повинні бути встановлені на етапі постановки задачі.

При виборі в умовах ризику та невизначеності, окрім оцінки взаємовпливу результатів та стратегій, необхідно враховувати ймовірність отримання кожного результату при кожній стратегії.

Важливу роль для людини відіграють наочні, образні моделі. Серед них найпоширеніші графічні моделі, які зображують систему, її складові частини, зовнішнє середовище та зв'язки між ними у вигляді рисунка. Найпростішою моделлю системи є модель так званої чорної скрині, в якій акцент робиться на призначенні та поведінці системи, а про її внутрішній устрій, будову є тільки опосередкована інформація, що відображається у зв'язках системи з середовищем [84].

Підхід, що втілюється у моделі чорної скрині, відкриває, зокрема, можливості для об'єктивного вивчення систем, зміст яких або невідомий, або ж надто складний для того, щоб можна було за властивостями складових частин та структурних зв'язків між ними зробити висновки про їхню поведінку. Найпоширенішим підходом до цього є моделі регресійного аналізу математичної статистики та планування експерименту.

Зауважимо, що вивчення системи методами з використанням моделі чорної скрині принципово не може давати однозначні висновки про її внутрішню структуру, бо однакову поведінку можуть мати різні системи. Спостерігаючи тільки вхідні та вихідні дані систем, неможливо їх відрізнити. Такі системи називаються ізоморфними відносно моделі чорної скрині.

Найбільш повний опис функціонування підприємства дає узагальнена модель, до якої входять моделі попиту, обліку запасів, фінансова та ін. Крім того, в цій моделі враховується ринок, на якому формується ринкова ціна. Вона відображає таку особливість економічної системи, як саморегулювання: реагування на зміни попиту і ринкової ціни автоматично регулюють економічні змінні. Враховуючи це, узагальнену модель також називають кібернетичною (рис. 1.22).

На рис. 1.22 лінією 1-2-1 показано зворотний зв'язок економічної системи, який здійснюється по виручених і грошових коштах, що залишилися після всіх відрахувань. Цифрами на схемі позначені зв'язки, що забезпечують саморегулювання моделі підприємства. Таке саморегулювання виконується по контуру 1-2-3-4, а далі по розгалуженнях -5-6-7, перше з яких забезпечує спрямування частини прибутку на розширення виробництва, а друге – на покриття витрат. Саморегулювання в схемі здійснюється таким чином.

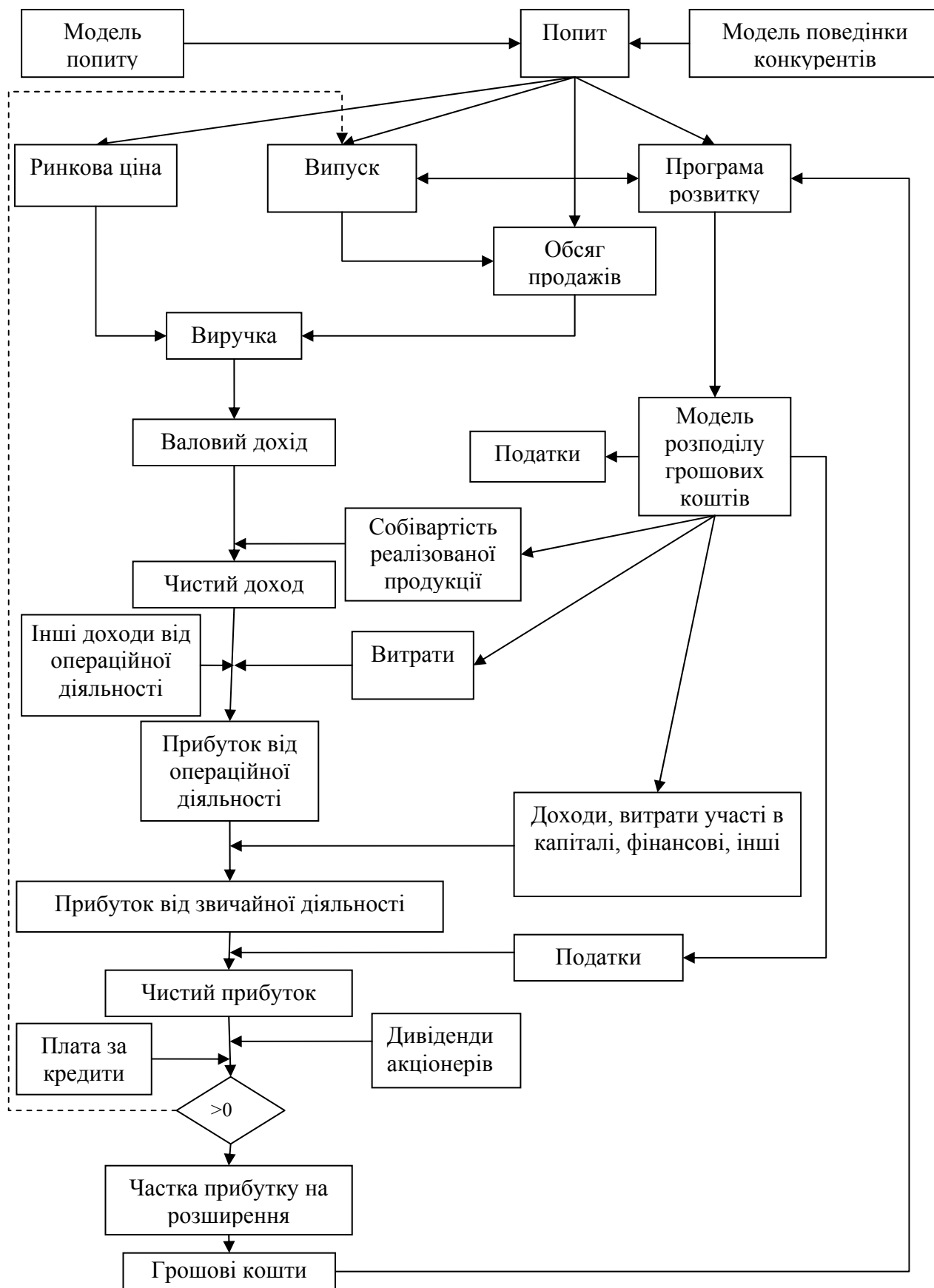


Рисунок 1.22 – Структурна схема кібернетичної моделі підприємства

При зменшенні доходу підприємства в результаті, наприклад, падіння попиту на продукцію, у зв'язку 4 економічна змінна, що представляє собою прибуток, може прийняти негативне значення, тобто підприємство матиме збиток. У цьому випадку в зв'язку 7 економічна змінна прийме нульове значення. У моделі розподілу коштів вони будуть спрямовані на необхідні статті витрат, відбудеться зниження повних витрат у зв'язку 3 в результаті звільнення персоналу чи інших заходів, що приведе до зменшення випуску і відповідно ліквідації збитку. Хоча при цьому доход фірми може також зменшитись, але через зниження повних витрат з'явиться нарешті прибуток. Цей процес саморегулювання відбувається не миттєво, а протягом деякого часу, доки не встановиться вигідний режим роботи підприємства. Подібне саморегулювання можливе і при збільшенні доходу, але в цьому випадку йде зворотній процес розширення виробництва.

Така модель зручна для відпрацювання різних сценаріїв розвитку підприємства. Імітаційний експеримент з нею охоплює всі сторони діяльності підприємства, і тому його висновки будуть достатньою мірою об'єктивними.

Більшість економічних систем мають здатність до самоорганізації. Вивченням таких систем займається синергетика. Синергетика – це теорія, яка розкриває найзагальніші механізми самоорганізації систем, тобто закономірності утворення, збереження і руйнації упорядкованих структур у системах [38].

Такі характеристики процесу як відкритість, нелінійність та неврівноваженість, зумовлюють появу структур різного походження [108, с.18]. Підприємство – це відкрита система, яка здатна (за принципом додатного зворотного зв'язку) засвоювати зовнішні впливи, знаходитись у постійній зміні флуктуації. Під флуктуаціями розуміють випадкові відхилення миттєвих значень величин від їх середніх значень (від стану рівноваги).

Флуктуації, які можна спостерігати в економіці, дуже різні як за амплітудою, так і за областю поширення та за тривалістю. Ці явища можуть бути іноді дуже стійкими. Цикли ділової активності є характеристикою сучасної економіки з її взаємозалежними ринками, вільним підприємництвом і приватною власністю на фінансові активи і засоби виробництва. Вони змінюються і трансформуються, навіть якщо зберігають свої основні характеристики стійкості і консервативності, а також властивості амплітудних і часових залежностей.

Для пояснення економічних флуктуацій були запропоновані дві основні причини [109]. По-перше, на економічну систему впливають випадкові зовнішні фактори, що приводить до зміщення системи від положення рівноваги. По-друге, можуть виникнути осциляції внаслідок складних нелінійних взаємодій між змінними системи, які ендогенні за визначенням, і перебувають за межами інтуїтивного розуміння. Вивчення ендогенних економічних циклів є одним з найбільш важливих предметів економічної теорії. Економісти-теоретики схильні погоджуватися з тим, що ділові цикли мають переважно ендогенне походження, включаючи періодичні флуктуації

співвідношень цін і обсягів виробництва. Зазначимо, що ці ж економісти [109] принципово розходяться в думках, які з факторів відіграють головну роль, а які – підлеглу. Переглядаючи щомісячні або щоквартальні дані, можна помітити, що ділові цикли легко відрізнити від флуктуацій, тому що вони більші та триваліші. На противагу сезонним та іншим варіаціям, які продовжуються протягом року і менше року, в процесі таких ділових циклів зміни в економіці посилюються на інтервалах у кілька років, віддзеркалюючи довгострокові тенденції.

Системний підхід пов'язує поняття оптимальності та оптимуму з метою економічної системи. Таке розуміння поширене у вітчизняній економічній літературі. З цих позицій оптимум економічної системи являє собою максимально досяжне за наявних ресурсів значення цільової функції системи, тобто відбиває максимально можливе значення поставленої мети. Це дає підставу підтримати висловлену відомими популяризаторами теорії катастроф Т. Постоном і Й. Стюартом точку зору, відповідно до якої оптимум системи не єдиний [74]. Вони зазначали, що економістам настав час відмовитися від гіпотези, яка припускає існування єдиного оптимуму, і звернутися до множинних оптимумів, які мають місце у практиці. Можна сказати, що, скільки цілей у економічній системі, стільки в неї можливих оптимумів, і кожній меті відповідає свій оптимум.

Теорія катастроф знаходить безліч застосувань у різних областях науки. Приклади використання цієї теорії до соціальних систем можна знайти, наприклад, у роботах Р. Вільсона [91] і Р. Гілмора [110].

При моделюванні об'єкту дослідження в економіці постає питання про існування стійких відносин між змінними. Наприклад, у неокласичній теорії росту є фундаментальне припущення про те, що існують виробничі функції, які описують технологічну структуру виробництва. Існування таких функцій – це питання, що відноситься до області «статичних методів у динамічній теорії» [38]. У літературі з економіки можна знайти багато подібних фундаментальних робіт, що відносяться до даної області. Крім того, є задачі, які стосуються, наприклад, існування функції попиту на гроші, що є важливим припущенням у «монетаризмі», існування функції споживання товарів, функції заощаджень, функції попиту. Усі ці функції використовуються в динамічному аналізі.

Найпростіша програма прогнозування елементарної катастрофи в економічній або виробничій системі може бути побудована на основі даних про зв'язок змінних, які характеризують її поведінку. Функції, які описують такі зв'язки, можна отримати за допомогою економетричних методів.

Оскільки основною метою підприємства є випуск продукції, то найкраще його діяльність відтворюють такі агреговані фактори: виробничий капітал K , що є втіленням нагромадженої праці

у формі основних виробничих фондів (засобів праці – обладнання, виробничої інфраструктури тощо); праця L ; матеріали M , що є предметами праці і належать до оборотних фондів.

Поняття виробничої функції даного об'єкта як функції, що разом з областю визначення найкраще представляє агреговану економічну технологію τ , визначає послідовність дій, необхідних для її побудови [4].

Виділяють такі етапи побудови виробничої функції (рис. 1.23).



Рисунок 1.23 – Етапи побудови виробничої функції

Спершу формулюються цілі і завдання, для розв'язання яких будується виробнича функція. Проводиться ретельний економічний і системний аналіз модельованого об'єкту або процесу. Паралельно створюється система показників оцінки ресурсів і випуску (μ , ν). Потім необхідно зібрати й обробити великий обсяг інформації про виробничий процес та вплив на нього зовнішніх умов; проаналізувати можливості існування і властивості економіко-технологічної функції τ . Формулюються принципи перебору і порівняння пробних функцій та їхніх областей визначення,

тобто вибирається бінарне відношення ρ_τ на множині обраних функцій. Вибір його є визначальним при побудові виробничої функції, оскільки до нього входить і визначення виду функції, і формування принципів оцінки параметрів. Відбирають із числа відомих найбільш прийнятний (стосовно цілі побудови) обчислювальний метод оптимізації V . Останнім кроком побудови виробничої функції є застосування певного алгоритму.

Для полегшення обчислень пропонується виконувати ряд умов, а саме використовувати:

- а) обмежене число параметрів (як правило, не більше десяти);
- б) вирахувану кількість спостережень (зазвичай не більше п'ятдесяти);
- в) апріорні межі можливих оцінок;
- г) прогнозування відносно грубої оцінки параметрів, яка мінімізує критерій; також не обов'язковим є досягнення глобального мінімуму;
- д) довірчі інтервали і стандартні статистики, хоча їхнє визначення не завжди обов'язкове.

На думку вчених Г. Клейнера та К. Тамбовцева, існують конкретні задачі комплексного економічного аналізу господарської діяльності, у яких доцільне застосування таких виробничих функцій [27]:

- 1) аналіз використання трудових ресурсів, засобів і предметів праці; для оцінки впливу факторів протягом певного періоду необхідно зробити пофакторне розкладання приросту випуску;
- 2) аналіз випуску продукції;
- 3) аналіз динаміки технологічного рівня виробництва;
- 4) аналіз собівартості і прибутку.

Про рівень технології можна судити в основному лише за співвідношенням агрегованих показників виробництва. Технологія, як засіб переробки сировини і матеріалів у продукцію, відбивається в коефіцієнтах у виробничій функції, що пов'язує агреговані ресурсні і вихідні показники виробництва. Виробнича функція в цьому випадку будується в динамічному варіанті і залежить від часу. Щодо характеру цієї залежності можливі два припущення. У першому випадку передбачається, що зміна однієї технології іншою відбувається дискретно. Альтернативна гіпотеза ґрунтується на неперервній залежності виробничої функції від часу та від різних темпів технічного прогресу та його різновидів;

При вирішенні задач аналізу собівартості і прибутку можуть бути застосовані нормативні функції питомих витрат і прибутку. За їх допомогою визначають мінімальний рівень витрат на 1 грн. товарної продукції або максимальний рівень прибутку. Крім того, методи одержання інтегрального розкладання приросту, індексу і темпу росту питомих витрат дозволяють оцінити внесок кожного з факторів у динаміку цих показників.

1.5. Формування методичних положень еколого-орієнтованого розвитку підприємств легкої промисловості

За роки незалежності Україна пройшла складний шлях економічного розвитку, який характеризувався стійким зниженням обсягів виробництва, відтоком сировинних ресурсів, імпортозалежністю багатьох галузей промислового виробництва та іншими негативними чинниками. Тривале екстенсивне використання природно-ресурсного потенціалу, наслідки аварії на ЧАЕС, негативні тенденції в економіці України привели до «зрощування» екологічних та економічних небезпек в єдину систему. Науковці називають декілька основних причин цього явища: політика «шокової» терапії в економіці; послаблення та недосконалість державних форм регулювання в усіх сферах господарювання, в тому числі і в природокористуванні; технологічна відсталість; недосконалість економічного механізму екологічного регулювання; занепад науки; недовраховання вказаних проблем в стратегічному плані; недосконалість, а в окремих випадках, і відсутність нормативно-методичного забезпечення розробленої законодавчої бази [113].

Сукупність вказаних причин в еколого-економічній сфері призвела до того, що сформований в Україні економічний механізм природокористування більшою мірою орієнтований на ліквідацію наслідків екодеструктивного впливу господарювання на природне середовище, а не на їх попередження. Сьогодні питання екологізації промислового виробництва набувають особливої актуальності, оскільки без стабілізації екологічної системи в Україні неможливо забезпечити сталий довгостроковий економічний розвиток. Одним із основних напрямів вирішення проблем, які мають місце в еколого-економічній сфері, є формування збалансованої системи природокористування та екологізації технологій у промисловості, енергетиці, будівництві, сільському господарстві, на транспорті. На сучасному етапі перед Україною стоїть завдання забезпечення інтегрованого підходу до сталого розвитку навколишнього середовища, коли вирішення екологічних проблем, є, з одного боку, завданням, а з іншого – інструментом більш справедливого розподілу суспільного багатства, яке в найближчому майбутньому буде впливати на технологічну перебудову економіки та забезпечення сталого розвитку в цілому [114].

В умовах відчутного дефіциту всіх видів ресурсів, в тому числі інвестиційних екологічного спрямування, однією з основних можливостей радикального вирішення екологічної проблеми є перетворення екологічних виробів та послуг у вигідний для національної економіки товар. При цьому поєднуються три групи цілей: підвищення експортного потенціалу виробничого комплексу України за рахунок перспективної групи екологічних товарів та послуг; вирішення екологічних проблем в країні за рахунок використання екологічно спрямованих технологій виробництва нового покоління; вирішення проблем матеріального та енергетичного забезпечення, головним чином за рахунок суттєвого зменшення потреби у відповідних ресурсах [115, с. 262].

Зазначимо, що названі цілі повною мірою відповідають пріоритетам розвитку легкої промисловості України. Це пояснюється тим, що стратегічно важливим для підприємств легкої промисловості є вирішення завдання переорієнтації експорту з відвантаження закордонним споживачам напівфабрикатів на експорт продукції кінцевого споживання, яка пройшла всі стадії обробки, що підвищить доходність підприємств та збільшить надходження до державного бюджету, а також зменшить питомі екологічні витрати. Так, наприклад, на сьогоднішній день значна частина експорту на підприємствах шкіряної підгалузі припадає на напівфабрикат «Краст» та «Wet-blue», виробництво яких є брудним з екологічної точки зору. Таким чином, країни-імпортери зазначеної продукції «виносять» брудне виробництво за межі своїх територій. Але вирішення зазначеного завдання неможливе без розробки та застосування технологій нового покоління, які б відзначалися не лише нижчою ресурсоемністю, але й зменшенням негативного впливу на довкілля.

Слід відзначити, що успіхи в окремих видах діяльності за вказаними напрямками, в тому числі в легкій промисловості, будуть сприяти розв'язанню загальнонаціональних проблем, створюючи передумови еколого-орієнтованій трансформації всього народногосподарського комплексу України. Принциповими екологічними, економічними та соціальними результатами такої трансформації повинні стати: поступове завоювання Україною ринків товарів та послуг, актуальність яких зростатиме в найближчі десятиріччя; підвищення експортного потенціалу країни; конверсія виробничого потенціалу України в напрямі підвищення наукової та інформаційної ємності й зниження матеріало- та енергоемності продукції; ефективне використання потужностей науково-виробничого комплексу (особливо це стосується ВПК України); зменшення деструктивного тиску на екосистеми країни та оздоровлення середовища, де проживають люди; створення нових робочих місць для використання інтелектуального потенціалу України; створення умов для експорту навчальних та тренінгових програм з обслуговування продукції екологічного призначення, що буде виготовлятися на експорт [115, с. 263].

Дослідження цих питань знайшли відображення в працях таких вітчизняних та зарубіжних фахівців, як В. Барейша, О. Веклич, В. Веснін, В. Волович, Н. Газизуллін, С. Глазьев, М. Кабацький, Г. Клименко, Кофи Аннан, Л. Купинець, В. Ліщук, Р. Луцик, Л. Мельник, В. Мойсеєнко, О. Несветов, Р. Перелет, Ю. Стадницький, В. Степанков, І. Синякевич, С. Харичков, О. Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, В. Щербина та ін. Проте залишаються невивченими питання взаємозв'язку між екологічною деградацією та економічним розвитком, станом трудових ресурсів та якістю життя населення, недосконалою залишається система інформування населення про стан навколишнього природного середовища та природоохоронні заходи тощо.

Під екологізацією виробництва більшість авторів розуміють комплекс заходів, який включає в себе передусім раціональне використання природних ресурсів на всіх стадіях їх

переробки та відтворення, зменшення кількості відходів та оптимізацію їх якості, раціональне розташування виробничих сил, а також раціоналізацію мислення технічних робітників [116]; систему управління, що забезпечує постійне зниження техногенного навантаження на навколишнє середовище [117].

Зауважимо, що відповідно до Закону України про охорону навколишнього природного середовища передбачається екологізація матеріального виробництва на основі комплексності рішень у питаннях охорони навколишнього природного середовища, використання та відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій [118]. Поняття «екологізація» відрізняється від поняття «охорона навколишнього середовища» тим, що останнє потребує значних засобів на компенсацію недоліків екологічно недосконалої технології, а екологізація ліквідує не наслідки, а причини екологічної деструкції [115, с. 265].

Крім поняття екологізації виробництва, пропонується використовувати поняття еколого-орієнтованого розвитку, під яким слід розуміти процес розвитку виробництва на основі застосування екологічно чистих технологій, виробництва екологічно чистої продукції при найбільш раціональному використанні всіх видів ресурсів з метою збереження навколишнього середовища, як середовища проживання та життєдіяльності людини.

Вперше поставлена у 70-х роках проблема про глобальні екологічні виклики, яку визначили члени Римського клубу, одержала подальший розвиток в працях науковців всіх країн світу, знайшла відображення в екологічній політиці урядів багатьох держав, в тому числі й України. Вибір екологічного напрямку розвитку української економіки обумовлений низкою причин [115, с. 263-265]:

- екологічні проблеми в сучасному світі є одним із факторів, що найбільше турбує країни різного рівня розвитку, а потреба в екологічних товарах і послугах найближчим часом буде тільки збільшуватися;

- більшість екологічних проблем України має транскордонний характер, що дає можливість Україні зайняти провідні позиції в міжнародних екологічних програмах;

- екологічно орієнтоване удосконалення виробничих систем, особливо за рахунок зменшення енергоємності та матеріалоємності одиниці продукції, може стати значним резервом інвестиційних засобів, які можна буде використати на розвиток перспективних напрямків економіки і подальшого підвищення її ефективності;

- виробництво екологічно орієнтованих товарів та послуг – це сфера виробництва, що спирається на потужний науковий потенціал України. Зауважимо, що натеper науковий потенціал країни частково втрачений, а отже, потрібне відродження науки, зокрема галузевої. На нашу думку, це можливо шляхом створення чи відновлення роботи галузевих НДІ. Так, раніше

виробництво продукції легкої промисловості забезпечувалося діяльністю потужних НДІ шкіряної, швейної промисловості та ін.;

- екологізація економіки, випуск продукції екологічного призначення є визнаною на міжнародному рівні шляхетною метою, на реалізацію якої можуть бути спрямовані кошти міжнародних фондів та багатих країн;

- підготовленість міжнародної громадськості до сприйняття екологічних товарів.

Результатом діяльності Уряду та Кабінету Міністрів України стало прийняття у 2007 році Концепції Стратегії національної екологічної політики на період до 2020 року (далі – Стратегія) [119]. Мета зазначеної Стратегії полягає в стабілізації і поліпшенні екологічного стану території України, шляхом утвердження національної екологічної політики, як інтегрованого чинника соціально-економічного розвитку держави, для забезпечення переходу до сталого (екологічно-збалансованого) розвитку та впровадження екологічно-збалансованої системи природокористування [119]. Головними принципами, на яких ґрунтується національна екологічна політика, Концепція проголошує: принцип рівноправності трьох складових розвитку держави (економічної, екологічної, соціальної); принцип екологічної відповідальності; принцип попередження або запобігання екологічних ризиків; принцип інтеграції екологічної складової в секторальні політики; принцип «забруднювач та користувач платять повну ціну»; принцип міжсекторального партнерства та залучення до реалізації політики широкого кола зацікавлених сторін.

На сьогоднішній день як перед Україною, так і перед окремими галузями економіки поставлено завдання розробки стратегічного плану дій щодо реструктуризації промислового комплексу з метою створення умов для ефективного функціонування на етапі становлення ринкової економіки з одночасним суттєвим зниженням шкідливого впливу на довкілля. Для вирішення цих задач у відповідності з міжнародними домовленостями, які підписала Україна, Верховна Рада України прийняла постанову про розробку проекту Закону «Про національну концепцію впровадження чистого виробництва в Україні» [117], основна увага в якій приділяється стратегії впровадження чистого виробництва, методологічним аспектам узгодження національних пріоритетів з вимогами міжнародних директив, стандартів показників якості життя людини. У сфері регулювання процесів впровадження чистого виробництва визначаються обов'язки держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Складовою частиною даної Концепції є положення про Державну еколого-економічну програму впровадження чистого виробництва, реалізацією якої передбачається вирішення першочергових завдань, серед яких: підготовка спеціалістів в галузі екологічного менеджменту, систем управління якістю, в галузі охорони навколишнього середовища на виробництві та в сфері обслуговування, у сфері проведення демонстраційних проектів, а також у сфері міжнародного

співробітництва. Фінансову підтримку відповідної державної політики передбачається здійснювати за рахунок бюджетних асигнувань, відрахувань підприємств та організацій, фондів охорони навколишнього середовища, інвестиційних ресурсів, проектів міжнародної допомоги та ін.

Слід відзначити, що ідеологія чистого виробництва є однією з оптимальних стратегій сталого розвитку промисловості, оскільки забезпечує поетапну результативність як в удосконаленні технологій та зменшенні забруднень, так і в зниженні витрат (в частині платежів за забруднення навколишнього середовища). Економічний ефект стимулює впровадження концепції чистих технологій та ринкових інструментів вирішення екологічних проблем у виробництві.

Російський та український досвід засвідчив, що впровадження чистого виробництва супроводжується серйозними змінами в свідомості інженерно-технічних працівників, котрі починають активно використовувати всі існуючі можливості для удосконалення технологічних процесів, не очікуючи на вказівки «згори».

Термін «чисте виробництво», під яким розуміється інтегрований підхід та безперервна діяльність щодо попередження впливу на навколишнє середовище з метою зменшення ризику негативного впливу на здоров'я та навколишнє середовище на всіх стадіях виробничого процесу та життєвого циклу продукції, було введено в 1989 році Екологічною програмою ООН [117]. Основним завданням при цьому є економічно ефективна організація процесу виробництва, яка досягається протягом 3-5 років, і одночасне покращення показників роботи підприємства. Програми чистого виробництва являють собою комплекс заходів, що націлені на підвищення рентабельності виробництва шляхом оптимізації використання технологічного обладнання, зниження споживання сировини та енергії, зменшення скидів, викидів та утворюваних відходів з одночасним покращенням якості продукції та безпеки умов праці. Застосування підходу ґрунтується на попередженні та зниженні забруднення від виробничого процесу, перш за все, шляхом виконання організаційних заходів, які пов'язані з незначними витратами: аудит мінімізації впливу, навчання та інформування персоналу, проведення моніторингу екологічних та економічних показників та визначення ефективності капітальних інвестицій із врахуванням впливу на навколишнє середовище.

Легка промисловість України включає понад 20 підгалузей, найбільш екологічно небезпечними з яких є: шкіряно-хутряна, текстильна, шкіргалантерейна. Ці підгалузі характеризуються підвищеними ресурсоємністю, водоемністю та енергоємністю, пов'язаними з використанням хімічних технологій переробки сировини (шкіряно-хутряна та текстильна). Особливістю підприємств легкої та текстильної промисловості є багатоплановість технологічних операцій, використання десятків різних хімічних реагентів, попадання основної маси виробничих відходів у стічні води, велике значення питомих норм водопостачання і водовідведення.

У легкій промисловості широко використовуються штучні та синтетичні матеріали, які є токсичними та погано розкладаються або зовсім не розкладаються в природних умовах. Як показали дослідження науковців КНУТД, велике значення у вирішенні проблеми охорони навколишнього природного середовища має проблема виникнення та знешкодження стічних вод [120, с. 11]. За даними Держкомстату України, серед підгалузей легкої промисловості найбільшими забруднювачами природного середовища є текстильна та шкіряно-хутряна підгалузі. Так, найбільший об'єм стічних вод у водоймища (в основному р. Дніпро та його притоки) скидають підприємства з виробництва шкіри та хутра (6,528 млн. м³/рік), текстильні підприємства, заводи первинної переробки вовни та льону (2,468 млн. м³/рік) та фаянсово-фарфорові підприємства (1,494 млн. м³/рік). За специфікою виробництва і категорією стічних вод більшість підприємств галузі, особливо швейні та взуттєві фабрики, мають скиди у системи міської каналізації. З 207 підприємств галузі, які знаходяться у басейні Дніпра, 26 підприємств скидають стічні води загальним об'ємом 10,58 млн. м³ за рік безпосередньо у водні об'єкти. Серед основних забруднюючих, небезпечних речовин, які протягом року потрапляють у басейн Дніпра, такі: сухий залишок, хлориди, сульфати, нітрати, азот, амонійний, жири, фосфати, "хром-3" (криптоно-ксенонова суміш), ПАР, нафтопродукти. Детальну оцінку діючих та сучасних перспективних технологій очищення та зменшення об'ємів стічних вод підприємств легкої та текстильної промисловості проведено в роботі [121]. Викиди шкідливих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення становлять [121]: підприємствами текстильної промисловості та пошиття одягу 4,4 тис. т/рік (в середньому на одне підприємство припадає 13,3 т); виробництво шкіри та шкіряного взуття 1,1 тис. тон/рік (в середньому на одне підприємство припадає 12,7 т).

Враховуючи характер виробництва, обсяги та характеристики шкідливих викидів, підприємства різних підгалузей легкої промисловості впорядковують за зменшенням їх впливу на природне середовище таким чином [110]: 1) текстильна; 2) шкіряно-хутряна; 3) взуттєва; 4) трикотажна; 5) швейна; 6) інші підгалузі.

Аналіз стану галузі дозволив виділити основні причини, які призводять до загострення екологічної ситуації з боку підприємств легкої та текстильної промисловості, серед яких першочергове значення мають такі [120, с. 30; 123, с. 188-190]:

- збільшення навантаження виробництва на екологічне середовище;
- стан і рівень застосовуваної техніки та технологій вітчизняних підприємств легкої промисловості (хоча розмір інвестицій в основний капітал підприємств легкої промисловості має тенденції до зростання, проте рівень зносу основних фондів залишається значним);
- недостатній рівень інноваційної активності підприємств легкої промисловості, в т.ч. в сфері впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологічних процесів;

- незадовільний технічний стан очисних споруд, їх перевантаження, зношеність обладнання, що потребує капітального ремонту та реконструкції за відсутності коштів на будівництво нових та модернізацію існуючих очисних споруд на підприємствах;

- недосконалість способів очистки (наприклад: нейтралізація шкідливих твердих речовин призводить до забруднення довкілля газами аерації та ін.);

- відсутність належної підтримки з боку держави оновлення технологій і розвитку наукових досліджень в напрямі розробки чистих технологій;

- переваги вузьковідомчих інтересів над загальногосподарськими (переробка парних шкур, контурування в умовах м'ясокомбінатів, будівництво сучасних цехів по переробці відходів тощо);

- ігнорування елементарних правил захисту навколишнього середовища та відсутність знань властивостей хімічних матеріалів, які використовуються у виробництві.

Очевидно, що вирішення вказаних проблем потребує комплексу заходів, зокрема, за такими напрямками:

по-перше, інноваційна діяльність як в галузі розробки та впровадження чистих технологій (маловідходних, безвідходних та ресурсозберігаючих), так і в галузі розробки нових методів переробки відходів виробництва (з подальшою їх сертифікацією на відповідність як національним, так і міжнародним екологічним стандартам);

по-друге, технічне переобладнання підприємств як основними засобами для основного виробництва, так і обладнанням та устаткуванням природоохоронного призначення, в тому числі очисних споруд з повторним використанням води та регенерованих сполук;

по-третє, підготовка нового покоління менеджерів, що мають відповідні знання в сфері охорони навколишнього середовища;

по-четверте, формування на підприємствах підсистем управління сталим розвитком, серед пріоритетних функцій яких буде забезпечення реалізації перелічених вище завдань у сфері природоохоронної діяльності.

Враховуючи, що більшість підприємств перебуває в стадії реконструкції та переобладнання виробництва відповідно до ринкових умов, зараз є слушна нагода для модернізації виробництва з позицій системно-екологічного підходу. Це означає необхідність розробки та впровадження комплексу технологічних, управлінських і господарських удосконалень, які можуть значно поліпшити екологічні характеристики підприємства і зменшити його вплив на навколишнє природне середовище.

Як показали дослідження, для здійснення екологізації виробництва в промисловості необхідно вдосконалити:

по-перше, систему показників, які задовольнятимуть інформаційні потреби на всіх рівнях користувачів в якісній та правдивій інформації про стан екологічних складових розвитку економіки;

по-друге, методики еколого-економічної оцінки застосовуваних технологій, їх відповідності вимогам «чистого виробництва» та готовності виробництва до здійснення програми його екологізації;

по-третє, систему екологічного моніторингу та регулювання екологобезпечної діяльності суб'єктів господарювання у всіх сферах (екологічній, економічній, соціальній та духовній). Слід відзначити, що вказані проблеми відповідають вимогам ратифікованої Верховною Радою України конвенції «Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень і доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища» (від 6 липня 1999 р.);

- по-четверте, систему підготовки спеціалістів в галузі аудиту, моніторингу, експертизи та управління еколого-безпечною діяльністю суб'єктів господарювання;

- по-п'яте, механізм екологічного регулювання, який перебуває в стадії формування, і основними інструментами якого залишаються регулятори, що обмежують природоруйнівну діяльність товаровиробників, а не спонукають їх до впровадження інноваційних екологічно-безпечних способів ведення господарства, впровадження інноваційних еколого-орієнтованих технологій.

Таким чином, в сучасних умовах перед кожним підприємством повинне стояти завдання – перетворити весь комплекс технологічних процесів таким чином, щоб повністю виключити або звести до мінімуму свій негативний вплив на світ природи, використовуючи сучасні досягнення в галузі науки, техніки, технологій та прийняття ефективних управлінських рішень. Для цього потрібні не лише значні зусилля та матеріальні витрати, але й воля, бажання та певні екологічні знання керівників, інженерно-технічного персоналу та робітників на підприємствах всіх форм власності, підвищення екологічної свідомості населення.

Аналіз теоретичних підходів до вирішення питань еколого-економічної оцінки технологій виробництва показав, що дослідження в цій галузі присвячені питанням економічної ефективності інноваційних проектів екологічної спрямованості [124], формуванню системи показників-індикаторів для діагностики економіко-екологічної безпеки господарських систем [125], показників комплексного впливу як окремо взятих підприємств, так і їх сукупності на екологічний стан певної території [126], еколого-економічного рівня технологій (операцій, процесів) [127], вдосконаленню методів аналізу проектів з точки зору їх впливу на довкілля [128] та ін. Дослідження показали, що у зв'язку із існуванням технологій виробництва, які спричиняють негативний вплив на довкілля та характеризуються високим рівнем ресурсоемності, в умовах переходу до сталого розвитку потрібна розробка методичного підходу до оцінки застосовуваних

та перспективних технологій виробництва, формування системи показників, а також вдосконалення методик оцінки національного та регіонального екологічного стану, пов'язаного з процесами реструктуризації як промисловості, так і інших галузей економіки України.

Потреба оцінки впливу на навколишнє природне середовище (НПС) виникає при проектуванні, будівництві, реконструкції, розміщенні, введенні в дію, експлуатації підприємств, споруд та об'єктів, аналізі діючих та обґрунтуванні нових технологій виробництва тощо.

При цьому виникає питання формування системи показників, за якими буде проводитися оцінка впливу господарської діяльності на навколишнє середовище. Поряд із стандартними показниками інвестиційного аналізу, а також показниками, які оцінюють пов'язані із реалізацією проектів екологічні ризики, вигоди та витрати [124, 128], зберігає свою актуальність завдання пошуку параметрів, що більш повно враховують специфіку технологій виробництва в різних галузях промисловості та природоохоронних інвестиційних проектів.

У світовій практиці для оцінки системи заходів з охорони навколишнього природного середовища використовуються:

- абсолютні показники (кількість викидів, скидів, відходів);
- відносні (зміна кількості викидів, скидів, відходів в порівнянні з минулими роками або за умови використання альтернативних технологій);
- економічні (витрати на охорону НПС);
- інтегральні показники чистоти та замкнутості.

До індикаторів економіко-екологічної безпеки [125, 129], що характеризують ступінь захищеності від негативного екологічного впливу з урахуванням досягнення цілей соціально-економічної системи, відносять такі: «зелений» ВВП; обсяги викидів шкідливих речовин; частка потенційно небезпечних виробництв (хімічної, нафтохімічної, металургійної, енергетичної галузей) у структурі промисловості; питома вага обробної промисловості в загальному обсязі промислового виробництва; матеріалоємність та енергоємність продукції; рівень збитків від надзвичайних ситуацій техногенного характеру; витрати на збереження і знищення вторинної сировини; площа, займана відходами; капітальні інвестиції та поточні витрати (капітальний ремонт основних засобів природоохоронного призначення, на радіаційну безпеку, на збереження біорізноманіття та середовища існування, на науково-дослідну діяльність) підприємств, організацій, установ на охорону та раціональне використання природних ресурсів за джерелами фінансування (за видами економічної діяльності та за регіонами), а також екологічні платежі за забруднення навколишнього середовища (пред'явлені та фактично сплачені) та ін.

Зауважимо, що при аналізі сучасного стану НПС увагу приділяють кількісним та якісним параметрам атмосферного повітря, водних джерел, ґрунтів, що відводять під будівництво, флорі та фауні, кліматичним, геологічним, гідрологічним та іншим природним умовам в районі

розташування об'єкта, рекреаційним, історико-культурним та природним цінностям [130, с. 135-136].

При оцінці еколого-інноваційних проектів до показників, яким слід приділяти першочергову увагу, відносять: рівень прогресивності екологічної інновації за рівнем забруднення навколишнього середовища, за масою та ступенем пригнічених шкідливих викидів, за показником екологоемності, ресурсоемності, енергоемності, за ступенем замкнутості технологічного циклу, за ступенем рециркуляції ресурсів та відходів та ін. [124].

Дослідження, проведені на підприємствах шкіряної підгалузі легкої промисловості, дозволили виділити такі групи показників, що визначають екологічний рівень відмочувально-зольних технологій:

I. Показники, що характеризують екологічність процесу виробництва (вміст хімічних речовин у робочих розчинах; шкідливість хімічних речовин, використаних у робочих розчинах за класами небезпеки; витрати води для виконання процесу виробництва; витрати енергії; шкідливість умов праці).

II. Показники, що характеризують екологічний вплив технології на навколишнє середовище (обсяги відпрацьованих розчинів; вміст хімічних речовин у відпрацьованих розчинах; можливість знешкодження відпрацьованих розчинів; шкідливість хімічних речовин (за класами небезпеки); можливість повторного використання відпрацьованих розчинів).

III. Показники екологічної чистоти продукції (шкідливість продукції для користувача; шкідливість продукції для навколишнього середовища на етапі її утилізації).

Оцінка впливу на навколишнє природне середовище (НПС) – це визначення характеру і ступеня всіх потенційних видів впливу від запроєктованої господарської діяльності та очікуваних еколого-економічних наслідків можливої реалізації проектів [130, с. 134-135]. Головною метою такої оцінки є сприяння екологічній безпеці, відновленню та відтворенню ресурсів на основі комплексного дослідження екологічних наслідків здійснення запрограмованої діяльності в регіоні, ретельного вивчення можливих альтернатив досягнення тієї чи іншої мети; аналізу ефективності передбачуваних заходів щодо екологічної безпеки, запобігання виникненню аварійних ситуацій; посилення екологічних пріоритетів в процесі прийняття господарських рішень.

Можна виділити такі види оцінки впливу на НПС:

1. Оцінка впливу на НПС нового проекту з метою прийняття рішення щодо його реалізації.
2. Оцінка впливу на НПС діючих підприємств (застосовуваних технологій) з метою зниження негативного впливу на НПС шляхом реконструкції підприємств, впровадження нових еколого-орієнтованих технологій виробництва.

3. Оцінка рівня природоохоронних заходів з метою підвищення їх ефективності (модернізація та введення в дію нових очисних та інших споруд, застосування сучасної системи природоохоронних заходів).

При проведенні оцінки впливу на довкілля, крім питання формування системи показників, потребує вирішення також завдання вибору методики оцінювання. В науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінки впливу на НПС, в т.ч. такі, які передбачають врахування галузевих особливостей.

Згідно підходу [124], запропоновано методику оцінки та відбору еколого-інноваційних проектів, яка включає як формалізовані методи розрахунку кількісних критеріїв оцінки економічної ефективності, так і неформалізовані (експертні) методи аналізу різних аспектів проекту. На першому етапі пропонується здійснювати відбір власне екологічних інновацій із загальної кількості еколого-інноваційних пропозицій на основі використання попередньої експертної оцінки.

Під екологічною інновацією розуміють «результат творчої діяльності, що спрямована на розробку, створення та впровадження нововведень у вигляді нової продукції, технології, методу, форми організації виробництва та ін., яка безпосередньо або опосередковано сприяє зниженню екодеструктивного впливу виробництва та споживання на НПС та вирішенню екологічних проблем» [124]. При цьому в процесі оцінювання поряд з критеріями науково-технічної новизни, ринковими, виробничими, правовими та іншими, пропонується приділяти увагу і екологічним критеріям, а саме відповідності проектів екологічним нормам з урахуванням можливостей поліпшення стану НПС порівняно з кращими аналогами.

На етапі відбору інноваційних проектів ефективні еколого-інноваційні проекти пропонують оцінювати за допомогою показника *ІЕЕО* (інтегральна оцінка економічного потенціалу екологічної інновації).

Згідно іншого підходу [126] (для регіонів з великою концентрацією екологічно небезпечних виробництв та з широкою номенклатурою викидів високотоксичних речовин) передбачається комплексна оцінка шкідливого впливу окремо взятого підприємства та інтегрована оцінка комплексного впливу всіх підприємств як єдиної системи техногенного навантаження на навколишнє середовище. Дана еколого-статистична модель побудована із врахуванням того, що екологічна небезпека виникає як наслідок системного ефекту, під впливом діяльності кількох підприємств, у кожному з яких викиди не перевищують гранично допустимих концентрацій (ГДК) шкідливих речовин, але за загальним впливом створюють надто високу ступінь екологічного ризику.

В харчовій промисловості для оцінки впливу на НПС технологій, що проектуються, до використання пропонуються індекси екологічності за рівнем інтегральних показників

біологічного ($J_{\text{бск}}$) та хімічного споживання кисню ($J_{\text{хск}}$), що відповідає специфіці виробництва в молочній промисловості [131].

У машинобудуванні розроблено методичний підхід до еколого-економічної оцінки технологічних рішень [127], яким передбачається оцінка екологічного рівня технології на основі екологічного рівня окремих операцій (процесів). *Екологічний рівень технології (EPT)* – це комплексний відносний показник, який інтегрує в собі характеристики природоємності, відходоємності та екологічності продукції, що виробляється за даною технологією.

Кількісно *екологічний рівень операції (процесу)* визначається залежно від показників природоємності, відходоємності та рівня екологічності продукції шляхом порівняння з еталонною операцією (процесом), яка забезпечує найбільш раціональне споживання природних ресурсів, досягнення стандартів якості НПС та екологічності продукції.

Аналіз показав, що процес структурних змін та економічний розвиток підгалузей легкої промисловості повинні регулюватися та контролюватися державою з позицій еколого-економічної оцінки технологій виробництва та відшкодування витрат на охорону довкілля. Це пов'язано як з необхідністю розробки відповідних методик оцінки (або адаптацією існуючих методик до специфіки виробничого процесу в легкій промисловості), так і з розробкою комплексного механізму відшкодування таких збитків, формуванням системи управління підприємством з позицій сталого розвитку.

Особливо важливе значення при цьому набуває ресурсозбереження, яке виступає як фактор раціоналізації природокористування, що дозволяє не лише отримати максимальний кінцевий народногосподарський результат при мінімальному втягненні в виробничий процес ресурсів, а й сприяє запобіганню забруднення НПС. Ресурсозбереження має подвійну направленість: з одного боку, формування сучасної економічної системи вимагає повного та дбайливого використання всіх видів ресурсів, а з іншого – є необхідною умовою раціоналізації природокористування. Центральною ланкою ресурсозбереження є ліквідація втрат та нераціональних витрат сировинних ресурсів.

Оскільки українська промисловість характеризується наявністю застарілого й фізично зношеного виробничого устаткування, низькою ефективністю використання сировини та великими обсягами забруднення навколишнього середовища, при виборі тієї чи іншої технології особлива увага повинна приділятися ресурсозберігаючим та екологічно безпечним технологіям виробництва, які будуть запобігати утворенню викидів шкідливих (забруднюючих) речовин.

Результатом теоретичного пошуку та практичних досліджень (порівняння чотирьох методик відмочування-зоління, а саме широко застосовуваної на більшості підприємств шкіряної промисловості типової технології одностадійного зоління (далі ОСЗ-Т) та нових – одностадійного

та двостадійного зоління (ОСЗ, ДСЗ-1, ДСЗ-4)) стала методика еколого-економічної оцінки технологій виробництва, яка включає такі етапи [132].

I етап. Аналіз відносного рівня ресурсоемності досліджуваних технологій. На даному етапі на основі інформації про витрати матеріальних та енергетичних ресурсів на 1 т сировини при застосуванні різних технологій розраховуються одиничні та групові показники відносного рівня їх ресурсоемності.

Одиничні показники відносного рівня ресурсоемності технологій, які є дестимуляторами, визначаються шляхом стандартизації відносно еталонного значення, за формулою:

$$q_{ij} = \frac{p_i^{em}}{p_{ij}}, \quad (1.1)$$

де p_i^{em} – витрати i -го виду ресурсу на 1 т сировини при застосуванні еталонної технології (натуральні одиниці);

p_{ij} – витрати i -го виду ресурсу на 1 т сировини при застосуванні j -тої технології (натуральні одиниці).

Групові показники відносного рівня ресурсоемності технологій визначаються способом адитивної згортки одиничних:

$$R_j = \sum q_{ij} \cdot \alpha_i, \quad (1.2)$$

де α_i – вагомість i -го виду ресурсу.

Вагомість одиничних показників (α_i), які характеризують відносний рівень ресурсоемності технології за різними складовими, визначається як частка витрат i -го виду ресурсу в загальній сумі затрат на всі спожиті ресурси:

$$\alpha_i = B_i / \sum_{i=1}^n B_i, \quad (1.3)$$

де B_i – витрати i -го виду ресурсів на 1 т сировини, грн. (розраховуються як добуток ціни за одиницю ресурсу (C_i) та норми витрат даного ресурсу на 1 т сировини (H_i)).

Результати розрахунку одиничних та групових показників, які характеризують відносний рівень ресурсоемності досліджуваних технологій, відображено в табл. 1.17.

Таблиця 1.17 – Розрахунок одиничних та групових показників ресурсоемності відмочувально-зольних технологій виробництва шкіри

Ресурси	Технологія			
	ОСЗ	ДСЗ-1	ДСЗ-4	ОСЗ-Т
Сульфід натрію	20,00	20,00	21,00	29,50
α_i	0,47			
q_{ij}	1,48	1,48	1,40	1,00
Гідроксид кальцію	24,00	30,00	33,00	80,80
α_i	0,48			
q_{ij}	3,37	2,69	2,45	1,00
Вода	5,00	4,20	4,80	11,50
α_i	0,04			
q_{ij}	2,30	2,74	2,40	1,00
Енергія	22,70	18,60	20,60	38,30
α_i	0,01			
q_{ij}	1,69	2,06	1,86	1,00
R_j	2,42	2,12	1,95	1,00

Але, у даному разі умовні позначення у формулах (1) та (2) набувають іншого змісту, а саме: q_{ij} – відносні одиничні показники впливу технологічного процесу на НПС при використанні j -тої технології; $p_i^{до}$ – вміст i -го виду забруднюючої речовини в 1 дм³ відпрацьованої рідини при застосуванні еталонної технології; p_{ij} – вміст i -го виду забруднюючої речовини в 1 дм³ відпрацьованої рідини при застосуванні j -тої технології; R_j – відносні групові показники впливу технологічного процесу на НПС при використанні j -тої технології; α_i – вагомість i -го виду забруднюючої речовини.

Таблиця 1.18 – Розрахунок одиничних та групових показників впливу відмочувально-зольних технологій на природне середовище

Забруднююча речовина	Технологія			
	ОСЗ	ДСЗ-1	ДСЗ-4	ОСЗ-Т*
Сульфід натрію	4,30	4,80	4,60	8,00
α_i	0,4			
q_{ij}	1,86	1,67	1,74	1,00
Кератин	19,00	0,80	0,50	19,00
α_i	0,4			
q_{ij}	1,00	23,75	38,00	1,00
Гідроксид кальцію	3,60	4,00	4,20	16,00
α_i	0,2			
q_{ij}	4,44	4,00	3,81	1,00
R_j	2,72	7,02	9,82	1,00

Відповідно до запропонованої методики передбачається розрахунок відносних одиничних та групових показників рівня впливу досліджуваних технологій на природне середовище (табл. 1.18). Для цього можуть бути використані формули, що були запропоновані на першому етапі.

З огляду на особливості даного етапу розрахунку, вагомість показників вмісту в 1 дм³ відпрацьованої рідини шкідливих домішок пропонується визначати, виходячи з класу небезпеки та шкідливості речовини, за методом рангової оцінки (табл. 1.19). Відомо, що усі шкідливі хімічні речовини поділяються на IV класи небезпеки. При здійсненні такої оцінки, аналогічно першому етапу, дані речовини слід розглядати як дестимулятори (більш безпечним речовинам присвоюється нижчий ранг).

Таблиця 1.19 – Визначення вагомості показників впливу технології на природне середовище за класами небезпеки забруднюючих речовин

Забруднююча речовина	Клас небезпеки	Ранг	α_i
Сульфід натрію	II	2	0,40
Кератин	II	2	0,40
Гідроксид кальцію	III	1	0,20
Сума	-	5	1,00

III етап. Аналіз альтернативних технологій та їх ранжування в порядку зменшення пріоритетності при прийнятті рішень щодо їх виробничого застосування, враховуючи досягнення стратегічних цілей – мінімізації впливу на природне середовище та зниження ресурсоемності.

Проведені дослідження дозволяють впорядкувати технології, що аналізуються, за їх пріоритетністю щодо досягнення поставлених цілей – екологічних, економічних, еколого-економічних (табл. 1.20). З даних табл. 1.20 видно, що при обґрунтуванні вибору технології виробництва необхідно враховувати пріоритети розвитку підприємства. Так, найбільш перспективною з точки зору досягнення екологічних цілей є технологія ДСЗ-4.

Таблиця 1.20 – Ранжування технологій в порядку зменшення їх пріоритетності

Цілі, що досягаються	Ранги			
	1	2	3	4
економічні	ОСЗ	ДСЗ-1	ДСЗ-4	ОСЗ-Т
екологічні	ДСЗ-4	ДСЗ-1	ОСЗ	ОСЗ-Т

Отже, дана методика дозволяє вибрати технологію, яка відповідає цілям еколого-орієнтованого розвитку підприємств шкіряної промисловості. Реалізація названих цілей можлива шляхом заміни типової технології (досить шкідливої для довкілля та неефективної в сучасних умовах) на новітню еколого-орієнтовану, яка разом із розробкою та реалізацією еколого-

орієнтованої стратегії надасть підприємству ряд конкурентних переваг, що проявляються: в ефективному використанні ресурсів; позитивних відносинах із стейк-холдерами; покращенні інформаційної підтримки; гарантіях виконання вимог дійсного та майбутнього законодавства; покращенні якості продукції; зниженні плати за страхування; скороченні негативних наслідків екологічних ризиків; покращенні відносин із місцевим населенням; зменшенні фінансових платежів та санкцій тощо.

Таким чином, еколого-економічна оцінка сучасних технологій виробництва має велике значення в умовах переходу економіки України до сталого розвитку, оскільки є базою не лише для обґрунтування та відбору інноваційних проектів з врахуванням рівня стратегічної важливості економічних, екологічних і соціальних питань, але й підґрунтям для еколого-орієнтованого розвитку галузей промисловості на основі ресурсозбереження та зниження негативного впливу на довкілля. Для цього потрібні сучасні методи розв'язання виробничих та управлінських завдань на основі ефективного використання ресурсно-виробничого потенціалу шляхом впровадження інноваційних природо-, енерго-, ресурсозберігаючих, безвідходних (або маловідходних) технологій, екологобезпечної організації виробничих процесів та технічного переозброєння виробництва. Основними критеріями оцінки технологій (проектів) доцільно вважати: вплив проекту (технології) на умови життя та безпеку життєдіяльності людини, розвиток людського капіталу країни; підвищення економічної ефективності виробництва, ресурсозбереження; досягнення світового технологічного рівня та рівня міжнародної конкурентоспроможності; зміна ролі регіону в національній економічній системі, подолання депресивності територій; розвиток системи комунікацій та трансферу технологій.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Методологічні основи стратегічного маркетингового планування

Ключовим етапом процесу маркетингового управління, на якому безпосередньо визначається характер і зміст діяльності підприємницьких організацій на конкретних товарних ринках, виступає етап маркетингового планування. Саме орієнтація маркетингових планів на створення і надання споживачам значимих для них цінностей сприяє досягненню цілей не лише даного підприємства, а й країни в цілому, забезпечуючи прогресивний розвиток окремих ринків та національної економіки. В умовах помітного зростання динамічності, складності та невизначеності процесів, що відбуваються у зовнішньому економічному середовищі, вже практично не виникає сумнівів, що маркетингове планування має розглядатися насамперед як стратегічне маркетингове планування. До того ж провідна відміна між операційним та стратегічним маркетингом полягає не стільки у тривалості періоду планування, скільки в тому, що стратегічний маркетинг орієнтований на перманентний пошук нових можливостей для підприємства у зовнішньому ринковому середовищі і на забезпечення ефективного використання цих можливостей, тоді як операційний передбачає лише вплив на споживачів з метою активізації продажів на існуючих ринках.

Потрібно визнати, що проблеми розробки та реалізації маркетингових стратегій на різних ієрархічних рівнях управління підприємством залишаються недостатньо дослідженими навіть у порівнянні з аналогічними проблемами для стратегій підприємства в цілому. Якщо питанням стратегічного менеджменту присвячені роботи таких відомих іноземних та вітчизняних фахівців, як М. Альберт, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлофф, У. Кинг, Д. Кліланд, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикленд, М. Мескон, Ф. Хедоурі, О. Виханський, В. Єфремов, С. Оборська, Е. Уткін, Р. Фатхутдинов, З. Шершньова та багатьох інших, то фундаментальних праць у сфері стратегічного маркетингу значно менше; це насамперед роботи таких авторів, як Д. Дей, П. Дойль, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, О. Уолкер-молодший, Г. Хулей, Дж. О'Шонессі та Н.В. Куденко. Окремі питання стратегічного маркетингу розглядаються також у роботах більш загального маркетингового спрямування. Аналіз теоретичних поглядів згаданих авторів щодо провідних категорій та сутності стратегічного маркетингу засвідчив наявність суттєвих розходжень; тому, перш ніж перейти до розробки методичних основ формування маркетингових стратегій підприємницьких організацій на ринках товарів легкої промисловості, вважаємо за доцільне визначитися з термінологією та окреслити границі проблем, що підлягають дослідженню.

Одним з найбільш важливих та складних питань є розуміння сутності самого терміну «стратегія маркетингу». На наш погляд, вірно визначити цю сутність неможливо без звернення до поняття стратегії в широкому сенсі.

Термін «стратегія» (від гр. *stratēgia* < *stratos* військо + *agō* веду) походить з військової науки, де позначає мистецтво ведення великих військових операцій та війни в цілому. Проте трактування стратегії у бізнесі далеко не таке однозначне. У табл. 2.1 для порівняння наведені декілька визначень; можна помітити, що частина фахівців бачать у стратегії насамперед систему пріоритетів, правил прийняття рішень, узагальнену модель поведінки, тоді як інші схиляються скоріше до того, що стратегія – це програма або план досягнення цілей. Проте стратегія та стратегічний план – це різні речі; стратегічний план може містити викладення основних стратегій лише як один з складових розділів, і тому ототожнювати стратегію з планом недоцільно. Порівнюючи визначення І. Ансоффа, Ф. Котлера та М. Єрмошенка, зазначимо також, що не варто включати цілі до складу стратегії, оскільки встановлення цілей, безумовно, являє собою відносно незалежний етап процесу управління.

Таблиця 2.1 – Наукові визначення поняття «стратегія»

Стратегія – система правил, модель дій	Стратегія – план, програма
Стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф, [133, с. 68]) Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир являє собою ціль, якої прагне досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення цілі ([133, с. 68])	Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства (К. Редченко, [134, с. 18])
Стратегія – це узагальнена модель довгострокового курсу дій у вигляді сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх досягнення, в якій співставлені намічені цілі та можливості їх реалізації (М. Єрмошенко, [135, с. 99])	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, [136, с. 256])
Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлофф, [137, с. 148])	Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення їм стратегічних цілей в будь-якій сфері діяльності (Р. Фатхутдинов, [138, с. 7])
Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим (Ш.М. Остер, [139, с. 11])	Цілі показують, чого бізнес-одиниця хоче досягти, а стратегія – це план досягнення бажаних результатів (Ф.Котлер, [140, с. 86])

Вагоме значення у розумінні поняття стратегії вносить визначення [141]: «стратегія (у теорії ігор) – можливий відповідно до правил стратегічної гри спосіб дії гравця або коаліції». Дійсно, обрання стратегії визначає можливий для підприємства спосіб дій і відкидає інші способи

як недоцільні або неприйнятні. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрикленд наголошують на водночас проактивному та реактивному характері стратегії: на їх думку, стратегія компанії має складатися як із запланованих дій, так і з швидких рішень про адаптацію до нових умов діяльності [139, с.20]. Зрештою, оскільки поява стратегічного управління як управлінської концепції зумовлена зростанням невизначеності зовнішнього середовища, доцільно включити до визначення стратегії посилення на те, що встановлені цілі мають досягатися з прийнятним для підприємства рівнем ризику.

З урахуванням всіх наведених міркувань надамо таке визначення:

стратегія – це спосіб дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей з прийнятним рівнем ризику; стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидку адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища.

Перейдемо до розгляду сутності стратегії маркетингу. Варіація визначень цієї категорії виявляється ще ширшою, ніж стратегії в цілому. Н.В. Куденко [140, с. 12] цілком обґрунтовано виділяє чотири групи визначень:

- стратегія маркетингу як програма або план дій (наприклад, «маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей» [144, с. 12]; подібні визначення [145, 210];

- стратегія маркетингу як засіб досягнення маркетингових цілей («маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета» [146, с. 67], а також [147];

- стратегія маркетингу як засіб впливу фірм на споживачів («стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців та спонукати їх до купівлі» [148, с. 797];

- стратегія маркетингу як довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу («зміст стратегії маркетингу показує, яким чином... сподівані ключові характеристики товарної пропозиції фірми (товар/послуга, ціна, просування і розподіл) мають привести до досягнення цілей маркетингу компанії» [149, с. 118], а також [150]).

Коментуючи наведене групування, зазначимо, що стратегія не тотожна стратегічному плану, а є лише його частиною; визначення стратегії як засобу досягнення маркетингових цілей виглядає надто загальним; стратегії маркетингу передбачають вплив не лише на споживачів, а й на конкурентів, і, зрештою, хоча стратегічні рішення щодо елементів комплексу маркетингу входять до набору стратегій маркетингу, проте він ними не обмежується.

Наведемо ще два визначення, які не можуть бути віднесені до жодної з розглянутих вище груп. Визначення М. Єрмошенка подібне до його ж визначення стратегії в цілому: «Маркетингова стратегія – це узагальнена модель довгострокового курсу дій щодо маркетингової діяльності у вигляді системної сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх досягнення, в якій зіставляються намічені цілі та можливості їх реалізації через використання

ресурсів» [135, с. 106]. Це визначення можна вважати найбільш вдалим з наведених вище, проте цілі знов-таки необґрунтовано включені до змісту стратегії.

Н.В. Куденко стверджує: «Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів» [150, с. 13]. Це визначення приваблює своєю чіткістю і універсальністю. На будь-якому ієрархічному рівні управління підприємством воно однозначно виокремлює сферу інтересів маркетингового управління, а саме ринкові аспекти діяльності. Єдине, що викликає сумніви – це асоціювання стратегії із вектором; термін «спосіб дій» в даній ситуації є більш адекватним.

Підводячи підсумок проведеному аналізу, надамо таке визначення:

стратегія маркетингу – це спосіб дій, спрямованих на досягнення цільових ринкових позицій підприємства з прийнятним рівнем ризику; стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидку адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища.

В свою чергу, стратегічний план маркетингу – це документ, який в загальному випадку містить резюме, результати ситуаційного аналізу (оцінку привабливості ринку й конкурентоспроможності бізнесу), результати SWOT-аналізу, місію та цілі, стратегію, програми та бюджет маркетингу, фінансовий план, схему контролю і коригування виконання плану. Ж.-Ж. Ламбен зауважує, що фактично стратегічний план маркетингу – це не більше ніж фінансовий план, доповнений інформацією про джерела та призначення грошових потоків (додамо від себе – і не менше ніж фінансовий план). Отже, викладення стратегії є лише однією з складових стратегічного плану маркетингу; у той же час стратегія, не формалізована у стратегічному плані і не оцінена з позицій впливу на цільові показники діяльності підприємства, практично не має реальної управлінської цінності.

Стратегія маркетингу має комплексний характер; її доцільно розглядати як набір підстратегій, що стосуються сегментації, конкуренції, створення товарної пропозиції, ціноутворення, розподілення, просування тощо [149]. Конкретний склад підстратегій визначається ієрархічним рівнем підприємницької організації, на якому розробляється відповідна стратегія маркетингу. В теорії маркетингу відомі спроби запровадити спеціальні терміни для позначення ієрархії маркетингових стратегій. Так, В.К. Істамов в цілому обґрунтовано пропонує розрізняти маркетингову стратегію як корпоративну стратегію, спрямовану на розвиток маркетингової орієнтації підприємств-виробників, та стратегію маркетингу, що пов'язана з рішенням конкретних маркетингових задач на кожному рівні реалізації маркетингової стратегії [152, с. 5-6]. Проте більш поширеними є прямі посилання на ієрархічні рівні; відповідно, у даному дослідженні будемо розрізняти:

- корпоративну стратегію, де маркетинг забезпечує загальну ринкову орієнтацію, а отже, критерії прийняття управлінських рішень;
- стратегію бізнес-єдиниці, у якій маркетингова складова виокремлюється у вигляді формалізованої функціональної стратегії;
- стратегію маркетингу на рівні окремих товарів/ринків.

Корпоративна стратегія дійсно може бути лише «маркетинговою»; що ж до останніх двох рівнів, то тут припустимо використання словосполучень «стратегія маркетингу» та «маркетингова стратегія» як синонімів.

Розробка методичних основ формування маркетингових стратегій на ринках товарів легкої промисловості передбачає виокремлення «елементарної єдиниці» стратегічного маркетингового планування, тобто найнижчого ієрархічного рівня, на якому є сенс вести мову про самостійну стратегію маркетингу. На нашу думку, такою елементарною єдиницею слід визнати комбінацію «товар – ринковий мікросегмент». По-перше, мікросегмент за означенням демонструє особливу, відмінну від інших реакцію хоча б на один з елементів комплексу маркетингу, отже, виділення мікросегменту передбачає диференційовану стратегію діяльності на ньому; по-друге, просування на одному мікросегменті навіть двох різних товарів безумовно потребує різних маркетингових стратегій. Доцільність такого трактування вже доведена однією з сучасних організаційних тенденцій: переходом від товарної орієнтації маркетингових підрозділів до їх орієнтації на споживчі сегменти [140, с. 54]; це є закономірним, хоча й дещо спізнілим наслідком переходу від товарної концепції до концепції маркетингу.

Отже, найнижчим рівнем стратегічного планування будемо вважати рівень «товар – ринковий мікросегмент», або товарно-ринкову єдиницю (ТРО). Основними стратегічними рішеннями на рівні ТРО є позиціонування товару виходячи з провідної конкурентної переваги, урахування стадії життєвого циклу товару та ринкової позиції підприємства на даному сегменті, формування стратегій комплексу маркетингу на підтримку обраного позиціонування, а також вибір стратегії зростання в границях даної ТРО.

Стратегічне планування щодо сукупності всіх ТРО даної стратегічної бізнес-єдиниці (СБО) здійснюється в рамках стратегії маркетингу бізнес-єдиниці; для впорядкування цієї сукупності слугує товарно-ринкова матриця бізнес-єдиниці. До стратегічних рішень на рівні СБО належить вибір стратегій охоплення ринку (диференційований, недиференційований, концентрований маркетинг), стратегій спеціалізації (односегментна, товарна, ринкова, селективна спеціалізація або повне охоплення ринку), стратегій зростання шляхом розвитку товарів та/або ринків, а також розподіл ресурсів між ТРО, рішення про відмову від певних ТРО та забезпечення синергічних ефектів сукупності ТРО завдяки ключовій компетенції даної бізнес-єдиниці.

В свою чергу, кожна СБО корпорації зазвичай спеціалізується на обслуговуванні певної стратегічної зони господарювання (СЗГ), яка фактично тотожна макросегменту; таким чином, для впорядкування сукупності СБО на рівні корпорації слугує сітка макросегментації. Корпоративні стратегічні рішення пов'язані насамперед з управлінням стратегічним бізнес-портфелем: це формування стратегій зростання шляхом інтеграції та диверсифікації, розподіл ресурсів між СБО, прийняття рішень про продаж або ліквідацію окремих видів бізнесу, а також забезпечення синергійних ефектів на рівні корпорації. Розподіл компетенцій щодо формування маркетингових стратегій між ієрархічними рівнями підприємницької організації узагальнено на рис. 2.1.

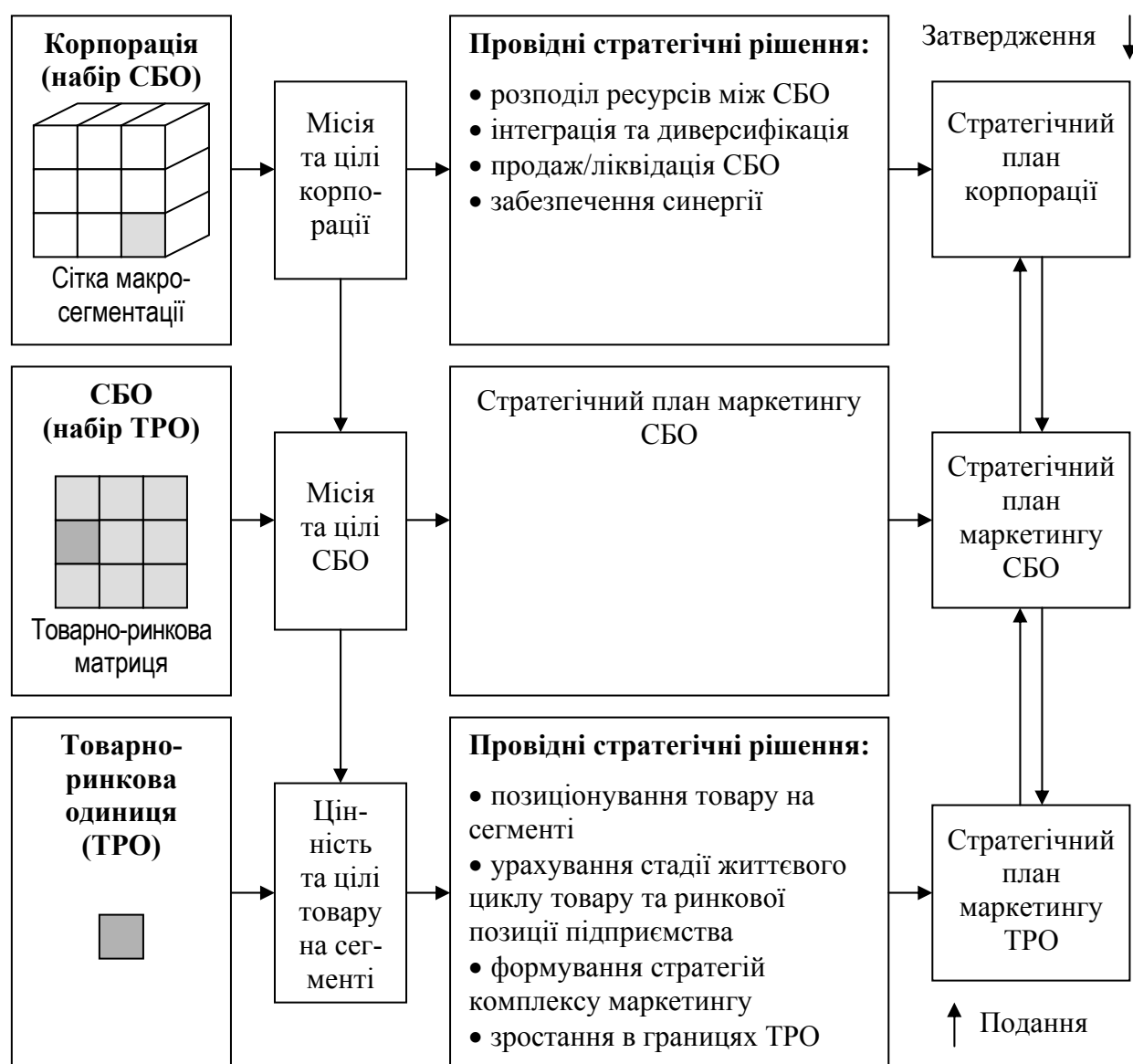


Рисунок 2.1 – Розподіл компетенцій щодо формування маркетингових стратегій між ієрархічними рівнями підприємницької організації

Зміст стратегічного маркетингового плану товарно-ринкової одиниці поданий на рис. 2.2. Передбачається, що внаслідок певної процедури прийняття рішень щодо стратегії охоплення

ринку та стратегії спеціалізації, яка була здійснена на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО), з переліку ринкових сегментів, впорядкованих за зменшенням значення підсумкової оцінки ринку, відібрано як цільовий певний конкретний сегмент. Не суттєво, чи він є єдиним, чи належить до певної сукупності цільових сегментів, на яких фірма або вже працює, або планує їх освоїти; важливо лише те, що попередня оцінка сегмента вже проведена, а отже, є результати SWOT-аналізу й загальне уявлення про товар, який буде запропоновано сегменту. Ця інформація виступатиме основою стратегічних маркетингових рішень, що за означенням мають бути спрямовані на досягнення певних конкретних цілей. Отже, черговим етапом є визначення цілей маркетингу для даної товарно-ринкової одиниці.

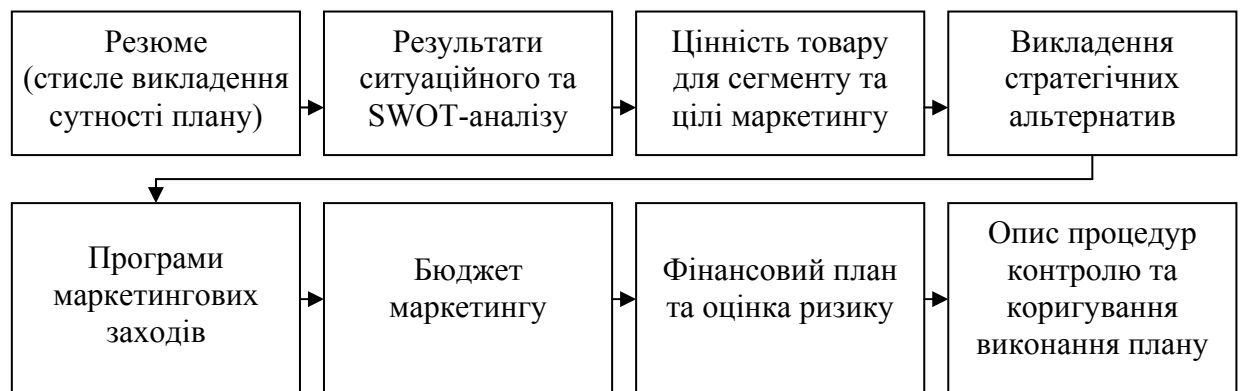


Рисунок 2.2 – Зміст стратегічного плану маркетингу товарно-ринкової одиниці

На більш високих ієрархічних рівнях підприємницької організації визначенню цілей передують формулювання місії, яка являє собою основну загальну мету підприємства, чітко виражену причину його існування, а також вказує на характерні риси, що відрізняють дане підприємство від інших. Про необхідність визначення місії на рівні окремої ТРО мова зазвичай не йде; лише у Ф. Котлера знаходимо: «... менеджер товару визначає місію, а також маркетингові та фінансові цілі» [140, с. 91]. На нашу думку, визначати місію доцільно лише в тому випадку, коли дана ТРО на підприємстві є єдиною (насамперед для малих або середніх підприємств). Тоді у формулювання місії слід включити найбільш суттєві з її основних елементів (табл. 2.2). В інших випадках доречно обмежитися лише формулюванням основної цінності, яку за допомогою товару підприємство пропонує даному ринковому сегменту.

Виходячи з місії формулювання цінності, а також з обмежень, встановлених на більш високих ієрархічних рівнях (за їх наявності), формулюється система цілей ТРО. Ж.-Ж. Ламбен пропонує поділяти їх на немаркетингові, що викладені у місії, та маркетингові, які в свою чергу поділяються на три групи: щодо обсягу продажів, щодо прибутку і щодо споживачів [153, с. 471-472].

Таблиця 2.2 – Основні складові елементи місії підприємницької організації

Сфера діяльності підприємства	Пріоритетні цілі і обмеження	Ставлення до основних зацікавлених груп
<ul style="list-style-type: none"> • потреби, які планується задовольняти («що») • основні групи споживачів («для кого») • провідні технології та компетенції («як») • основні сфери конкуренції • позиція у галузевому ланцюжку цінностей • територіальне охоплення • історія створення/розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічні наміри • провідні конкурентні переваги • ресурси • система цінностей власників і керівників • норми соціальної та етичної поведінки 	<ul style="list-style-type: none"> • споживачі • постачальники • посередники • акціонери • кредитори • менеджери • співробітники • суспільство • держава • меншини

Г. Ассель [148, с. 77] замість цілей щодо споживачів розглядає цілі щодо складових комплексу маркетингу; на наш погляд, це більш обґрунтовано, тому що будь-яка реакція споживачів має бути досягнута застосуванням відповідних інструментів комплексу маркетингу. Типові цілі подані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Маркетингові цілі товарно-ринкової одиниці

Цілі щодо обсягу продажів	Цілі щодо прибутку	Цілі щодо елементів комплексу маркетингу
<ul style="list-style-type: none"> • обсяг продажів у натуральному вимірі • обсяг продажів у вартісному вимірі • частка ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • маржинальний прибуток • прибуток • рентабельність продукції • рентабельність інвестованого капіталу • рентабельність власного капіталу • рентабельність чистих активів 	<ul style="list-style-type: none"> • частка стандартної продукції в загальному випуску • частка нових товарів в загальному випуску • охоплення каналів збуту • ступінь поінформованості потенційних споживачів про товар • рівень повторних покупок

Зауважимо, що показники обсягів продажу контролювати нескладно; що ж до частки ринку, то її визначення на більшості ринків товарів легкої промисловості є проблематичним внаслідок значної фрагментованості ринків і відсутності достовірної статистики. Проте на вузьких сегментах визначити частку можливо за результатами власних маркетингових досліджень.

Показники прибутковості наведені в порядку зменшення їх доступності для контролю на рівні ТРО. Маржинальний прибуток, тобто різницю між виручкою в оптових цінах підприємства та прямими (змінними) витратами на весь випуск продукції, можна визначити навіть тоді, коли менеджери ТРО не володіють інформацією про загальні постійні витрати СБО. Решта показників прибутковості придатні знов-таки або якщо дана ТРО – єдина на підприємстві, або на більш високих ієрархічних рівнях.

Цілі щодо елементів комплексу маркетингу можуть стосуватися якості, темпів оновлення продукції, охоплення каналів збуту (наприклад, забезпечити наявність товару в 75 % універмагів), рівня поінформованості (забезпечити поінформованість цільових споживачів про марку на рівні 80 %) тощо.

Окрему групу утворюють цільові показники доходності, а саме чистий прибуток або дивіденди в розрахунку на одну акцію, відношення ціни акції до чистого прибутку в розрахунку на одну акцію, а також ринкова додана вартість компанії – різниця між сумою позикового капіталу й ринкової вартості акцій та вартістю капіталу, інвестованого у компанію [154, с. 78]. Хоча ці показники є найбільш важливими з точки зору власників підприємства, до табл. 2.3 вони не включені, оскільки використовуються лише на корпоративному рівні; навіть якщо на підприємстві одна ТРО, навряд чи таке підприємство є акціонерним товариством.

Загальновідомими вимогами до цілей на будь-якому рівні управління є їх конкретність, ієрархічність, узгодженість, кількісна і часова визначеність, досяжність, реальність та прийнятність для тих, хто буде їх досягати. На рис. 2.3 наведено приклад ієрархії маркетингових цілей на рівні ТРО.



Рисунок 2.3 – Ієрархія маркетингових цілей на рівні ТРО (адаптовано за [155, с. 78])

Для забезпечення узгодженості маркетингових цілей у [148] рекомендується така процедура їх інтеграції:

- визначається чистий цільовий прибуток на певний момент часу, виходячи, наприклад, з обсягу інвестицій та депозитного банківського відсотку або звичної для фірми рентабельності інвестицій; чистий цільовий прибуток ТРО може бути визначений завданням СБО;

- розраховується необхідний обсяг виручки, виходячи з середньої частки чистого прибутку у обсязі виручки;
- обсяг продажу в натуральному вимірі знаходять, поділивши обсяг виручки на середню ціну одиниці товару;
- частка ринку вираховується діленням обсягу продажу в натуральному вимірі на поточний ринковий попит, що оцінений в ході дослідження привабливості ринку;
- виходячи з цільової частки ринку, встановлюють завдання щодо необхідних рівнів поінформованості споживачів про товарну марку, охоплення каналів збуту тощо.

Після остаточного визначення цілей переходять до розробки альтернативних варіантів їх досягнення, тобто альтернативних маркетингових стратегій ТРО. Ще раз нагадаємо, що провідним стратегічним рішенням на рівні ТРО є позиціонування товарної пропозиції на сегменті з урахуванням провідної конкурентної переваги, а також стадії життєвого циклу товару та ринкової позиції підприємства. На підтримку прийнятого позиціонування обґрунтовуються стратегічні рішення щодо складових комплексу маркетингу; визначаються також способи забезпечення зростання продажів, якщо таке зростання необхідне (поглиблення та/або розширення ринку, рис. 2.3). Кожна з життєздатних альтернативних стратегій, розроблених на даному етапі, має бути доведена до етапу фінансового плану, і остаточний вибір здійснюється з урахуванням співвідношення сподіваних результатів та рівня ризику.

На етапі розробки стратегічних альтернатив визначаються лише принципові рішення щодо складових комплексу маркетингу (наприклад, продаж через фірмові магазини або посередників, реклама у ЗМІ або при здійсненні персональних продажів тощо). Далі настає етап розробки операційних маркетингових програм, де визначається, що, хто й коли має зробити, і яке фінансування на це передбачене. Таким чином, бюджет маркетингу фактично формується одночасно з розробкою програм маркетингових заходів – зазвичай на перший рік планового періоду помісячно, на другий поквартально, на третій-п'ятий – в цілому на рік. При цьому можливі два варіанти – або масштаби програм визначаються виділеним бюджетом, або бюджет виділяється під конкретні цільові заходи маркетингових програм. Другий спосіб вважається більш «правильним», проте на практиці менш поширений, оскільки дуже важко визначити критерії оцінки – чи дійсно саме такі витрати на маркетинг є оптимальними.

Взагалі потрібно зазначити, що в літературі з маркетингу практично не міститься рекомендацій щодо визначення розміру маркетингового бюджету. Якщо бюджет реклами або комунікацій в цілому рекомендують визначити принаймні шістьма способами (залишковий метод; постійний відсоток від обсягів продажу; конкурентний паритет; «від досягнутого», або коригування поточного бюджету; виходячи з цілей і задач; аналітичні методи дослідження залежностей між витратами на рекламу та обсягами продажів), то підходи до планування бюджету

маркетингу містяться лише у [156] (залишковий метод та аналітичний метод на основі дослідження функції реакції попиту) та у [153, с. 482], де зазначено, що найбільшою популярністю користується висхідно-східний процес бюджетного планування. Сутність останнього полягає в тому, що менеджери маркетингових підрозділів розробляють пропозиції і подають їх на розгляд керівників СБО й корпорації в цілому, які після внесення коригувань повертають затверджені бюджети. Втім, витрати на комунікації складають лівову частку бюджету маркетингу, отже, зазначені вище шість способів цілком можуть бути застосовані.

Одним з найбільш складних та відповідальних етапів підготовки стратегічного маркетингового плану є розробка його фінансової складової. Фінансовий план, або план прибутків і збитків, складається у такій самій часовій деталізації, що й бюджет маркетингу, і має містити такі показники:

- план/прогноз обсягів продажу товару у натуральному вимірі;
- планові ціни за одиницю товару;
- обсяги виручки від реалізації, в тому числі без ПДВ;
- змінні витрати на весь обсяг реалізованої продукції;
- валовий маржинальний прибуток (різниця виручки та змінних витрат);
- прямі маркетингові витрати, що змінюються при зміні обсягу продажу продукції (стимулювання збуту, знижки, буклети, розсилання тощо);
- умовно-постійні маркетингові витрати, що можуть змінитися при перевищенні певних граничних обсягів продажу (реклама в ЗМІ, реклама в місцях продажу, зв'язки з громадськістю тощо);
- постійні маркетингові витрати (утримання служби маркетингу, торгового персоналу, проведення маркетингових досліджень тощо);
- чистий маржинальний прибуток (валовий маржинальний прибуток за мінусом всіх маркетингових витрат).

Якщо маркетинговий менеджер ТРО володіє інформацією про частину вартості інвестованого капіталу та загальнофірмових постійних витрат, що віднесені на його ТРО, він може розрахувати чистий прибуток, чистий прибуток після оподаткування, рентабельність інвестицій тощо та оцінити їх відповідність встановленим цільовим показникам. В протилежному випадку цільовим показником виступає саме чистий маржинальний прибуток, і висновки про досягнення встановлених цілей робляться виходячи з нього.

Остаточне рішення про прийнятність стратегічного плану маркетингу ускладнюється тим, що майже всі складові фінансового плану є тією чи іншою мірою невизначеними; це стосується насамперед планового обсягу продажів. Тому у [140] наголошується на необхідності здійснення аналізу чутливості підсумкових показників до зміни умов виконання плану. Зокрема, аналіз

беззбитковості може вважатися найпростішим способом оцінки чутливості прибутку до зміни обсягу продажів.

За наявності негативних розходжень між цільовими маркетинговими показниками ТРО та плановими значеннями цих показників у фінансовому плані менеджер шукає шляхи подолання цих розходжень (для вирішення цієї задачі може бути застосований GAP-аналіз). Якщо ресурси ТРО в будь-якому випадку не дозволяють досягти встановлених цілей, варіанти стратегічних планів маркетингу передаються на розгляд керівництва СБО, яке або коригує встановлені цілі в межах загальних можливостей бізнес-одиниці, або приймає рішення про недоцільність пропонування даного товару на даному сегменті ринку.

Після остаточного позитивного рішення про можливість прийняття стратегічного плану маркетингу ТРО його доповнюють описом процедур контролю та коригування ходу виконання плану. Як правило, цілі і бюджет плануються на кожний місяць або квартал. Менеджери ТРО (а також, можливо, СБО) щомісячно або щоквартально підводять підсумки виконання планів і за необхідності здійснюють коригувальні заходи. Деякі фахівці рекомендують включати до розділів стратегічних планів, присвячених контролю, плани дій на випадок непередбачених обставин; це також може розглядатися як засіб захисту від ризику та невизначеності [140, с. 92].

Вище розглянуто зміст та порядок розробки стратегічного плану маркетингу на рівні окремої ТРО. Проте більшість вітчизняних підприємств, що виготовляють товари легкої промисловості, пропонують більш ніж один різновид товару більш ніж одному ринковому сегменту, а отже, стратегічні плани маркетингу окремих ТРО мають бути інтегровані на рівні СБО (і, можливо, далі – плани СБО на рівні корпорації в цілому). Повертаючись до рис. 2.1, можна бачити, що сутність провідних стратегічних рішень, що приймаються на рівнях СБО та корпорації, багато в чому співпадають; різниця полягає лише в тому, що корпорація має справу з управлінням портфелем СБО, а СБО – з управлінням портфелем ТРО; крім того, на рівні корпорації не приймаються рішення щодо способів охоплення ринку та спеціалізації, оскільки різні СБО можуть обслуговувати принципово різні ринки. Як вже підкреслювалося вище, серед вітчизняних підприємств-виробників товарів легкої промисловості корпорації, що мають в складі кілька формально відокремлених СБО – скоріше виключення, ніж правило. Тому розглянемо більш детально методичні підходи до формування інтегрованого стратегічного плану маркетингу на рівні СБО (враховуючи, що на рівні корпорації використовуються в цілому подібні процедури).

У теорії стратегічного маркетингу та менеджменту найбільш популярними методичними інструментами управління стратегічним портфелем є, безумовно, стратегічні матриці. Здебільшого їх застосовують до портфеля бізнес-підрозділів, але, зокрема, у [149] та інших джерелах є посилання на придатність матриць для управління товарним портфелем.

Сутність матричних методів детально освітлена у роботах багатьох авторів, тому, не зупиняючись на розгляді окремих матриць, наведемо лише характеристику найбільш популярних з них у табл. 2.4.

У всіх матрицях поряд з представленими у табл. 2.4 параметрами X та Y, що визначають позицію ТРО у системі координат «конкурентоспроможність бізнесу – привабливість ринку», використовується також третій параметр Z – площа кола. У матриці БКГ ця площа пропорційна внеску ТРО до загальної виручки, у решті матриць – загальному обсягу продажів у вартісному вимірі на відповідному ринку, причому заштрихований сектор відображає частку даної ТРО на цьому ринку.

Таблиця 2.4 – Характеристика основних стратегічних матриць

Назва, число клітинок	Вісі	Рекомендовані стратегії	Примітка
Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ); 4 клітинки; [96, 210]	X – частка ринку фірми відносно лідера (2 зони) Y – темп зростання ринку в цілому (2 зони)	«Зірка»; велика частка, високий темп; зростання такими ж темпами, як ринок в цілому; потребує зовнішнього фінансування, інколи – на самофінансуванні. «Дика кішка»; мала частка, високий темп; необхідне зростання швидше, ніж ринок в цілому, потребує значного зовнішнього фінансування «Дійна корова»; велика частка, низький темп; зростання не потрібне, є генератором грошової готівки «Собака»; мала частка, низький темп; бажано позбавитися	Зосереджена на напрямках руху готівки
Матриця Джeneral Електрик / Мак-Кінсі; 9 клітинок; [96, 210]	X – інтегральна конкурентоспроможність бізнесу (3 зони) Y – інтегральна привабливість ринку (3 зони)	Виділяється три зони: • три клітинки вище діагоналі – «переможці»; інвестувати • три діагональні клітинки – «середні»; селективні інвестиції • три клітинки нижче діагоналі – «ті, що програли»; «збирати врожай» і «позбавлятися»	Зосереджена на забезпеченні рентабельності інвестицій
Матриця Шелл / ДПМ; 9 клітинок; [96, 210]	X – інтегральна конкурентоспроможність бізнесу (3 зони) Y – інтегральна перспективність ринку (3 зони)	Рекомендовані стратегії дуже подібні до попередньої матриці; є деякі уточнення щодо кожної клітинки, які, втім, носять дуже загальний характер	Враховує рух готівки і рентабельність інвестицій, а також стадію життєвого циклу ринку

Матриця Хофера-Шенделя; 15 клітинок; [96, 210]	X – інтегральна конкуренто-спроможність бізнесу (3 зони) У – стадія життєвого циклу ринку (5 зон)	Виділяється 6 зон, деякі містять більше однієї клітинки: <ul style="list-style-type: none"> • збільшення частки ринку • зростання • збільшення прибутку • концентрація на своєму ринку • скорочення активів • розкручування/ліквідація/відмова 	Вперше вводиться поняття збалансованого портфеля: товари на різних стадіях життєвого циклу ринків
Матриця Артур Д. Литтл / Лайф Сайкл; 20 клітинок; [96, 210]	X – інтегральна конкуренто-спроможність бізнесу (5 зон) У – стадія життєвого циклу ринку (4 зони)	Пропонується 3 рівні рекомендацій: <ul style="list-style-type: none"> • 4 великі зони: «природний вибір», «селективний вибір», «доводити життєздатність» та «виходити» • уточнені рекомендації по клітинках • вперше – набір рекомендацій в термінах господарських операцій, диференційований по клітинках 	Передбачає паралельну побудову RONA-графу; найбільш досконала, проте дуже складна

Всі показники для побудови матриць доступні вже після проведення стратегічного аналізу (оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу). Варто зазначити, що не всі матриці рівною мірою застосовні для управління портфелем ТРО на підприємствах легкої промисловості. Так, складність оцінювання ринкової частки та відсутність визнаних лідерів на вкрай фрагментованих ринках одягу та взуття обмежує застосування матриці БКГ. Крім того, стадії життєвого циклу на цих ринках є сенс розглядати лише стосовно тенденцій моди, а не стосовно товарних категорій: навряд чи у найближчому майбутньому, наприклад, пальто, костюми, сукні, брюки та спідниці як такі змінять стадію життєвого циклу. Отже, використання матриць Хофера-Шенделя та Артур Д. Литтл / Лайф Сайкл також має певні обмеження, і найбільш придатними є матриці Джеренал Електрик/Мак-Кінсі та близька до неї Шелл/ДПМ.

Управлінські рішення, що приймаються за допомогою матриць, в цілому є однотипними: визначається, які товарно-ринкові одиниці залишити у портфелі, які – виключити, як організувати перерозподіл фінансових ресурсів між ТРО та в якому напрямі здійснювати подальший розвиток портфеля (створення нових ТРО шляхом освоєння нових товарів/ринків).

Для обґрунтування складу та структури стратегічного портфеля ТРО на рівні окремої бізнес-одиниці поряд з матричними можуть бути застосовані й інші методи, зокрема методи економіко-математичного моделювання (наприклад, [142]).

Після остаточного затвердження складу стратегічного портфеля ТРО з використанням матричних методів або економіко-математичного моделювання складається інтегрований стратегічний план маркетингу бізнес-одиниці, який формується шляхом об'єднання планів окремих ТРО і містить ті ж самі основні розділи (за аналогією з рис. 2.2; замість цінності товару для сегменту – місія бізнес-підрозділу).

2.2. Аналіз практики маркетингової діяльності у галузі

Зміст маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва визначається насамперед особливостями тих ринків, де здійснюються конкретні господарські операції. Співставлення змісту провідних функцій маркетингового управління та результатів аналізу тенденцій розвитку українського ринку товарів легкої промисловості дає змогу виявити та систематизувати фактори, що визначають специфіку маркетингової діяльності підприємств галузі (табл. 2.5, [157]). При формуванні системи факторів прийняті такі припущення:

- фактори визначені здебільшого з орієнтацією на ієрархічні рівні бізнес-одиниць та окремих товарів, типові для управління середніми та малими підприємствами, оскільки корпорації, що мають у складі кілька бізнес-одиниць («Текстиль-Контакт», «Михайло Воронін», Роменське КВТО «Талан» тощо), на вітчизняному ринку поки що скоріше виключення;

- розглядаються дві моделі роботи на ринку: орієнтація переважно на ділових споживачів (так званий ринок «business-to-business», або b-2-b) та орієнтація на кінцевих споживачів (ринок «business-to-customer», або b-2-c);

- особливості ринку визначають насамперед специфіку таких етапів маркетингового управління, як аналіз і планування; решта функцій – організація, контроль і коригування – більшою мірою є внутрішніми;

- особливості діяльності підприємств в рамках роботи за давальницькими схемами не враховуються, оскільки у такій діяльності роль маркетингового управління фактично зведена нанівець.

Історично склалося так, що вітчизняні виробники краще володіють інструментарієм маркетингу, орієнтованого на ділових споживачів (варіант комплексу маркетингу b-2-b). Можливо, це виступає однією з причин орієнтації вітчизняної легкої промисловості на роботу за давальницькими схемами, а також і концентрації на випуску товарів технічного призначення – виробники інтуїтивно вибирають сфери, де почуваються більш впевнено.

Надамо більш детальну характеристику особливостей поточної маркетингової діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості. Ще раз підкреслимо, що практика проведення маркетингових досліджень в галузі практично відсутня; формальне стратегічне планування маркетингової діяльності представлене одиничними випадками. Тому аналізу піддані насамперед особливості маркетингової діяльності за традиційними складовими комплексу маркетингу, а саме у сфері товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики.

Таблиця 2.5 – Фактори, що визначають специфіку маркетингової діяльності на вітчизняних ринках товарів легкої промисловості

Функція управління	Види управлінської діяльності	Фактори	
		Ринок b-2-b	Ринок b-2-c
Аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Відсутність достовірної статистики щодо обсягів продажу, місткості ринку, кількості та складу виробників, обсягів експорту та імпорту Відсутність організацій, що спеціалізуються на вивченні стану ринку товарів широкого вжитку Відсутність практики проведення маркетингових досліджень, в т.ч. звернень до зовнішніх агенцій	
	Аналіз внутрішнього середовища	Відсутність системи інформаційного забезпечення маркетингового управління	
	SWOT-аналіз	Відсутність на більшості підприємств кваліфікованих фахівців, що володіють сучасними методами маркетингового аналізу	
Планування	Визначення місії і цілей	Відсутність практики визначення ринкових цілей	
	Стратегічне планування:	Підприємства, на яких здійснюється формальне стратегічне планування, – одиничні приклади	
	• сегментування ринку	Ринки складні і неоднорідні; бази даних щодо промислових покупців не розвинені; є можливість продавати напівфабрикати як в Україні, так і на міжнародних ринках; останнім нерідко надається перевага внаслідок привабливості економічних умов	Ринки кінцевих споживачів фрагментовані з переважанням сегменту низької платоспроможності; розрив між потребами еліти та масового ринку величезний; поступово відбувається становлення середнього класу, насамперед у столиці, великих містах Східної і Західної України
	• вибір цільового ринку	Вибір ринків здійснюється стихійно і безсистемно	Більшість підприємств не уявляє свого типового споживача
• позиціонування (визначення конкурентних переваг)	Конкуренція гостра; виробників кінцевих товарів вітчизняні напівфабрикати часто не влаштовують – одних за технологічним рівнем і якістю, інших за ціною	Конкуренція дуже гостра і недобросовісна; елітний сегмент надає перевагу брендам світового рівня, середній клас не заперечує купівлі вітчизняних товарів і навіть оцінює їх якість, проте не може знайти привабливих моделей; масовий сегмент орієнтований на дешевий імпорт, тіньову продукцію і "секонд-хенд"	

Функція управління	Види управлінської діяльності	Фактори	
		Ринок b-2-b	Ринок b-2-c
	• формування товарної стратегії	Провідний акцент – забезпечення сучасного технологічного рівня і якості напівфабрикатів, брендінг інгредієнтів Формування асортименту – портфель замовлень та оптимізація асортименту	Провідний акцент – сучасний дизайн, створення брендів та робота за схемою сезонних колекцій Формування асортименту – створення планів колекцій за стилями, темами, матеріалами, кольорами
	• формування цінової стратегії	Методи ціноутворення – преїскурантні та договірні ціни Типові знижки – за обсяг закупівель; важливі умови постачання та оплати	Методи ціноутворення – ціни, що відбивають позиціонування бренду Типові знижки – постійним клієнтам та під час сезонних розпродажів
	• формування стратегії розподілення і продажів	Канали розподілу – прямий продаж або однорівневі канали через агентів або дистриб'юторів Способи продажів – персональний продаж	Канали розподілу – прямий продаж через фірмові магазини або однорівневі канали через незалежні чи франчайзингові торгові мережі Способи продажів – надання якісного обслуговування у роздрібних торгових точках
	• формування стратегії комунікацій	Засоби комунікації – професійні і ділові видання, іноді телетекст, поштові розсилання, телефон, факс, SMS, електронні комунікації, поліграфічні матеріали, стимулювання оптових покупців та власного торгового персоналу, паблік рілейшнз Синтетичні інструменти – виставки і ярмарки	Засоби комунікації – глянцеві журнали, телебачення (покази мод), радіо (адреси магазинів, реклама розпродажів), зовнішня реклама, стимулювання роздрібних покупців (акції), каталоги, електронні комунікації, паблік рілейшнз Синтетичні інструменти – мерчандайзинг (в т.ч. з використанням P.O.S.-матеріалів), виставки і ярмарки
	Операційне планування	Має забезпечувати інтеграцію (узгодження) всіх маркетингових заходів протягом планового року	

Джерело: [157]

Товарна політика. Характеризуючи провідні тенденції у сфері товарної політики підприємств легкої промисловості України, перш за все слід відмітити тенденцію до спрощення

товарного асортименту, яка детально освітлена в п. 1.1 даного звіту. Перехід від споживчо-орієнтованої до сировинно-орієнтованої товарної спеціалізації й до виконання давальницьких замовлень, безумовно, не може вважатися прогресивним для економіки та іміджу країни в цілому. Ще більш повне уявлення про сутність процесів, що відбуваються, надає аналіз інноваційної активності підприємств легкої промисловості.

Загострення конкуренції зазвичай спонукає виробників до активізації науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських розробок й впровадження інновацій. У більшості країн світу перманентні інновації перетворюються на спосіб існування підприємницьких організацій. Що ж до вітчизняної легкої промисловості, то доводиться визнати, що тут активність інноваційної діяльності залишає бажати кращого [158].

Деякі характеристики інноваційної діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості у 2003-2006 рр. (за даними Держкомстату України [3]) наведені у табл. 2.6-2.8.

Таблиця 2.6 – Характеристики інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості

Показники	2003	2004	2005	2006
Кількість підприємств, що реалізували промислову продукцію, одиниць; з них:	836	736	745	728
- займалися інноваційною діяльністю, %	13,9	10,5	9,9	7,3
- впроваджували інновації, %	12,6	7,1	7,4	6,6
в т.ч. освоювали інноваційні види продукції, %	11,2	6,5	6,4	2,9
- реалізували інноваційну продукцію, %	11,6	9,4	9,3	6,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн.	125,983	121,745	107,405	83,231
- у % до загального обсягу реалізованої продукції	5,0	3,8	2,9	2,0
- в середньому на 1 підприємство, що реалізувало інноваційну продукцію, млн. грн.	1,299	1,764	1,557	1,771

Джерело: [3]

Лише протягом останніх чотирьох років частка підприємств галузі, що займалися інноваційною діяльністю, скоротилася приблизно вдвічі і у 2006 р. склала 7,3 % (для промисловості в цілому цей показник становив 11,2 %). Виробництво інноваційних видів продукції у легкій промисловості у 2006 р. освоювали 2,9 % підприємств (у промисловості в цілому – 4,7 %).

Таблиця 2.7 – Освоєння виробництва інноваційних видів матеріалів, виробів, продуктів на промислових підприємствах, найменувань

Види економічної діяльності	2003	2004	2005	2006
Промисловість України	6706	3209	2495	1622
Легка промисловість	2530	359	384	98
- текстильна промисловість та пошиття одягу	2433	268	234	84
- виробництво шкіри та шкіряного взуття	97	91	150	14

Джерело: [3]

Обсяг реалізованої інноваційної продукції в легкій промисловості скорочувався як у абсолютному вимірі (в середньому на 12,9 % щорічно), так і у відносному вимірі – від 5 до 2 % у загальному обсязі реалізованої продукції. Для порівняння зазначимо, що у промисловості України в цілому показник зростає: у абсолютному вимірі на 33,9 % щорічно, у відносному – від 5,6 до 6,7 %. Отже, активність інноваційної діяльності в галузі знижується.

Таблиця 2.8 – Розподіл інноваційних коштів підприємств легкої промисловості за джерелами фінансування та напрямками інновацій

Показники	2003	2004	2005	2006
Інноваційні кошти (у фактичних цінах, тис. грн.)	30374,0	30663,9	36062,6	28663,6
із загальної суми – за рахунок коштів:				
- власних, %	70,6	83,1	78,1*	93,2
- держбюджету, %	27,2	0,2	0,3	0,4
- кредитів, %	2,2	16,8	21,6	6,4
із загальної суми – за напрямками інновацій:				
- дослідження і розробки, %	1,7	7,9	5,2	1,9
- придбання нових технологій, %	0,1	0,1	0,1	1,5
- виробниче проектування і т.п., %	4,8	10,3	24,0	23,8
- придбання машин, обладнання, установок, інших основних фондів, %	87,6	73,0	64,6	64,2
- маркетинг та реклама, %	2,0	2,3	1,9	1,1
- інші напрями, %	3,9	6,5	4,2	7,5
Із загальної суми: - продуктові інновації, %	20,2	47,2	67,6	59,8
- процесові інновації, %	79,8	52,8	58,2	46,2

*/ в т.ч. 0,3 % – за рахунок коштів вітчизняних інвесторів

Джерело: [3]

Цю тенденцію підтверджують і інші дані. Так, обсяг реалізованої інноваційної продукції в середньому на 1 підприємство протягом 2003-2006 рр. в промисловості України в цілому щорічно зростає на 45,2 % і у 2006 р. склав 33652 тис. грн. У той же час у легкій промисловості темпи зростання показника склали лише 10,9 % за рік; абсолютний рівень 2006 р. – 1771 тис. грн., тобто в 19 разів менше, ніж в середньому по промисловості.

У табл. 2.7 представлена динаміка освоєння виробництва інноваційних видів матеріалів, виробів та продуктів в промисловості України в цілому та в легкій промисловості зокрема. Можна бачити, що, хоча і в промисловості в цілому ситуація не може вважатися сприятливою, проте темпи занепаду легкої промисловості просто вражають: якщо кількість найменувань нових освоєних видів продукції в промисловості за чотири роки скоротилася в 4,1 рази, то в легкій промисловості – в 25,8 рази.

За даними табл. 2.8, провідним джерелом фінансування інноваційної діяльності у легкій промисловості є власні кошти підприємств, які складають 70,6-93,2 % у загальному обсязі

фінансування; значно меншу частку (2,2-21,6 %) забезпечують кредити. Частка держбюджетних коштів вкрай мала, інші джерела фінансування (кошти місцевих бюджетів, позабюджетних фондів, вітчизняних та зарубіжних інвесторів) не використовуються взагалі.

Ліва частина інноваційних коштів (64,2-87,8 %) витрачається на придбання машин та обладнання. З часом зростає частка витрат на виробниче проектування та підготовку виробництва для випуску нових продуктів: від 4,8 % у 2003 р. до 23,8 % у 2006 р. У галузі зменшується частка процесових інновацій і збільшується частка продуктових, тобто інноваційна діяльність більшою мірою спрямовується на кінцевий результат. Проте масштаби оновлень все ж дуже мізерні. Особливо прикорм є постійне скорочення витрат галузі на маркетинг і рекламу (в 2006 р. – 1,1 %, в промисловості в цілому – 5,8 %). Втім, в рамках переорієнтації на толінгові схеми та непрестижну продукцію технічного призначення це цілком зрозуміло.

Цінова політика. Цей напрям маркетингової діяльності тісно пов'язаний з фінансовою діяльністю, тому аналізу цінової політики як такої має передувати аналіз фінансових результатів діяльності підприємств легкої промисловості та освітлення ролі цін у формуванні цих результатів.

На рис. 2.4 подані фінансові результати діяльності легкої промисловості за 2000-2007 рр., на рис. 2.5 – рентабельність продукції галузі у 1991-1999 рр. та рентабельність операційної діяльності у 2000-2006 рр. (за даними Держкомстату України).

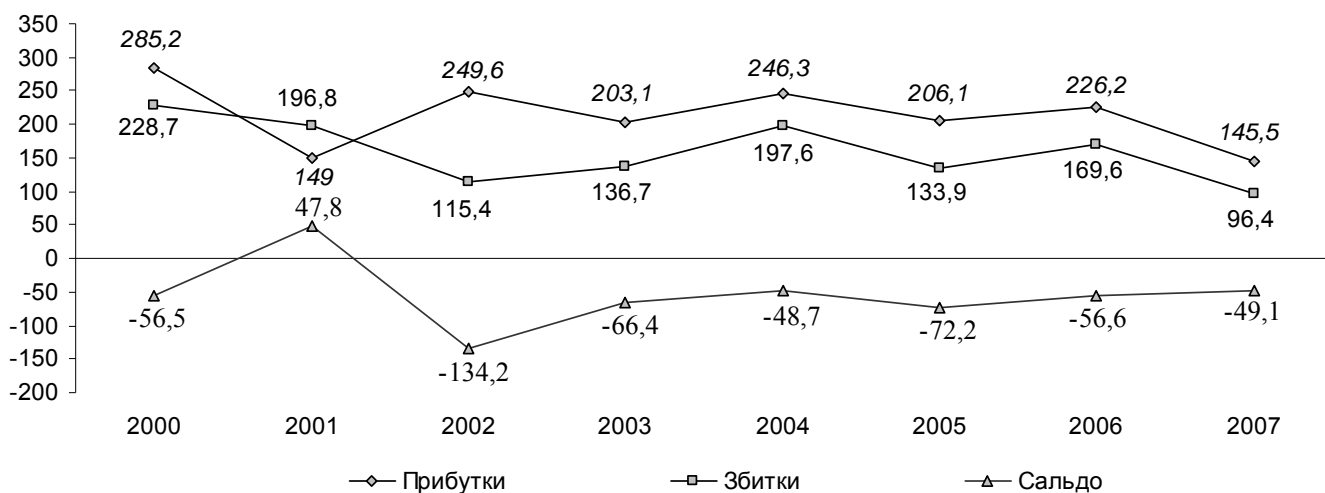


Рисунок 2.4 – Фінансові результати діяльності легкої промисловості за період 2000-2007 рр., млн. грн. (2007 р. – січень-червень)

З рис. 2.4 можна бачити, що протягом 2000-2007 рр. (крім 2001 р.) легка промисловість залишалася збитковим видом діяльності, причому у 2005-2007 рр. – єдиним серед всіх видів промислової діяльності в Україні. На перший погляд у 2002-2007 рр. простежується тенденція до зменшення від'ємного фінансового сальдо (різниці між прибутками та збитками), проте у цьому ж

періоді очевидно зменшувалися і прибутки, і збитки; отже, відбувається не стабілізація економічного стану, а просто колапс галузі. Частка прибуткових підприємств в легкій промисловості і досі більше 50 % (2006 р. – 60,6 %, 2007 р. – 58,3 %), але їх сумарні прибутки менше, ніж загальні збитки решти підприємств; схоже, що розмір прибуткових підприємств в середньому менший, ніж збиткових.

Історичну генезу ситуації, що склалася, добре ілюструє рис. 2.5. У 1991-1993 рр. після переходу до вільного ринкового ціноутворення рентабельність продукції галузі швидко зростає, що зумовлене тотальним дефіцитом, але з відкриттям кордонів для легального та нелегального імпорту за 4 роки стрімко спадає з +49,9 до -4,3 %, після чого спостерігаються лише незначні коливання навколо цифри «0».

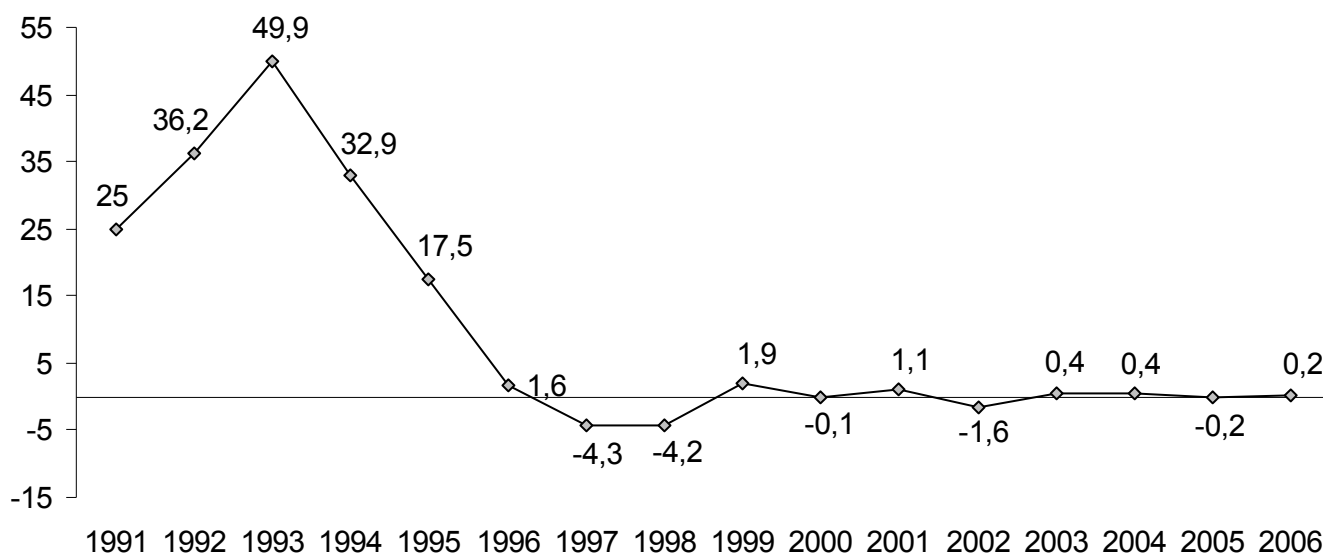


Рисунок 2.5 – Рентабельність продукції легкої промисловості (1991-1999 рр.) та рентабельність операційної діяльності, % (2000-2006 рр.)

У табл. 2.9 подана структура витрат на виробництво продукції (з 2004 р. – структура операційних витрат з реалізованої продукції) та витрати на одиницю виробленої продукції (з 2004 р. – операційні витрати на одиницю реалізованої продукції). Дані табл. 2.9 свідчать, що:

- витрати на одиницю продукції у легкій промисловості протягом 2000-2006 рр. перевищували ціну одиниці продукції (крім шкіри та шкіряного взуття у 2001, 2006 р.);

- текстильна промисловість і пошиття одягу в середньому виявляються більш збитковою діяльністю, ніж виробництво шкіри та шкіряного взуття (інакше лише у 2004-2005 рр.);

- легка промисловість – не така вже й матеріаломістка галузь, як про неї звикли думати: частка матеріальних витрат у текстильній промисловості та пошитті одягу помітно менше, ніж в середньому по промисловості України, а у виробництві шкіри та шкіряного взуття – лише трохи

більше, ніж в середньому. Зате частка витрат на оплату праці у текстильній промисловості та пошитті одягу майже вдвічі вище, ніж в середньому по промисловості, що свідчить про високу частку ручної праці, а отже, про низьку конкурентоспроможність за зарплатомісткістю продукції порівняно, наприклад, з Китаєм.

Таблиця 2.9 – Структура витрат на виробництво продукції

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Промисловість України</i>							
Матеріальні витрати	67,2	69,0	69,2	71,7	68,1	66,8	65,1
Вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки	-	-	-	-	9,3	9,3	10,8
Амортизація основних фондів	5,8	5,9	5,9	5,1	3,7	3,6	3,6
Витрати на оплату праці	9,2	10,3	11,1	10,1	8,2	9,1	9,4
Відрахування на соціальні заходи	3,2	3,6	4,0	3,6	3,1	3,6	3,5
Інші витрати	14,6	11,2	9,8	9,5	7,6	7,6	7,6
Витрати на одиницю виробленої (з 2004 р. – операційні витрати на 1-цю реалізованої) продукції, коп./грн.	97,3	96,9	96,4	96,6	93,5	93,4	94,3
<i>Текстильна промисловість та пошиття одягу</i>							
Матеріальні витрати	44,1	50,8	44,0	52,5	53,6	51,6	53,4
Вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки	-	-	-	-	0,2	0,1	-
Амортизація основних фондів	7,4	6,8	5,5	5,5	4,6	4,9	4,6
Витрати на оплату праці	23,8	22,9	26,3	23,0	22,5	24,3	23,6
Відрахування на соціальні заходи	8,4	8,0	8,4	6,9	8,0	8,7	8,3
Інші витрати	16,3	11,5	15,8	12,1	11,1	10,4	10,1
Витрати на одиницю виробленої (з 2004 р. – операційні витрати на 1-цю реалізованої) продукції, коп./грн.	105,4	105,6	111,5	101,6	101,5	103,3	102,3
<i>Виробництво шкіри та шкіряного взуття</i>							
Матеріальні витрати	70,4	72,9	71,3	70,7	72,1	65,6	73,7
Вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки	-	-	-	-	0,1	0,0	-
Амортизація основних фондів	3,9	3,8	3,5	3,0	2,7	2,9	2,7
Витрати на оплату праці	9,8	9,4	10,7	11,7	10,7	16,5	11,5
Відрахування на соціальні заходи	3,6	3,2	3,4	3,6	3,9	5,9	4,1
Інші витрати	12,3	10,7	11,1	11,0	10,5	9,1	8,0
Витрати на одиницю виробленої (з 2004 р. – операційні витрати на 1-цю реалізованої) продукції, коп./грн.	100,2	99,7	102,4	100,2	102,7	108,5	98,9

З 2004 р. – структура операційних витрат з реалізованої продукції

Розглянемо динаміку цін на товари легкої промисловості. На рис. 2.6 поданий аналіз загальної динаміки споживчих цін на внутрішньому ринку України у порівнянні з динамікою цін

на товарну групу, що включає тканини, одяг і білизну, трикотажні вироби, взуття та галантерею (при розрахунках індекси цін на згадані товарні групи усереднені; внаслідок вкрай незначної варіації індексів це не спричиняє помітних помилок). В основу аналізу динаміки покладені індекси цін, розраховані за принципом «грудень до грудня минулого року» за даними Держкомстату України; проте для більшої наочності процесів, що відбуваються, ланцюгові індекси замінені нами на базисні.



Рисунок 2.6 – Базисні індекси цін на споживчі товари, % (2000 р. = 100 %)

За шість років споживчі ціни в цілому зросли майже на 60 %, тоді як ціни на товари легкої промисловості – лише на 7,8 %. Це, безумовно, є наслідком суттєвого конкурентного тиску з боку дешевих імпортованих товарів легкої промисловості. Отже, вітчизняні виробники поставлені в надто складні конкурентні умови: стикаючись із зростанням цін на сировину, матеріали, з необхідністю підвищення оплати праці, вони не в змозі відповідно підвищувати ціни, оскільки в умовах низької платоспроможності населення і наявності дешевих замінників не матимуть шансів реалізувати продукцію.

На рис. 2.7 подана динаміка індексу цін у промисловості в цілому та у окремих секторах легкої промисловості. Спостерігаються ті ж самі тенденції: за шість років зростання цін у промисловості в цілому склало понад 80 %, тоді як у текстильній промисловості і секторі пошиття одягу – близько 40 %, а у секторі виробництва шкіри й шкіряного взуття – лише 17,5 %. Зауважимо, що ціни на продукцію промисловості зростають швидше, ніж на споживчому ринку, тобто вітчизняна продукція залишається дорожчою, ніж імпортна.



Рисунок 2.7 – Базисні індекси цін у промисловості, % (2000 р. = 100 %)

Таким чином, складна і багато в чому недобросовісна конкурентна ситуація, що унеможливорює маніпулювання цінами з метою проведення справедливої та обґрунтованої цінової політики, є однією з найсуттєвіших причин фінансового занепаду й колапсу галузі. В ситуації, що склалася, потрібно чітко усвідомити, що отримати конкурентні переваги за витратами у боротьбі з контрабандною та контрафактною продукцією, яка у своїх ланцюжках цінностей не має ланок, пов'язаних зі сплатою податків та формуванням соціальних фондів, принципово неможливо – тут безсильні будь-які маркетингові заходи. Отже, або держава погоджується із втратою вітчизняними виробниками відповідної частки внутрішнього ринку, а також частки внутрішнього валового продукту і надходжень до бюджету, або запроваджує дійсно ефективні заходи боротьби із порушенням законодавства, які неодноразово пропонувалися на численних зборах та форумах підприємців галузі.

Що ж до конкурентних переваг за диференціацією, то тут ще не все втрачене. Проте середній клас, якій в змозі оцінити диференційовану товарну пропозицію, в Україні лише формується; тому на крупносерійне промислове виробництво одягу та взуття сьогодні розраховувати не доводиться. Звідси вимальовується образ сучасного конкурентоспроможного підприємства легкої промисловості: це мале або середнє підприємство з високим рівнем технічної озброєності та гнучкими виробничими технологіями, що має в складі сильну дизайнерську групу або співпрацює з відомим дизайнерським домом. Саме для таких підприємницьких структур можуть стати в нагоді сучасні ринково-орієнтовані методи управління попитом за допомогою цін.

Політика розподілення та продажів. Розглянемо тенденції та умови продажу товарів легкої промисловості на вітчизняному споживчому ринку.

Провідним чинником скорочення товарообороту непродовольчих товарів і в тому числі товарів легкої промисловості у 1990-х рр. виступав низький рівень платоспроможності населення. На рис. 2.8 представлено співвідношення продовольчих та непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті підприємств-юридичних осіб, яке демонструє, що у найбільш складні роки економічної кризи та депресії переважну частку коштів населення витрачало на продукти харчування. Ситуація почала змінюватися на краще лише з 2002 р., проте до показників розвинених країн ще далеко.

Дані, представлені на рис. 2.8, не зовсім об'єктивно характеризують ситуацію щодо реального товарообігу товарів легкої промисловості, оскільки враховують лише продажі підприємств-юридичних осіб і не враховують розрахункові обсяги продажу товару на ринках та фізичними особами-підприємцями. Хоча точного обліку продажів одягу, взуття, тканин тощо на речових ринках не ведеться, певне уявлення про масштаби таких продажів з офіційної статистики отримати все ж можливо.

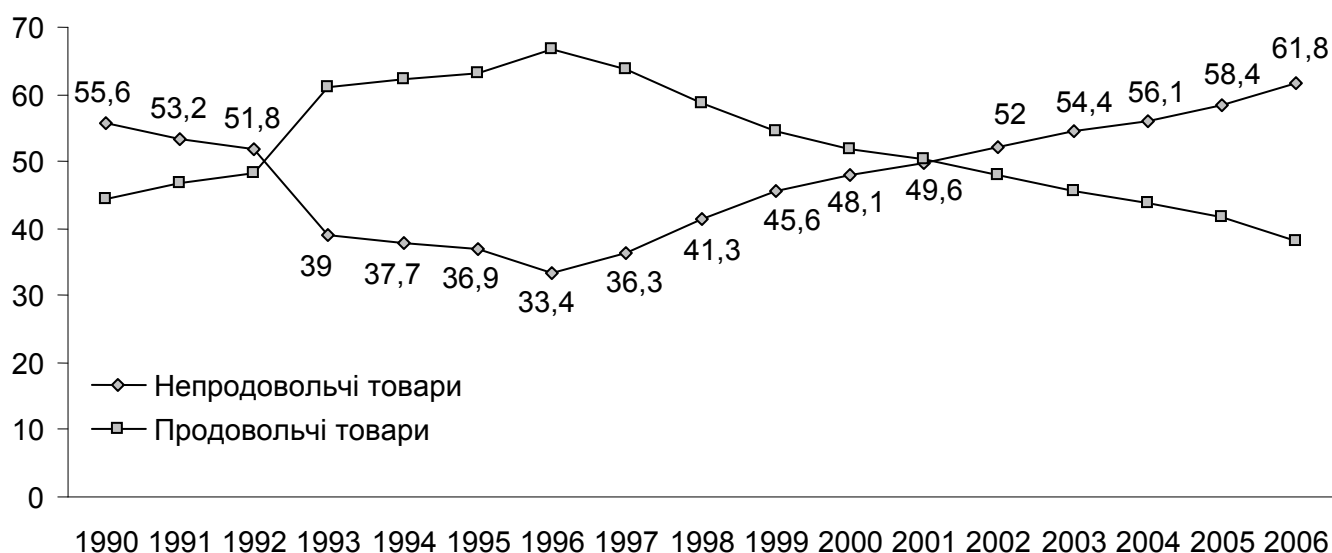


Рисунок 2.8 – Співвідношення продовольчих та непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті підприємств-юридичних осіб, %

Так, у 1995-1998 рр. статистичні щорічники України подавали розподіли грошових витрат за місцем придбання населенням споживчих товарів та отримання платних послуг (за матеріалами обстеження сімейних бюджетів). Протягом зазначених років частка непродовольчих товарів, що купувалися на ринках, становила відповідно 52,4; 52,7; 52,5 та 50,5 %, тобто більше половини (щодо продовольчих товарів показник був нижчим – відповідно 30,9; 33,7; 39,3 та 42,5 %). Надалі такий аналіз не проводився.

У табл. 2.10 подане співставлення обороту роздрібної торгівлі, який, крім роздрібного товарообороту підприємств-юридичних осіб, включає також розрахункові обсяги продажу товарів на ринках та фізичними особами-підприємцями, та власне роздрібного товарообороту підприємств-юридичних осіб, за період 2000-2006 рр. (дані подаються без розподілу на продовольчі та непродовольчі товари).

Таблиця 2.10 – Товарооборот торгівлі за період 2000-2006 рр.

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Оборот роздрібної торгівлі, млрд. грн.	47,5	59,0	68,8	87,6	116,3	174,4	225,0
Роздрібний товарооборот підприємств, млрд. грн.	28,8	34,4	39,7	50,0	67,6	94,3	124,4
Частка продажу товарів на ринках та фізичними особами-підприємцями, %	39,4	41,7	42,3	42,9	41,9	45,9	44,7

Частка реалізації товарів легкої промисловості на ринках продовжує зростати. Це підтверджують і дані про наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств-юридичних осіб (рис. 2.9 та 2.10). Протягом 1990-2006 рр. число магазинів скоротилося на 54,7 %, кіосків і палаток – на 24,3 %, причому питома вага палаток зросла з 17,2 до 25,8 %. За цей же період кількість ринків з продажу споживчих товарів зросла на 83,4 %.

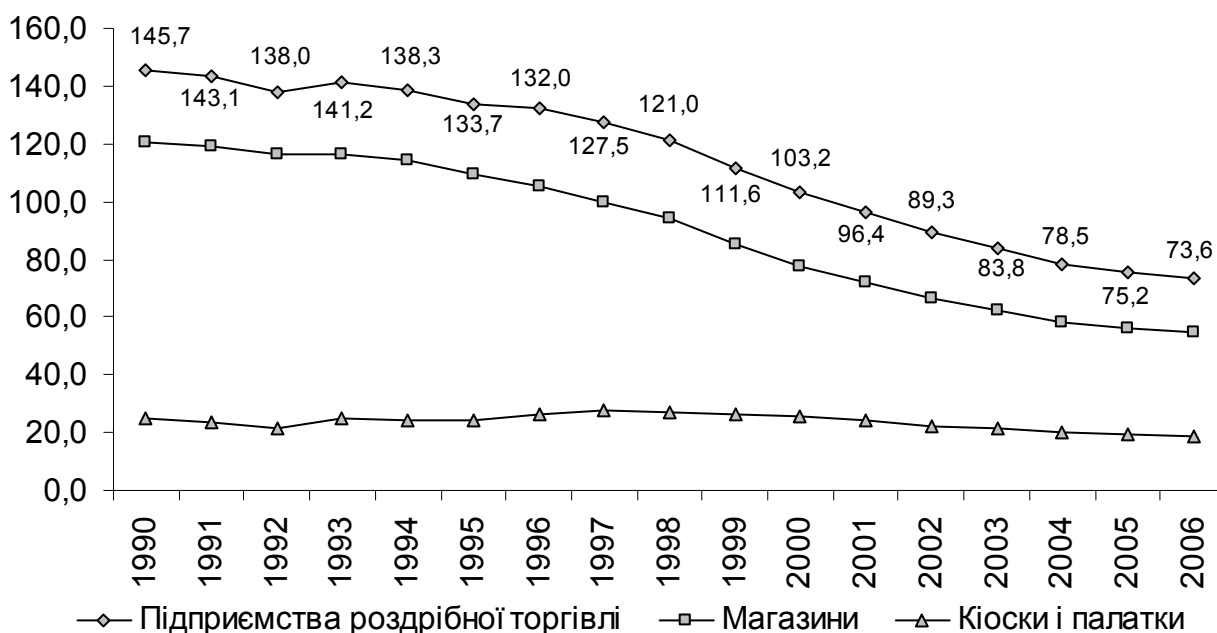


Рисунок 2.9 – Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств – юридичних осіб на кінець року, тис. од.

Отже, відбувається вкрай несприятливий процес «вимивання» офіційних форм продажу із застосуванням касових чеків; натомість поширюються слабо контрольовані дрібні торгові точки, де пропонується асортимент товарів невідомого походження; розміри та спрямування грошових потоків, генерованих цими торговими точками, значною мірою так само невідомі.

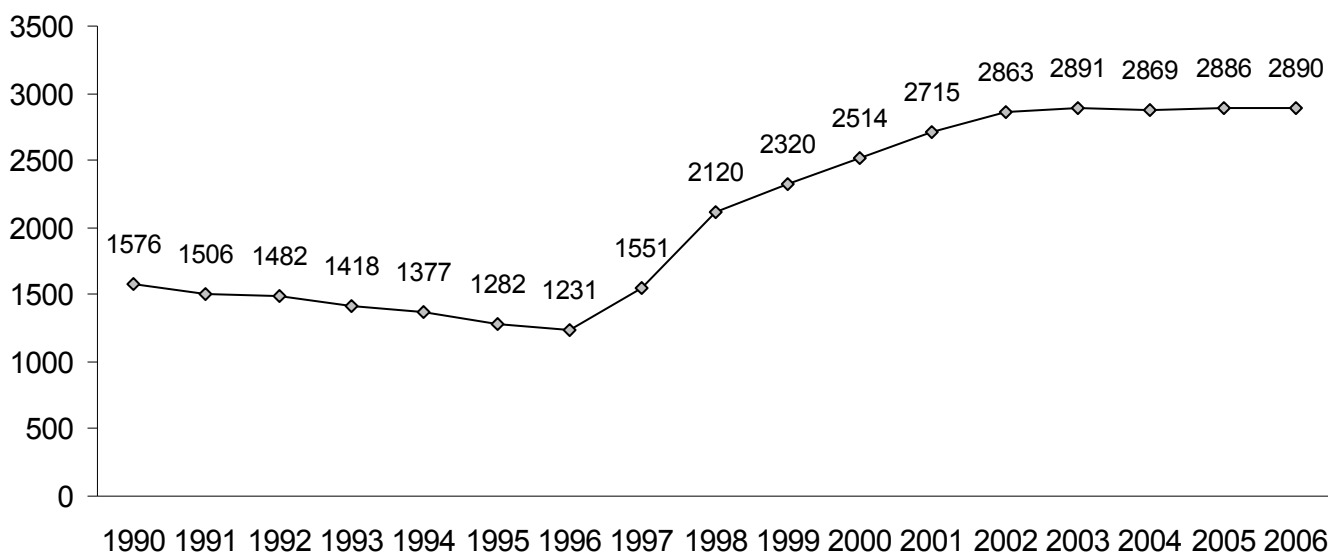


Рисунок 2.10 – Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року

Розглянемо поточний стан оптової та роздрібною торгівлі товарами легкої промисловості на внутрішньому ринку України.

Після масштабної дезорганізації товаропровідної мережі, що мала місце у 1990-х рр., торгівля через офіційних оптових посередників відіграє досить обмежену роль у розподілі товарів легкої промисловості. За даними Держкомстату України, частка тканин в товарній структурі оптового товарообороту країни у 2000, 2004, 2005 та 2006 рр. становила відповідно 0,15; 0,20; 0,19 та 0,15 %; частка виробів з текстилю – 0,22; 0,25; 0,31 та 0,33 %. Показники інших товарних категорій настільки малі, що не відображені у офіційній статистиці (для порівняння: частка непродовольчих товарів в цілому у 2000, 2004, 2005 рр. складала 12,77; 16,32; 20,26 %; у 2006 р. змінилася методика обліку). Найбільш популярними оптово-посередницькими структурами виступають торгові представництва, створені або безпосередньо виробниками, або багатoproфільними об'єднаннями, які вміщують як виробничі, так і торговельні підрозділи. Однією з найбільш розгалужених є мережа торгових представництв багатoproфільного торговельно-виробничого концерну «Текстиль-Контакт» (24 представництва по всій території України, серед яких – магазини, оптові фірми, торгові доми; організаційно-правові форми – приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, закрите акціонерне товариство тощо). Торгові представництва в Україні мають такі підприємства, як ВАТ ТОВ «Текстерно» (ТОВ

«Ардал» (м. Донецьк), СП «Тузер» (м. Запоріжжя), ТОВ «Інтертек» (м. Харків), ТОВ «Орфей Т» (м. Тернопіль), ТОВ «Тексіка» (м.Київ)), ЗАТ КСК «Чекіс» (ТП «Деснянка» (м. Київ), ТП ТОВ «Хартекс» (м. Харків), представництво у Львові); концерн «Михаїл Воронін» (ВАТ Торговий дім «Воронін-Україна») та багато інших.

Більш різноманітним є спектр підприємств роздрібно́ї торгівлі, через які здійснюються продажі товарів легкої промисловості безпосередньо кінцевим споживачам. Основні типи роздрібних торговельних підприємств, представлених на вітчизняному ринку, подані на рис. 2.11.

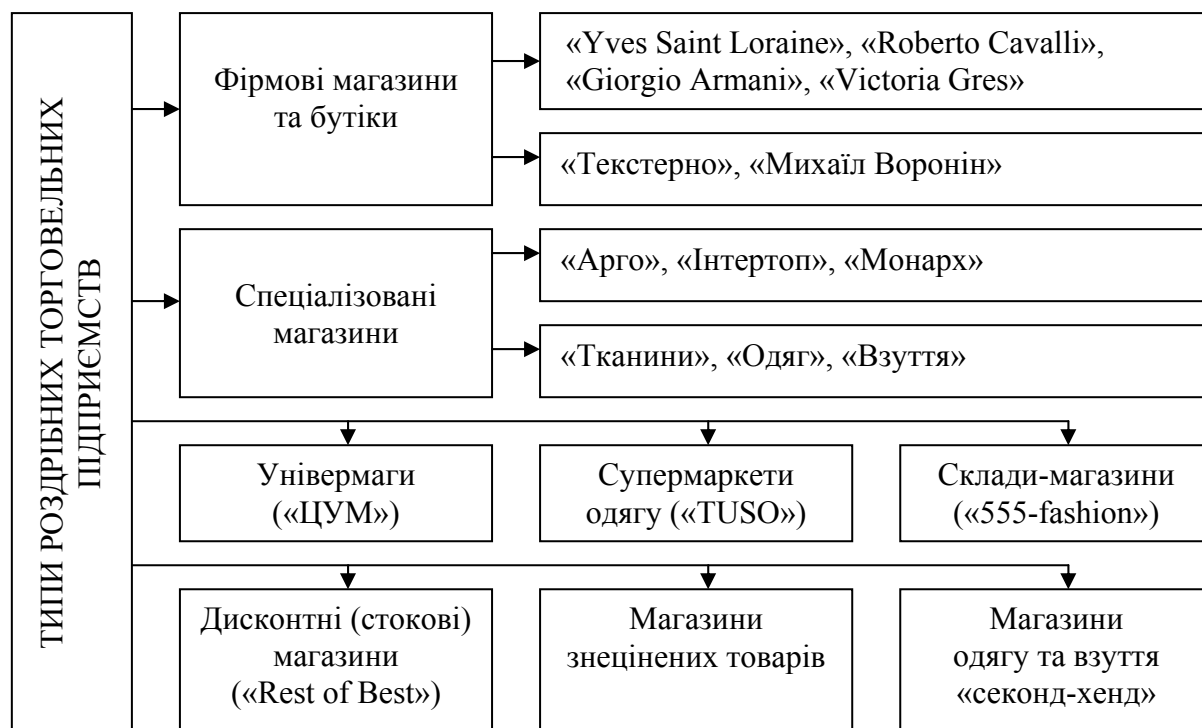


Рисунок 2.11 – Основні типи роздрібних торговельних підприємств на вітчизняному ринку товарів легкої промисловості

Можна впевнено стверджувати, що переважна частина одягу і взуття в Україні продається на зареєстрованих або стихійних речових ринках, серед яких, наприклад, сумнозвісний «7-й кілометр» у м. Одесі, «Барабашовка» в м. Харкові, а також великі оптові ринки у м. Хмельницькому та м. Чернівці (звісно, там здійснюється також і роздрібний продаж). Оскільки в більшості випадків акт купівлі-продажу на ринках відбувається просто неба без застосування касових апаратів, цю торгівлю доводиться віднести скоріше до позамагазинної роздрібно́ї торгівлі. Інші види позамагазинної торгівлі (продаж на дому, по каталогах, через Інтернет-магазини, телевізійні магазини, торгові автомати, пряме розсилання, сітьовий маркетинг, торгове обслуговування рознесенням) на вітчизняному ринку поки що застосовуються в дуже обмежених масштабах.

Згідно до класифікації підприємств, що займаються роздрібною торгівлею, залежно від форми власності на вітчизняному ринку товарів легкої промисловості можна виділити:

- незалежні роздрібні торговельні підприємства;
- корпоративні мережі магазинів («Арго», «Інтертоп», «Монарх» тощо);
- франчайзингові організації (бутіки іноземних дизайнерських марок, мережа фірмових магазинів «Міхаїл Воронін»);
- торгові конгломерати, тобто корпорації довільної форми, що об'єднують декілька різних форм і напрямів роздрібної торгівлі («Глобус», «Метроград», «Альта-центр» та ін.).

Зважаючи на те, що для виробників одягу та взуття роздрібна торгівля не є основним видом економічної діяльності, фірмові магазини підприємств у даній класифікації не розглядаються.

Характеризуючи можливості вітчизняних виробників товарів легкої промисловості щодо доступу до кінцевих споживачів через ті чи інші роздрібні точки продажу, варто акцентувати увагу на таких фактах. На сьогодні більшість виробників, що працюють на внутрішньому ринку, або мають фірмові магазини (в тому числі так звані «магазини біля прохідної», де торгують з мінімальними націнками), або співпрацюють з незалежними роздрібними торговельними підприємствами (насамперед спеціалізованими магазинами чи універмагами, витримуючи при цьому неабияку конкуренцію з імпортом), або звертаються до послуг дрібнооптових реалізаторів на речових ринках (торгові палатки із зробленими вручну надписами на зразок «Житомир, «Легка хода»» добре знайомі покупцям). Ще одним каналом реалізації виступають різноманітні виставки/ярмарки, рівень яких залишає бажати кращого. Одним з найбільш престижних заходів подібного роду є Міжнародний фестиваль моди «Kyiv Fashion», в рамках якого два рази на рік відбуваються виставки «КиївЕкспоСтиль», «Салон білизни», «Київ Текстиль», «Салон взуття, шкіри та хутра «Іком»», а також виставка «ЕкспоТехМаш».

До корпоративних мереж магазинів (наприклад, взуттєвих – «Інтертоп», «Монарх», «Ваша пара», «Respect», «Взуттєва шафа» тощо) вітчизняному виробнику проникнути важко. Засновник компанії «Gianni Group» Д. Подопригора (м. Дніпропетровськ, магазини «Shabelski», «Gianni», «Luciano Carvari») розповідає про спроби співробітництва з однією з вітчизняних взуттєвих фабрик: «За нашими ескізами були виконані зразки чоловічих черевиків, проте навіть непрофесіонал помітить огріхи, допущені виробниками. Щоб не загубити свою марку, ми дуже обережно ставимось до розміщення замовлень в Україні» [159]. ТОВ «Пальміра Рута», що входить до складу міжнародного концерну «MTV Group» і розвиває мережу магазинів «Монарх», з 1999 р. замовляє частину колекції на вітчизняних підприємствах. Генеральний директор ТОВ «Пальміра Рута» І. Лютий повідомляє про наміри довести частку вітчизняної продукції до 50 %, проте зауважує, що поки що це не вдається. «Ми знайшли лише три фабрики, які стабільно виконують наші замовлення. Решта виробників змогли дотримуватися необхідної якості лише при випуску

однієї колекції. В Україні мало універсальних фабрик: більшість спеціалізується на пошитті або чоловічого, або жіночого взуття, причому з якимось одним типом кріплення. А нам потрібно мінімум 500 моделей» [159].

Для виробників одягу ситуація виявляється подібною: окремі замовлення торгових мереж розміщуються на вітчизняних підприємствах, але обсяги таких замовлень невеликі, і виробник залишається безіменним.

Дуже перспективною системою роздрібного продажу товарів відомих торгових марок (брендів) одягу, взуття та аксесуарів вважається франчайзинг – контрактна вертикально інтегрована маркетингова система, що передбачає встановлення постійних договірних відносин між франчайзером і франчайзі. Компанія, що надає франшизу (франчайзер) ліцензує/продає компанії-одержувачу франшизи (франчайзі) свою торгову марку, бізнес-систему і «ноу-хау» в області маркетингу та менеджменту, надаючи право за певну винагороду користуватися своїм ім'ям, концепцією та послугами. Винагорода складається з початкового платежу та відрахувань, що розраховуються залежно від обсягу продажів. Одержувач франшизи зобов'язується підтримувати належні стандарти якості та сервісу та перейняти корпоративну ідентичність франчайзера у повному обсязі. Фактично франчайзі отримує продукт, якому гарантовано успіх [160, с. 486].

Найбільш поширеною є роздрібна франшиза під егідою виробника, зазвичай за умови, що одержувач франшизи буде ексклюзивним представником виробника у певному районі. Франчайзинг може розглядатися як потужний засіб експансії торгової марки шляхом залучення представників малого бізнесу до побудови структурованих каналів просування.

Основні переваги для франчайзерів і франчайзі систематизовані у табл. 2.11. Застосування франчайзингу вигідне також і для споживачів, які матимуть зручний доступ до товарів та особливого іміджу відомих марок, і для торгових конгломератів (торгових центрів), які отримують готові структурні елементи для побудови споживчих комплексів. Проте суттєвим обмеженням, що стримує розвиток відносин франчайзингу стосовно до вітчизняних товарів широкого вжитку, є обов'язкова наявність добре відомої і «розкрученої» торгової марки, чим національні виробники поки що похвалитися не можуть. Розвинену франчайзингову мережу з більш ніж 40 торгових точок досі вдалося сформувати лише концерну «Михайло Воронін»; у більшості ж випадків франчайзинг слугує просуванню на український внутрішній ринок іноземних торгових марок та торгових мереж.

Зрештою, привабливість торгових конгломератів як засобу доступу вітчизняних виробників до кінцевого споживача значною мірою визначається політикою власників та керівників конкретних конгломератів. Так, торговий комплекс «Альта-Центр» компанії «Бріз-Інвест» (керівник компанії М. Ханін) добре відомий своєю діяльністю на підтримку національного

товаровиробника. Стратегія просування «Альта-Центру» заснована на його позиціонуванні – це модний торговий комплекс, де можна придбати одяг та аксесуари для всієї сім'ї. «Альта-Центр» орієнтований на цільові аудиторії з рівнями доходів «середній» та «середній плюс». Близько 2 тис. кв. м у «Альта-Центрі» займає супермаркет одягу «Tuso», що працює за принципом європейських мереж «H&M», «C&A», «Kaufhof». В ньому представлений широкий асортимент одягу виключно українських виробників. Ще одна відмінна особливість «Альта-Центру» – зона «Fashion Lab», галерея авторських бутиків українських дизайнерів і водночас промо-зона для проведення професійних заходів у fashion-форматі та корпоративних заходів. Стали традицією так звані «Модні суботи у «Fashion Lab», в рамках яких проводиться демонстрація колекцій провідних українських дизайнерів [161].

Таблиця 2.11 – Переваги франчайзингу

Для франчайзера	Для франчайзі
<ul style="list-style-type: none"> • швидке розширення присутності на ринку • створення нових джерел доходів завдяки маркетинговим технологіям та «ноу-хау» • отримання вигоди від ефекту масштабу • уникнення постійних накладних витрат щодо збуту продукції • збутова система фінансується франчайзі, проте контролюється франчайзером • ризик банкрутства перекладається на партнерів зі збуту • незалежні підприємці-франчайзі більш мотивовані до праці, ніж торговий персонал компанії з фіксованим окладом • підприємці-франчайзі краще орієнтуються у місцевих умовах ведення бізнесу, в тому числі за кордоном • використання єдиної інформаційної платформи дозволяє ефективно вивчати попит, що забезпечує підвищення результативності системи збуту 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість опанування бізнесу, який дуже дорого починати «з нуля» • можливість вигідного вкладення капіталу • зниження ризику завдяки роботі з відомою торговою маркою • підтримка з боку франчайзера щодо вибору місця розташування та дизайну торгової точки, підбору персоналу, формування стратегії маркетингу та менеджменту, рекламування тощо • цілеспрямоване формування та можливість швидкого оновлення асортименту продукції • полегшення доступу до кредитних ресурсів • можливість підвищити кваліфікацію, швидко покращити соціальний статус та отримати корисні зв'язки у світі бізнесу • роялті за франшизу є змінними витратами

Джерело: [160]

Слід зазначити, що у випадку співробітництва вітчизняних виробників товарів широкого вжитку з корпоративними мережами та торговими конгломератами «... ринкова влада все більше й більше зміщується в сторону крупних роздрібних торговців» [161, с. 516], а отже, не виробник вибирає прийнятні канали збуту своїх товарів, а торговець вирішує, хто гідний стати його партнером з виготовлення необхідної цільовим покупцям продукції.

Політика комунікацій. Розглянемо особливості комунікаційної діяльності на вітчизняному ринку товарів легкої промисловості.

Є всі підстави стверджувати, що останнім часом рекламно-комунікаційний ринок України стрімко зростає. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції, лише у 2006 р. сумарний обсяг цього ринку зріс на 64,5 % й досяг 1373,8 млн. дол. США; прогнозований обсяг ринку на 2007 р. – 1738 млн. дол. США (очікуваний приріст – 26,5 %). У табл. 2.12 подається деталізація фактичних витрат за напрямками рекламно-комунікаційної діяльності (за даними [162, с. 51-55]).

Таблиця 2.12 – Обсяг ринку рекламно-маркетингових комунікацій і виробництва рекламних матеріалів у 2006 р., млн. дол. США

Види рекламно-маркетингових комунікацій	Підсумок 2006 р.
Телевізійна реклама разом, в т.ч.:	390,0
- комерційна реклама	355,0
- політична реклама	35,0
Спонсорство ТВ- транслявань	67,0
Реклама в пресі	176,8
Зовнішня реклама	151,0
Транспортна реклама	25,0
Внутрішня реклама	7,0
Радіореклама	26,5
Реклама в кінотеатрах	6,5
Інтернет-реклама	6,0
Разом медіареклама:	855,8
Обсяг ринку BTL* разом, в т.ч.:	173,0
- sales promo	60,0
- trade promo	43,0
- маркетинг подій	35,0
- POSM під промо	35,0
Спонсорство, продукт-плейсмент, ambient media, нетрадиційні медіа...	100,0
PR*-послуги	15,0
DM-послуги разом, в т.ч.	100,0
- безадресний директ-мейл: розповсюдження на перехрестях й в місцях масового скупчення людей, вартість доставки рекламних газет, виконаної in-house кур'єрськими службами	26,0
- адресний директ-мейл	26,0
- вкладення (медіа та паралельні білінгам)	8,0
- виробництво матеріалів для адресного директ-мейл, включаючи матеріали, виготовлені замовниками in-house	30,7
- послуги call-центрів, включаючи вартість робіт, виконаних in-house (близько 1,4 млн. дол. США), без вартості послуг телефонного зв'язку	3,7
- ринок адресних баз даних	2,2
- креатив, консалтинг, менеджмент проектів	3,4
Виробництво рекламних матеріалів: ТВ- і аудіо-продакшн, широкоформатний друк, рекламна поліграфія	65,0
Агентські комісії й гонорари	65,0
Разом не медіа + агентські комісії	518,0
Рекламно-комунікаційний ринок України	1373,8

*/ Обсяг ринку BTL оцінювала Міжнародна Асоціація Маркетингових Ініціатив (МАМІ), обсяг ринку PR-послуг – Українська Асоціація PR (UAPR).

Джерело: [162]

Доводиться визнати, що внесок комунікацій виробників та роздрібних продавців товарів легкої промисловості, особливо вітчизняного походження, у загальні обсяги та темпи зростання рекламно-комунікаційного ринку України залишається практично невідчутним.

Так, за даними компанії «Моніторинг ЗМІ в Україні», у 2004 р. товари легкої промисловості або рекламодавці – виробники та/або продавці цих товарів – не потрапили до перших десятків найбільш рекламованих товарних категорій та найбільших рекламодавців ані на телебаченні, ані на радіо, ані в зовнішній рекламі, ані в друкованих ЗМІ [163].

У травні 2005 р. в м. Києві проведено дослідження впливу зовнішньої реклами на безпеку життєдіяльності дітей 12-17 років [164]. В ході дослідження опитані 365 київських школярів; поряд з іншими їм пропонувалося питання: «Згадайте три сюжети зовнішньої реклами, які нещодавно Вам запам'яталися. До якої категорії вони належали?». Відповіді на питання узагальнені на рис. 2.12. Товари легкої промисловості потрапили до категорії «Інше»: зовнішню рекламу одягу згадали 4 особи (1,1 %), в т.ч. спортивного одягу – 2 особи (0,55 %); рекламу взуття – 3 особи (0,8 %), в т.ч. спортивного взуття – 2 особи (0,55 %).

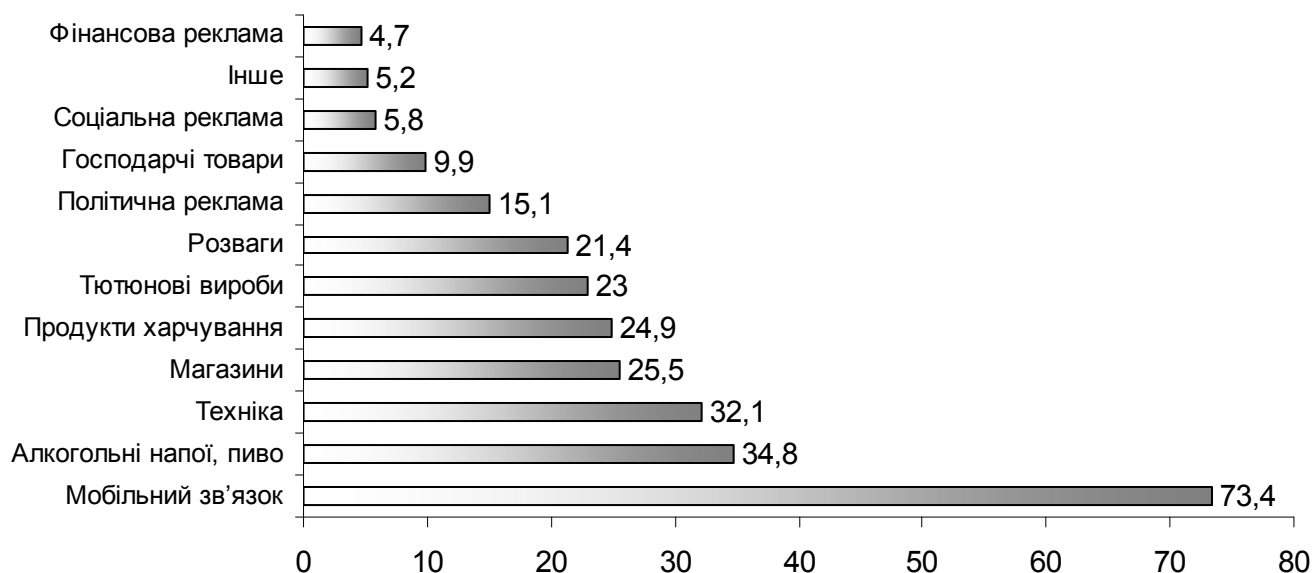


Рисунок 2.12 – Рейтинг категорій об'єктів зовнішньої реклами, % [164, с. 19]

В грудні 2005 р. та лютому 2006 р. Київський міжнародний інститут соціології провів дослідження ставлення населення до всіх видів реклами. Галузевий розподіл реклами, що

сподобалася респондентам, поданий на рис. 2.13; реклами товарів легкої промисловості у цьому розподілі знов немає.

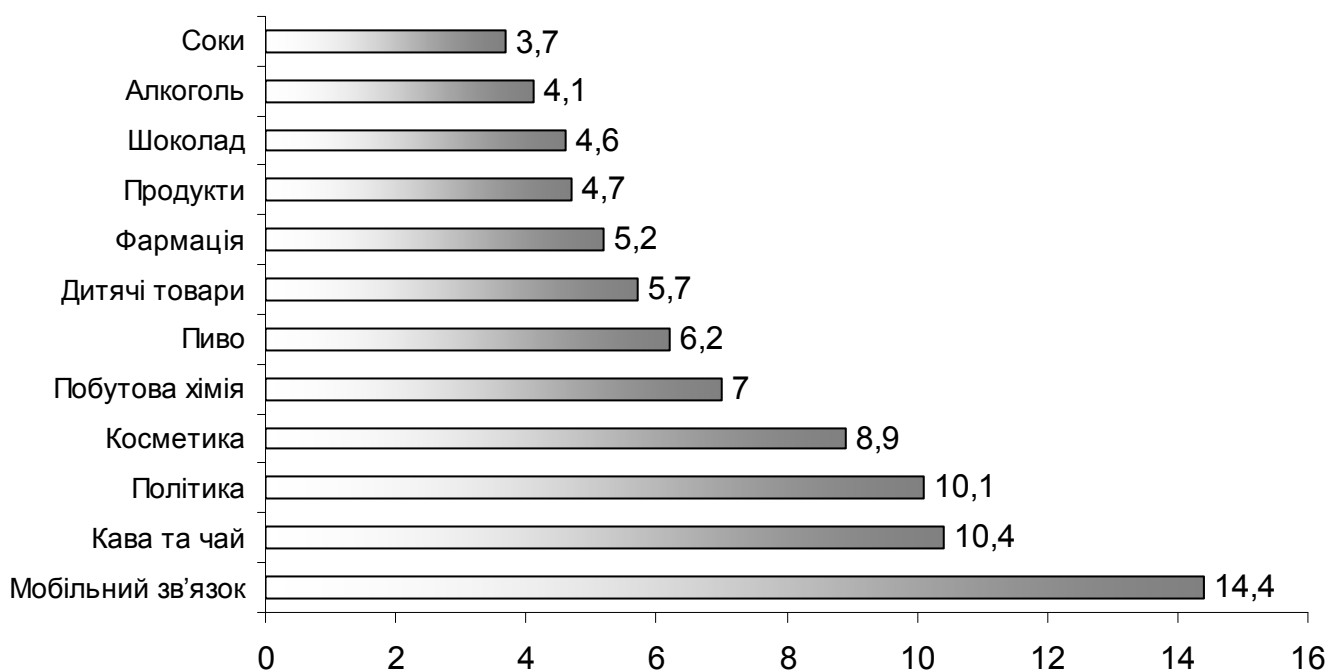


Рисунок 2.13 – Галузевий розподіл реклами, що сподобалася, % [165, с. 41]

І ще: у 2006 р. дослідницька компанія Research & Branding Group провела всеукраїнське соціологічне дослідження, в ході якого респондентам пропонувалося назвати 5 найбільш відомих українських торгових марок [166, с. 73]. Результати виявилися доволі передбачуваними: серед 25 вітчизняних топ-брендів 24 – продукти харчування, пиво й алкогольні напої, і лише один (ТМ «Норд») – побутова техніка. Отже, популярних власних брендів одягу і взуття в Україні сьогодні практично немає.

Заради справедливості потрібно зазначити, що частка витрат індустрії моди на рекламу є невеликою порівняно з іншими сферами діяльності в багатьох розвинених країнах світу. На цьому наголошують, зокрема, фахівці відомого російського центру консалтингових програм «Fashion Consulting Group» (з посиланням на видання: М. Easey. Fashion Marketing, [167, с. 32]). Віра Шанов, професор провідного модного вузу США «Fashion Institute of Technology» (Нью-Йорк) зазначає, що у США рекомендований коефіцієнт витрат на рекламу відносно планового обсягу продажу для одягу та аксесуарів становить 6,3 %, для взуття – 3,0 %, тоді як, наприклад, для парфумів – 11,9 %, а для вина та коньяку – 11,3 % [168].

Відсутність достовірної статистичної інформації щодо витрат українських виробничих та торговельних підприємств на здійснення рекламно-комунікаційної діяльності щодо товарів легкої промисловості зумовила необхідність аналізу популярності тих чи інших форм комунікації лише з позиції наявності фактів їх застосування на вітчизняному ринку. Відносно поширеними формами

маркетингової комунікації на поточний момент виявилися: реклама (телебачення, радіо, друковані ЗМІ, зовнішня реклама), стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг (насамперед каталоги та електронні комунікації), паблік рілейшнз, виставки і ярмарки. Проте здебільшого комунікації здійснюються безсистемно, час від часу; дуже небагато підприємств (насамперед, торгівельні мережі) намагаються розробляти програми інтегрованих комунікацій.

Результати проведеного нами аналізу практики маркетингової діяльності на національному ринку товарів легкої промисловості свідчать про те, що поточний рівень виконання підприємствами основних функцій маркетингового управління, і насамперед маркетингового аналізу і планування, не може забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому ринку. Тому далі у даному дослідженні розглядаються рекомендації щодо використання сучасного науково обґрунтованого методичного інструментарію для підвищення ефективності виконання функцій маркетингового управління у підприємницькій діяльності на ринках товарів легкої промисловості.

2.3. Класифікація маркетингових стратегій підприємництва на ринку товарів легкої промисловості

Ключовою складовою стратегічних планів маркетингу виступають маркетингові стратегії, що визначають прийнятні способи дій на ринку, систему пріоритетів щодо прийняття відповідних управлінських рішень. У роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників згадується величезна кількість різноманітних стратегій, орієнтація у яких можлива лише за наявності чіткої, послідовної класифікації, що дозволила б визначити призначення і сферу застосування кожної конкретної стратегії.

Потрібно зазначити, що зарубіжні фахівці здебільшого розглядають відносно невеликі групування стратегій, призначених для вирішення певних конкретних задач (наприклад, стратегії конкуренції за М. Портером, товарно-ринкові стратегії за І. Ансоффом, стратегії розвідника, захисника, аналітика та реакціонера за Р. Майлсом та Ч. Сноу тощо). Спроби скласти розвинену, всеохоплюючу класифікацію маркетингових стратегій більш характерні для російських та вітчизняних дослідників (Р.Б. Ноздрьова та Л.І. Цигічко, Р.А. Фатхутдинов, А.П. Панкрухін, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко та інші). Проте в більшості випадків такі спроби являють собою скоріше механічне об'єднання кількох відомих класифікацій, ніж намагання виявити логічні взаємозв'язки між стратегіями, впорядкувати їх у певній корисній для підприємства послідовності.

У табл. 2.13 подається класифікація маркетингових стратегій, що покладена в основу їх систематизованого розгляду в даному дослідженні. Класифікаційна ознака «рівень ієрархії» використовується лише у неявному вигляді, виходячи з того, що не існує визначених альтернативних наборів корпоративних, ділових чи функціональних стратегій; рівні розрізняються скоріше тим, які типи стратегічних маркетингових рішень приймаються на кожному з них. Стратегії впорядковані за принципом «від простого до більш складного»: спочатку для рівня ТРО, далі – СБО та/або корпорації.

Деякі стратегії можуть підлягати подальшій деталізації; наприклад, можна виділити декілька альтернатив стратегій диференціації, наступу, захисту, позиціонування, інтеграції, диверсифікації тощо.

Запропонована класифікація не претендує на повне охоплення всіх відомих маркетингових стратегій, проте забезпечує логічну основу для їх впорядкування. Розглянемо детальніше стратегії окремих груп з позицій можливостей їх застосування на ринках товарів легкої промисловості.

Таблиця 2.13 – Класифікація маркетингових стратегій підприємництва на ринку товарів легкої промисловості

Групи стратегій	Стратегії	Варіанти стратегій		
Формування моделі конкурентної поведінки (переважно рівень ТРО, частково рівень СБО)	Залежно від джерела конкурентної переваги	Стратегія низьких витрат		
		Стратегія диференціації		
	Залежно від стадії життєвого циклу ринку	Стратегія оптимальних витрат		
		Стратегія на ринку в стадії формування		
		Стратегія на ринку в стадії зростання		
		Стратегія на ринку в стадії зрілості, в т.ч.		
		- стратегія на фрагментованому ринку		
		- стратегія на глобальному ринку		
		Стратегія на ринку в стадії спаду		
	Залежно від ринкової позиції підприємницької організації	Стратегія лідера		
		Стратегія претендента (челенджера)		
		Стратегія послідовника		
		Стратегія мешканця ніші (нішера)		
		Стратегія слабкої організації		
		Стратегія організації у стані кризи		
	Залежно від стилю конкурентної активності	Стратегія наступу		
		Стратегія захисту		
	За позиціонуванням	Стратегія позиціонування		
	За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія		
		Цінова стратегія		
Стратегія збуту (розподілення)				
Стратегія комунікацій				
Формування моделі стратегічного портфеля ТРО: охоплення ринку та спеціалізація (переважно рівень СБО)	За способом охоплення ринку	Стратегія недиференційованого маркетингу		
		Стратегія диференційованого маркетингу		
		Стратегія концентрованого маркетингу		
	За характером спеціалізації	Стратегія односегментної спеціалізації		
		Стратегія товарної спеціалізації		
		Стратегія ринкової спеціалізації		
		Стратегія селективної спеціалізації		
		Стратегія повного охоплення ринку		
		Формування моделі стратегічного зростання (частково рівень ТРО, переважно рівні СБО і корпорації)	За способом забезпечення зростання	Стратегія підвищення ефективності поточних операцій
				Стратегія глибокого проникнення на ринок
Стратегія розвитку ринку				
Стратегія розвитку товару				
Стратегія інтеграції				
Стратегія диверсифікації				
За способом утримання /зміни позицій на ринку	Стратегія утримання існуючих позицій			
	Стратегія реструктуризації			
	Стратегія відновлення			
За способом скорочення	Стратегія «збирання врожаю»			
	Стратегія продажу / ліквідації			

Стратегії залежно від джерела конкурентної переваги. Конкурентну перевагу пов'язують з характеристиками або властивостями товару чи торгової марки, які забезпечують

перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть відноситись як до самого товару, так і до способів виробництва, розподілу або продажу [153, с. 368].

Традиційно класифікацію стратегій залежно від джерела конкурентної переваги розглядають за моделлю М. Портера, виділяючи, проте, різну кількість стратегічних альтернатив: три (низькі витрати, диференціація, концентрація [144]), чотири (глобальна/сфокусована стратегія низьких витрат та глобальна/сфокусована стратегія диференціації [233]) або п'ять (до останнього варіанту додається стратегія оптимальних витрат [139]).

Деякі автори не погоджуються з такою класифікацією; так, [155, с. 309], виділяючи дві категорії переваг – за собівартістю та за особливостями товарної пропозиції – додає: «М. Портер відстоює третій вид базової стратегії – сегментацію ринку. Проте, на нашу думку, сегментація ринку – це обов'язкова частина будь-якої стратегії». Так само у [154, с. 108] зауважують: «Хоча це розмежування (мається на увазі розмежування «широкий ринок – вузький сегмент» – Л.О.) корисне, воно більш доречно в дискусії відносно цільового ринку компанії, ніж відносно її конкурентної стратегії». Проте нагадаємо, що М. Портер розглядає не п'ять джерел конкурентної переваги, а п'ять конкурентних стратегій, виділених за двома класифікаційними ознаками: тип конкурентної переваги та розмір цільового ринку. Отже, предмету дискусії фактично немає, і стратегій залежно від джерела конкурентної переваги лише дві: низькі витрати та диференціація.

Конкурентна перевага, заснована на витратах, зумовлена виключними здібностями підприємства в сфері контролю рівня цін і витрат, а також адміністрування й управління товаром. Конкурентна перевага, заснована на диференціації, передбачає створення відмінних якостей товару, що являють підвищену цінність для споживача [153, с. 369]. Щодо складу цих відмінних якостей, або напрямів диференціації, то найбільш повно вони висвітлені у [169, с. 358]; так, пропонується розрізняти диференціацію власне продукту, послуг, персоналу, каналів розподілення та іміджу. Н.В. Куденко додає ще диференціацію упаковки [151, с. 27].

Проте характеристики продукту, упаковки та супутніх послуг визначаються товарною політикою, характеристики каналів розподілення та торгового персоналу – збутовою політикою, а формування іміджу є сферою компетенції комунікаційної політики, насамперед реклами та паблік рілейшнз (хоча підтверджувати цей імідж має вся діяльність підприємства). Отже, в основу диференціювання може бути покладений будь-який елемент комплексу маркетингу, який є важливим для споживачів і за яким підприємство дійсно здатне забезпечити кращі позиції порівняно з конкурентами. Підкреслимо, що підвищена цінність для покупця може формуватися не лише за рахунок зниження пов'язаних з товаром витрат або підвищення ефективності товару, як стверджує [153], а й завдяки таким не вимірюваним, абстрактним поняттям, як образ, статус, «стиль життя» товарної марки. Саме цей напрям диференціації стає все більш актуальним.

У класифікації, наведеній у табл. 2.14, окремою альтернативою виділена стратегія оптимальних витрат – результат комбінування двох провідних джерел конкурентної переваги. Доцільність такого підходу зумовлена тим, що на фрагментованих ринках, до яких належать ринки товарів легкої промисловості, можливості використання стратегій конкурентної переваги в чистому виді вкрай обмежені. Позицію «найкраще за найвищу ціну» надійно захопили бренди одягу і взуття світового рівня, а позицію «мінімально прийнятне за найнижчу ціну» – дешевий імпорт, контрафактна продукція і секонд-хенд. Проте варіанти «достатньо висока якість за меншу ціну» або «низька ціна, але краща якість», які і укладають сутність стратегії оптимальних витрат, відкривають цілком реальні можливості для отримання конкурентних переваг вітчизняними виробниками.

На рис. 2.14 представлені матриця варіантів пропонування цінності за Ф. Котлером та модель аналізу конкурентної переваги за Ж.-Ж. Ламбенем, адаптовані за [147, с. 398] та [153, с. 370].

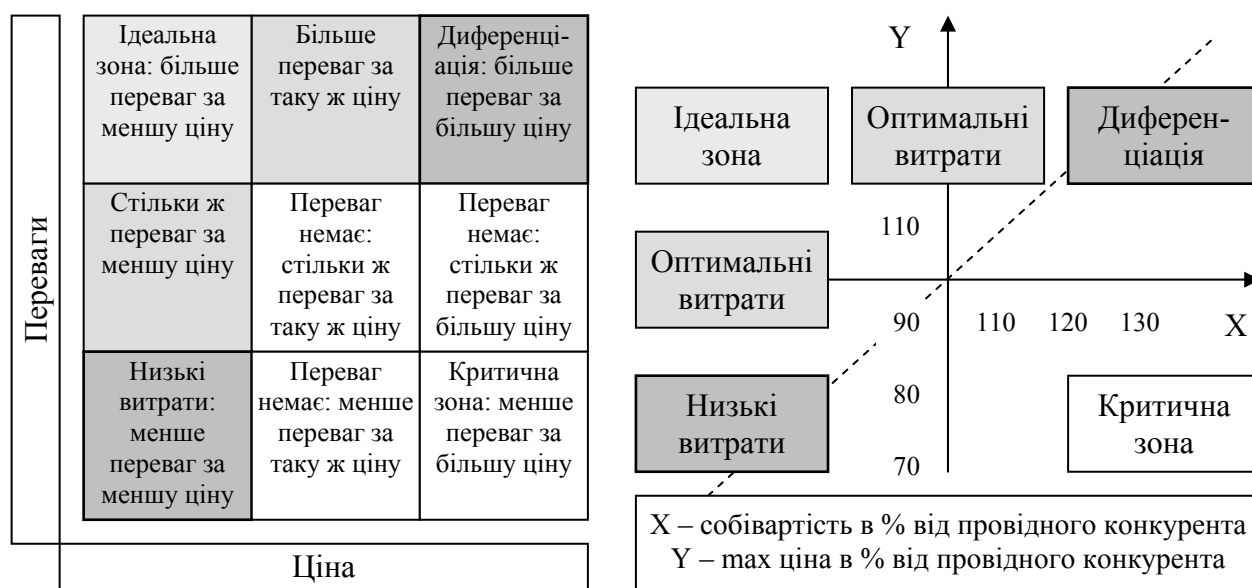


Рисунок 2.14 – Матриця варіантів пропонування цінності за Ф. Котлером та модель аналізу конкурентної переваги за Ж.-Ж. Ламбенем

Обидва підходи дозволяють визначити зони базових стратегій конкурентної переваги та засвідчують, що комбінована стратегія оптимальних витрат також здатна забезпечити конкурентну перевагу. Найкращим для перемоги в конкуренції є варіант «більше переваг за меншу ціну», або «ідеальна зона» на моделі Ж.-Ж. Ламбена, проте така ситуація «рідко спостерігається на практиці, оскільки ці дві позиції передбачають зовсім різні корпоративні культури» [153, с. 371].

Вибір стратегії конкурентної переваги – одне з провідних стратегічних рішень; цю стратегію не можна «вгадати», вона є не лише маркетинговою і має відповідати ключовій

компетенції підприємства, під якою розуміють особливі здатності, досвід або ресурси, що забезпечують переваги перед конкурентами [74, с. 259]. Проте, перш ніж втілювати конкурентну перевагу у комплексі маркетингу, доцільно врахувати особливості етапу життєвого циклу ринку та конкурентну позицію підприємства на цьому ринку.

Стратегії залежно від стадії життєвого циклу ринку. Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ), вперше запропонована у 1965 р. Т. Левіттом, добре відома в теорії маркетингу. Зазвичай під життєвим циклом товару розуміють сукупність стадій, які проходить товар протягом періоду свого перебування на ринку (введення на ринок, зростання, зрілість, спад). Відомі пропозиції окремо виділяти стадію розробки товару (до введення на ринок), поділяти стадію зростання на прискорене й уповільнене зростання, стадію зрілості – на зрілість та насичення, стадію спаду – на спад та розпад, а також виділяти стадію турбулентності між зростанням та зрілістю. Ці уточнення не змінюють загальну сутність концепції ЖЦТ і можуть застосовуватися в конкретних дослідженнях, якщо це сприяє досягненню їх цілей. В даному дослідженні розглядаються чотири класичні стадії ЖЦТ.

Характеристики основних етапів життєвого циклу добре освітлені у літературі, тому обмежимося їх узагальненням у табл. 2.14; там же подані особливості маркетингової діяльності на кожному з етапів.

На особливу увагу заслуговує той факт, що на ринках товарів легкої промисловості матимуть справу з класичними етапами життєвого циклу хіба що виробники товарів виробничого призначення – ті, хто виготовляє сучасні хімічні / змішані волокна, окремі інгредієнти, шкіри певного оздоблення тощо.

Решта, особливо виробники одягу та взуття, скоріше за все діагностуватимуть для своїх ринків тривалу стадію зрілості – так, мода змінюється, але навряд чи, наприклад, швейна фірма припинить своє існування або навіть випуск певної товарної групи внаслідок зміни моди. Зауважимо, що ринки в стадії зрілості зазвичай обслуговують фрагментовані галузі, і ця особливість повною мірою притаманна легкій промисловості.

За означенням, фрагментовані галузі утворені великим числом дрібних та середніх підприємств; визнані лідери у таких галузях відсутні. Причинами фрагментації легкої промисловості виступають:

- відносно невисокі «вхідні бар'єри» (доступність технологій, невеликий розмір початкових інвестицій, відсутність опору з боку існуючих фірм);
- незначні ефекти масштабу та досвіду, що дозволяє дрібним фірмам конкурувати з великими при однаковому рівні питомих витрат;
- дуже великий і різноманітний попит, що зумовлює потребу у великій кількості виробників для його задоволення;

- невеликі обсяги закупівель однорідної продукції одним споживачем, а отже, відсутність нагальної потреби у крупносерійному виробництві; крім того, на користь дрібних серій спрацьовує те, що споживачі не хочуть бути одягненими однаково;
- певні традиції і звички розрізняють споживачів окремих регіонів.

Таблиця 2.14 – Характеристика етапів життєвого циклу ринку

Ознаки	Етапи життєвого циклу			
	Формування	Зростання	Зрілість	Спад
1. Характеристики ринку				
Число сегментів	Один/небагато	Зростає	Багато	Один/небагато
Споживачі	Новатори	Послідовники	Масовий ринок	Консерватори
Поінформованість	Дуже низька	Зростає	Всебічна	Зменшується
Вимоги до товару	Не сформовані	Зростають	Найвищі	Традиційні
Еластичність попиту	Низька	Зростає	Висока	Зменшується
Технології	Нестабільні	Швидко розвиваються	Стабілізуються	Спрощуються
Ефекти масштабу та досвіду	Створюють значні перспективи	Використані не повністю	Використані повністю	Втрачають актуальність
Виробничі потужності	Відсутні	Нестача	Надлишок	Скорочення
Число конкурентів	Невелике	Зростає	Велике	Зменшується
2. Економічні характеристики товару				
Обсяг продажів	Незначний	Зростає	Максимальний	Зменшується
Прибуток	Відсутній	Зростає	Високий	Зменшується
Питомі витрати	Високі	Середні	Низькі	Зростають
Фінансування	Гостра потреба у фінансуванні	Самофінансування	Генерація доходів	Зменшення доходності
3. Особливості маркетингової діяльності				
Цілі маркетингу	Інформування	Позиціонування	Прибуток	Економія витрат
Цілі щодо конкурентів	Не допустити конкурентів	Захопити бажану позицію	Захистити позицію	Вийти з ринку без втрат
Провідні стратегічні рішення	Новатор, послідовник	Створення конкурентних переваг	Лідер, претендент, послідовник, мешканець ніші, слабка фірма	Лідерство, «збирання врожаю», ніша, ліквідація
Ознаки позиціонування	Властивості/функції товару	Індивідуальні особливості товару, ціна	Сервіс, канали розподілу, імідж	Ностальгічні мотиви
Товар	Створення	Вдосконалення	Диференціація	Спрощення
Асортимент	Вузький	Розширення	Широкий	Оптимізація
Ціна	Найвища	Знижується	Конкурентна	Спадає/зростає
Комунікації	Інформування	Позиціонування	Стимулювання	Нагадування
Витрати на маркетинг	Найвищі	Високі	Зменшуються	Низькі

Максимум, чого може досягти підприємство на фрагментованому ринку – отримати визнання покупців і розвиватися дещо швидше, ніж галузь в цілому. Вдалими стратегічними рішеннями на таких ринках є:

- створення і експлуатація типових умов (наприклад, мереж спеціалізованих та фірмових магазинів на зразок «Tuso», «Argo», «Sela», «Інтертоп», «Монарх», «Respect» та багатьох інших);
- забезпечення низьких витрат, якщо споживачі чутливі до ціни (ця стратегія конкуренції надійно гарантує успіх, зокрема, секонд-хенду);
- збільшення вигод для споживачів шляхом прямої або зворотної інтеграції (пряма інтеграція виробників одягу чи взуття з торгівлею досить розповсюджена; зворотна можлива лише в межах потужних вертикально-орієнтованих маркетингових систем, тому що оптимальні розміри текстильних /шкіряних комбінатів та швейних/взуттєвих фабрик не співпадають);
- спеціалізація – на окремій ланці ланцюжка цінностей, за типами споживачів, товарів, сервісу, каналів розподілу, за співвідношенням «якість-ціна», за географічними регіонами тощо.

В умовах значних розмірів ринку та неоднорідності споживчих потреб спеціалізація надає практично безмежні можливості для позиціонування і створення ринкових ніш. Зокрема, для підприємств легкої промисловості у світовій практиці загальноприйнятими є чотири основні стратегії спеціалізації на окремих ланках ланцюжка цінностей (рис. 2.15):



Рисунок 2.15 – Варіанти стратегій спеціалізації підприємств легкої промисловості на окремих ланках ланцюжка цінностей (за [170, с. 2])

Використання кожної з зазначених стратегій спеціалізації потребує специфічних ключових факторів успіху та пов'язане з певними ризиками, які докладно проаналізовані у [170, с. 5].

Окремою проблемою є розгляд стратегій конкуренції на глобальних ринках, тобто у європейському чи світовому масштабі. У такій конкуренції підприємства можуть використовувати шість основних стратегій [139]:

- передавання іноземним фірмам на комерційних засадах прав на використання своїх технологій або на виробництво й розподіл товарів;
- розвиток виробництва у власній країні та експорт готової продукції;

- формування багатонаціональних стратегій (для кожної країни окремо);
- дотримання глобальної (стандартизованої) стратегії низьких витрат;
- дотримання глобальної стратегії диференціації;
- дотримання глобальної стратегії фокусування.

В теперішній час ті вітчизняні підприємства, що працюють на міжнародних ринках (мова не йде про давальницькі схеми), дотримуються майже виключно другої стратегії. Оскільки в даному дослідженні вивчаються насамперед проблеми розвитку національного ринку товарів легкої промисловості, стратегії міжнародної конкуренції ретельно не розглядаються, хоча ми й розділяємо думку, що без досвіду конкуренції на зовнішніх ринках неможлива ефективна робота на внутрішньому.

Стратегії залежно від ринкової позиції підприємницької організації. Аналіз світової практики конкурентної боротьби свідчить, що на цільовому ринку кожна компанія відіграє певну роль. У табл. 2.15 подається стисла характеристика типових ринкових ролей підприємств, а також відповідні стратегії конкуренції (за [139] та ін.).

Розглядаючи стратегії нішерів, не можна обійти увагою таку перспективну для вітчизняних виробників групу стратегій, як стратегії дрібних та найдрібніших фірм (рис. 2.16).

Прикладом дрібних фірм, що дотримуються стратегії «фальшивий гриб», можуть бути вже згадані виробники товарів з лейблом «Made in Italy». «Хамелеоном» свого часу виступало не таке вже й дрібне АТЗТ «Київська трикотажна фірма «Роза»», де шили светри під ТМ «Benetton». Стратегії «розумного піскаря» дотримуються приватні майстри індопошиву, а от «бджіл, що жалять», здається, на вітчизняному ринку поки що немає.

Щільність зв'язку з великим підприємством	Продукція відносно до продукції великого підприємства:	
	подібна	відмінна
Суверенітет	«Фальшивий гриб» (дешеві підробки)	«Розумний піскар» (незалежний виробник)
Симбіоз	«Хамелеон» (виконання замовлення великого підприємства)	«Бджола, що жалять» (постачання важливих комплектуючих)

Рисунок 2.16 – Стратегії дрібних та найдрібніших фірм (за [171, с. 116])

Окрему групу стратегій становлять маркетингові стратегії підприємств, що опинилися у стані кризи. Перш ніж стверджувати, що ці стратегії є досить актуальними для вітчизняних виробників, нагадаємо: стан кризи виникає при тимчасовому скрутному становищі напряму діяльності, який варто зберігати і розвивати. Якщо ж продукція взагалі не користується попитом – це не криза, а значно гірше. Типовими причинами виникнення кризи вважають переоцінку попиту, надмірне зниження цін, зростання середніх постійних витрат внаслідок недовантаження

виробничих потужностей, надмірну заборгованість тощо. Вибір шляху виходу з кризи передбачає точне діагностування її причин, а далі залежно від діагнозу застосування таких заходів: збільшення доходів за рахунок активізації продажів; скорочення витрат по ланках ланцюжка цінності; продаж деяких капітальних активів; перегляд складу продуктів/клієнтів; злиття з іншим підприємством і слідування його стратегії; комбінування зазначених вище заходів [139].

Таблиця 2.15 – Стратегії конкуренції залежно від ринкової позиції

Позиція	Характеристика	Можливі конкурентні стратегії
Лідер	Провідний виробник, зазвичай має найбільшу частку ринку	<ul style="list-style-type: none"> • сприяння розширенню ринку в цілому • збільшення частки ринку (наступ) • захист частки ринку (оборона)
Претендент (челенджер)	Намагається обійти виробника, що є провідним у поточний момент, та зайняти його місце	<ul style="list-style-type: none"> • наступ на лідера (великий ризик) • наступ на близьких за розміром конкурентів • наступ на компанії, що мають проблеми і знаходяться на межі виходу з ринку • наступ на невеликі місцеві компанії
Послідовник	Не втручається до активної конкурентної боротьби, наслідуючи маркетингові прийоми й цінову політику лідера	<ul style="list-style-type: none"> • «наслідувач»; фальсифікує продукцію і упаковку фірми-лідера, використовує нелегальні шляхи реалізації; • «двійник»; копіює продукцію, систему розподілу та рекламу лідера аж до трохи зміненої назви марки, і пропонує продукт дешевше; • «імітатор»; дещо копіює у лідера, але зберігає формальні відміни; • «пристосованець»; змінює або вдосконалює продукцію лідера, може стати претендентом
Мешканець ніші (нішер)	Обслуговує вузьку групу покупців, потреби яких недостатньо задовольняють інші конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> • підтримання позицій (при невеликих можливостях і ніші, і нішера) • інтеграція з іншим виробником (якщо можливості ніші більше, ніж нішера) • лідерство в ніші (якщо можливості ніші і нішера синхронно зростають) • вихід за границі ніші (якщо можливості нішера більші, ніж потрібно для даної ніші)
Слабка фірма	Підприємство, конкурентні позиції якого погіршуються	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія обережного наступу; мета – повернути втрачені позиції; застосовується за наявності відповідних ресурсів • стратегія захисту і укріплення; мета – припинити погіршення конкурентних позицій • стратегія «збирання врожаю»; мета – підготуватися до виходу з ринку • стратегія невідкладного відступу; мета – продаж себе іншому підприємству або ліквідація

Стратегії залежно від стиля конкурентної активності. До цієї групи входять стратегії наступу і захисту, які найчастіше пов'язують відповідно з ринковими позиціями претендента та лідера. Проте на невеликому сегменті або на територіально обмеженому ринку подібні схеми дій

можуть застосувати один до одного і більш дрібні ринкові оператори. Основні різновиди стратегій наступу й захисту подані на рис. 2.17 та рис. 2.18.

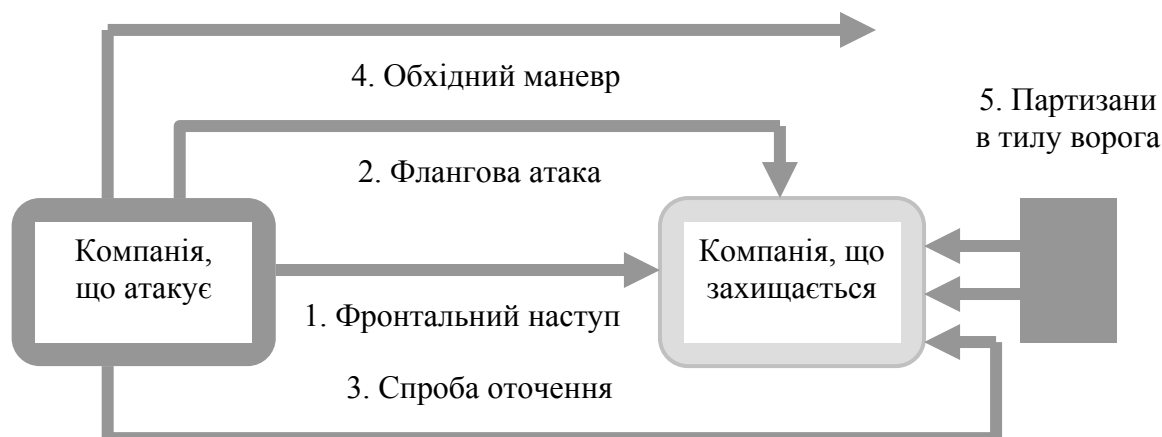


Рисунок 2.17 – Основні різновиди стратегій наступу [172]

Сутність зазначених стратегій наступу є такою:

- фронтальний наступ; пряме протистояння сильним сторонам конкурента; ця стратегія передбачає наявність значної переваги;
- флангова атака; нанесення удару по незахищеним позиціям конкурента;
- спроба оточення; одночасний наступ на кілька різних позицій;
- обхідний маневр; нанесення ударів на тих сегментах/географічних ринках, де конкурент ніяк не проявляє своєї активності;
- партизанська війна; полягає у проведенні невеликими силами атак по всій «території» противника (рекламні акції, стимулювання тощо) з метою деморалізувати конкурента та підштовхнути до дій у відповідь.

Стратегії оборони можуть бути охарактеризовані так:

- позиційна оборона; захист основних позицій від прямих атак конкурента; вважається статичною та малоефективною;
- захист флангів; найчастіше випуск нової марки у відповідь на марку конкурента, що атакує;
- випереджувальні захисні дії; передбачають «розвідування боєм»: зачепити потенційних конкурентів, щоб побачити, на що вони здатні;
- контратака; відповідь на вже здійснені конкурентом кроки, аж до лобювання невігідних конкуренту законодавчих актів;
- мобільна оборона; той, хто захищається, розширює сферу своєї діяльності шляхом диверсифікації у неспоріднені галузі;

- змушений відступ; свідомий відхід з позицій, захищати які неможливо або недоцільно, і концентрація зусиль на перспективних напрямках.



Рисунок 2.18 – Основні різновиди стратегій захисту [172]

Знання провідного джерела конкурентної переваги, стадії життєвого циклу ринку, ринкової позиції підприємства і стилю конкурентної активності дає змогу безпосередньо перейти до вибору стратегії позиціонування.

Стратегії залежно від обраного позиціонування. Позиціонуванням товару називають процес, в ході якого фірма обирає найкращий спосіб представлення товару на ринку/сегменті по відношенню до конкурентів і, треба сподіватися, у свідомості споживача [149, с. 258]. Позиціонування тісно пов'язане з диференціюванням; основна різниця між ними полягає в тому, що диференціювання – це створення реальних відмін у комплексі маркетингу, а позиціонування – це інформування про найголовніші відмінні.

Оскільки головна мета позиціонування – дати потенційним споживачам відповідь на питання, чому вони мають купувати саме цей товар, стратегії позиціонування орієнтовані на знаходження найбільш переконливої для споживачів аргументації. Підходи до групування стратегій позиціонування різних авторів суттєво розрізняються. Так, Г. Ассель виділяє споживче і конкурентне позиціонування, причому споживче передбачає або інформування про об'єктивні властивості товару, або створення його емоційного образу [148, с. 82]. Більш складний підхід пропонує Д. Кревенс [173, с. 210], розрізняючи функціональні, символічні та емпіричні концепції позиціонування (функціональні сконцентровані на властивостях товару, символічні апелюють до соціального статусу, самоствердження, емпіричні – до можливості отримання нових приємних відчуттів). Зрештою, [144] пропонують розгорнені переліки більш деталізованих ознак.

Узагальнюючи рекомендації згаданих та інших дослідників, доцільно виділити стратегії позиціонування, що подані у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Стратегії позиціонування

Орієнтовані на властивості товару	Орієнтовані на задоволення потреб споживачів	Орієнтовані на доведення конкурентної переваги
<ul style="list-style-type: none"> • за особливими функціями або властивостями товару • за наявністю певних інгредієнтів • за особливостями технології виробництва • за походженням товару (від відомого виробника, з певної країни) • з використанням підтримки експертів або відомих осіб • за належністю до певного (інколи несподіваного) класу товарів 	<ul style="list-style-type: none"> • за цільовою групою споживачів • за способом вирішення проблеми споживачів • за обставинами використання • за зручністю користування, замовлення, доставки тощо • за можливістю отримання приємних/нових відчуттів • за можливістю підтвердити високий соціальний статус • за можливістю приєднатися до бажаної референтної групи 	<ul style="list-style-type: none"> • за рівнем ціни • за співвідношенням «ціна-якість» • за позицією лідера (товару № 1) у певній категорії • за порівнянням з конкурентами за будь-якою іншою ознакою

Стратегія позиціонування має бути втілена у комплексі маркетингу.

Стратегії за елементами комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу – це набір контрольованих змінних факторів маркетингу, сукупність яких фірма використовує у намаганні викликати бажану реакцію у відповідь з боку цільового ринку [156, с. 95]. Найбільш відомим є трактування складу комплексу маркетингу згідно моделі «4Р» (від англ. product – товар, price – ціна, place – місце продажу, promotion – просування); ця модель запропонована Дж. Маккарті у 1960 р. Пізніше висловлювалися пропозиції розширити склад комплексу такими елементами, як packaging – упакування, personal selling – персональний продаж, passion – ентузіазм, partnership – партнерство, positioning – позиціонування, people – споживачі, public relations – паблік рилейшнз, politics – політика, а у сфері послуг, крім того, personnel – персонал, process – процес, physical evidence – матеріальні свідоцтва тощо. Проте ці пропозиції так і не стали загальновизнаними; з цього приводу Ф. Котлер зауважує: «питання не в тому, які інструменти складають комплекс маркетингу, а, скоріше, в тому, які інструменти є найбільш важливими» [174].

Р. Лотерборн [175, с. 46] вважає, що з посиленням орієнтації бізнесу на задоволення потреб споживачів модель «4Р», яка більшою мірою відображає сферу інтересів продавця, потрібно доповнити моделлю «4С», де товар пов'язується з цінністю для споживача (customer value), ціна – зі зменшенням споживчих витрат (cost), місце продажу – зі зручністю процесу купівлі (convenience), а просування перетворюється на комунікацію, тобто двосторонній зв'язок

(communication). Таке спрямування управлінської думки дійсно здатне сприяти створенню реальних конкурентних переваг.

Хоча нерідко формування заходів комплексу «4Р» вважають компетенцією виключно операційного маркетингу, насправді багато рішень у сфері товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики (насамперед ті, що забезпечують позиціонування товару), є стратегічними і заслуговують на більш докладний розгляд.

Розробкою стратегій комплексу маркетингу завершується визначення стратегічних альтернатив на рівні ТРО. Зауважимо, що при розробці комплексу мають бути враховані також стратегічні аспекти зростання даної ТРО; ці аспекти розглянуті нижче – у групі стратегій зростання. Чергова група стратегій маркетингу розробляється на рівні СБО.

Стратегії за способом охоплення ринку та стратегії за характером спеціалізації.

Стратегії, пов'язані зі способом охоплення ринку, стосуються насамперед того, з однаковими чи різноманітними пропозиціями звертається фірма до всіх наявних на ринку сегментів. За цією ознакою розрізняють:

- недиференційований (масовий) маркетинг, коли сегментування не здійснюється, і всьому ринку пропонується один комплекс маркетингу;
- диференційований маркетинг, коли для кожного сегменту розробляється окрема пропозиція;
- концентрований маркетинг, коли для обслуговування обирається лише один сегмент, і відповідно створюється один комплекс маркетингу.

Стратегії, що визначають характер спеціалізації, більшою мірою сконцентровані на кількості сегментів, що обслуговуються, та на принципі відбору цих сегментів до цільового ринку фірми; до цих стратегій належать:

- стратегія односегментної спеціалізації (концентрований маркетинг);
- стратегія товарної спеціалізації (один товар для кількох сегментів);
- стратегія ринкової спеціалізації (різні товари для одного сегменту);
- стратегія селективної спеціалізації (декілька довільно обраних сегментів, яким можуть пропонуватися неоднакові товари);
- стратегія повного охоплення ринку (всі товари для всіх сегментів).

Графічне зображення варіантів стратегій подане на рис. 2.19; вибір альтернатив з обох груп стратегій має здійснюватися одночасно.

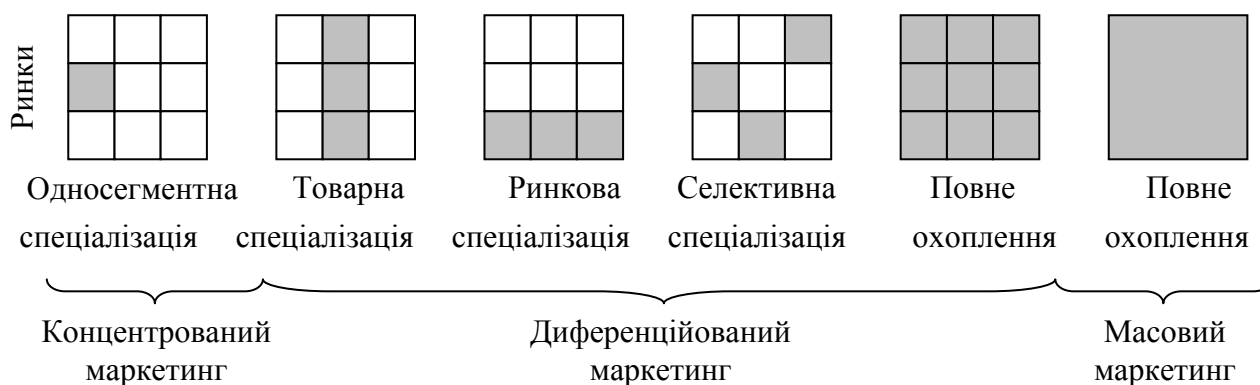


Рисунок 2.19 – Графічна інтерпретація стратегій охоплення ринку і спеціалізації (адаптовано за [140, с. 292])

Переваги й недоліки стратегій, що подані на рис. 2.19, добре висвітлені, наприклад, у [151]; у даному дослідженні розглядаються насамперед способи вибору стратегічних альтернатив.

Основним методичним інструментом, що застосовується для вибору цільових сегментів, виступає товарно-ринкова матриця, подібна до зображених на рис. 2.20. У рядках цієї матриці розміщуються ринкові сегменти, у стовпчиках – товари, які фірма пропонує або планує запропонувати даним сегментам. Таким чином, кожна клітинка матриці відповідає окремій товарно-ринковій одиниці (ТРО).

Формування стратегічного портфеля ТРО передбачає прийняття рішення щодо доцільності пропонування кожного товару на кожному з сегментів. Таке рішення приймається з використанням певних критеріїв, до яких, на думку більшості дослідників, варто віднести:

- відповідність цілям і ресурсам підприємства;
- наявність на сегменті платоспроможного попиту на товар, достатнього для покриття витрат підприємства і отримання цільового прибутку;
- доступність сегменту, тобто можливість його охоплення програмою відповідних маркетингових заходів;
- активність сегменту, тобто ймовірність позитивної реакції на розроблений підприємством комплекс маркетингу;
- можливість задовольнити потреби цільових споживачів краще, ніж це зроблять конкуренти;
- стабільність сегменту та наявність перспектив зростання.

При виборі між стратегіями диференційованого й недиференційованого маркетингу доцільно враховувати також:

- варіабельність товару, тобто можливість створення модифікацій;

- етап життєвого циклу ринку (на стадії виведення на ринок вимоги щодо диференціації менші, ніж на стадії зрілості);
- ступінь однорідності ринку (при однорідному ринку недиференційований маркетинг буде більш вигідним);
- стратегії, що застосовують конкуренти (якщо вони диференціюють ринок, фірмі скоріше за все також доведеться це зробити) [147].

Сучасна ділова практика свідчить, що деякі бізнес-консультанти при виборі найбільш раціональних маркетингових стратегій для конкретних підприємств поряд зі звичайним маркетинговим та економічним аналізом використовують також різноманітні методики підтримки управлінських рішень, в тому числі з використанням комп'ютерних технологій. Провідна ідея цих методик полягає у формуванні «еталонних» сукупностей характеристик зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища, за яких доцільне застосування тієї чи іншої базової стратегії. Далі характеристики конкретного реального підприємства порівнюються з «еталонними», і рекомендується та стратегія, для якої розбіжності між «еталонними» та реальними характеристиками виявилися найменшими. Приклади подібних методик розглядаються у [176] тощо.

Пропонуємо методику обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії з використанням математичного інструментарію нечіткої логіки. У прикладі, що розглядається, вибір здійснюється між п'ятьма провідними стратегіями конкуренції за М. Портером; стратегії виділяються як за джерелом конкурентної переваги, так і за способом охоплення ринку. Це зумовило розгляд методики у складі даної групи стратегій; втім, перелік стратегій, серед яких здійснюється вибір, може бути й іншим. Застосування методики передбачає формування розвиненої бази даних про підприємства-«еталони»; отже, методика прийнятна саме для фрагментованих галузей.

Методика складається з п'яти етапів.

Етап 1. Відбір факторів, що характеризують зовнішнє і внутрішнє маркетингове середовище підприємства і є суттєвими для вибору стратегії конкуренції. У дослідженні, що проводилося на сегменті жіночого верхнього одягу «середній та нижче середнього», враховані такі фактори: X_1 – витрати на одиницю продукції (собівартість), грн.; X_2 – якість продукції, балів; X_3 – частка фірми на сегменті, %; X_4 – купівельна спроможність цільових споживачів (лінгвістична оцінка); X_5 – однорідність споживчих вподобань на сегменті (лінгвістична оцінка).

Етап 2. Визначення інтервалів варіації факторів на досліджуваному сегменті та поділ цих інтервалів на зони з проектуванням на числову вісь. В нашому прикладі виділено шість зон, які

спроєктовані на числову вісь на інтервалі (-1; 1); визначені числа, що відповідають цим зонам (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Інтервали варіації факторів вибору стратегій конкуренції

Фактори	Значення факторів у зонах, що оцінюються як:					
	дуже погано (ДП) -1,00	погано (П) -0,67	скоріше погано (СП) -0,33	скоріше добре (СД) 0,33	добре (Д) 0,67	дуже добре (ДД) 1,00
X_1	Більше 400	350-400	300-350	250-300	200-250	Менше 200
X_2	0-1	2-3	4-5	6-7	8-9	10
X_3	Менше 1	1-5	6-10	11-20	21-35	Більше 35
X_4	Дуже низька	Низька	Скоріше низька	Скоріше висока	Висока	Дуже висока
X_5	Дуже різноманітні	Різноманітні	Скоріше різноманітні	Скоріше однорідні	Однорідні	Дуже однорідні

Етап 3. Вибір і табулювання функцій відповідності. Для кожного з шести якісних суджень, або лінгвістичних оцінок – від «дуже погано» до «дуже добре» – підбирається так звана функція відповідності. Вона задається на множині (-1; 1) і показує, з якою імовірністю певне значення фактора може отримати дану лінгвістичну оцінку. За рекомендаціями В. Єфремова [96, с. 118] функції відповідності шкали з шістьма оцінками побудовані на основі експонент; наприклад, для оцінки «дуже погано» функція відповідності $\mu^{\bar{A}i}$ має вигляд:

$$\mu^{\bar{A}i} = 1 - \exp\left[-\left(\frac{0,5}{|-1-x|}\right)^{2,5}\right], \text{ при } x = -1 \mu^{\bar{A}i} = 1. \quad (2.1)$$

Значення функцій у контрольних точках подані в табл. 2.18 та на рис. 2.20.

Таблиця 2.18 – Значення функцій відповідності (за [177])

Значення фактора, x	$\mu^{\bar{A}i}$	$\mu^{\bar{j}}$	μ^{Ci}	$\mu^{C\bar{A}}$	$\mu^{\bar{A}}$	$\mu^{\bar{A}\bar{A}}$
-1	1,00	0,39	0,08	0,02	0,01	0,03
-0,67	0,94	1,00	0,37	0,03	0,01	0,05
-0,33	0,38	0,37	1,00	0,08	0,03	0,08
0	0,16	0,08	0,39	0,39	0,08	0,16
0,33	0,08	0,03	0,08	1,00	0,37	0,38
0,67	0,05	0,01	0,03	0,37	1,00	0,94
1	0,03	0,01	0,02	0,08	0,39	1,00

Етап 4. Формування бази та «макетів» еталонних стратегій. На сегменті жіночого верхнього одягу «середній та нижче середнього» обрано 5 підприємств, що досить успішно застосовують основні конкурентні стратегії за М. Портером (по одному представнику на кожну стратегію, хоча їх може бути й значно більше). Значення факторів $X_1 - X_5$ для цих підприємств, оцінені за шкалою табл. 2.17, подані у табл. 2.19.

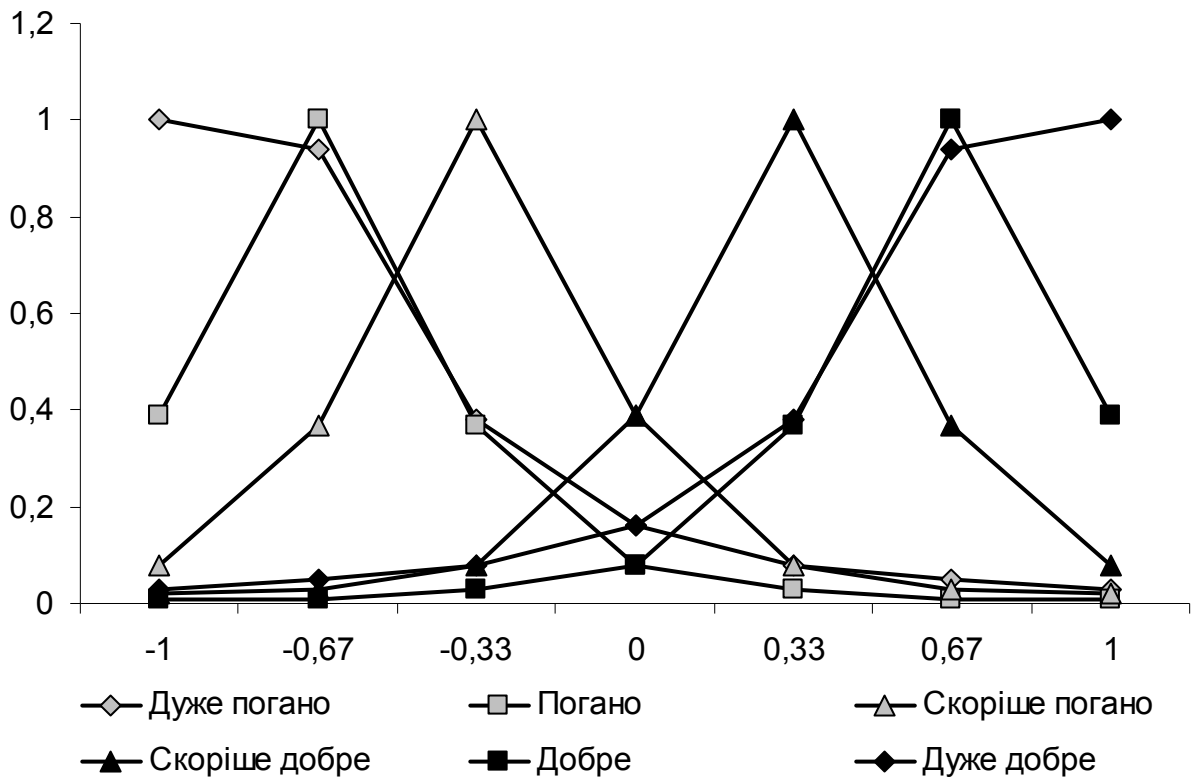


Рисунок 2.20 – Графіки функцій відповідності (за [178])

За даними табл. 2.19 створюють «макети» основних конкурентних стратегій. Для цього кожну лінгвістичну оцінку (від ДП до ДД) замінюють на її функцію відповідності; між функціями ставиться знак « \wedge », тобто «*».

Таблиця 2.19 – База еталонних стратегій конкуренції

Підприємства	Фактори					Стратегії конкуренції, що використовуються
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	
№1	Д	СП	ДД	П	Д	Глобальні низькі витрати
№2	П	Д	Д	Д	Д	Глобальна диференціація
№3	ДД	СП	П	СП	П	Сфокусовані низькі витрати
№4	ДП	ДД	П	СД	П	Сфокусована диференціація
№5	Д	Д	Д	П	СД	Глобальні оптимальні витрати

Якщо для однієї стратегії у базі даних є декілька підприємств-«еталонів», «макети» створюють для кожного підприємства окремо, і між ними ставиться знак «∨» («або»). «Макети» подані у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – «Макети» еталонних стратегій конкуренції

Стратегія	«Макет»
Глобальні низькі витрати	$S1 = \mu^{\bar{A}}(X_1) * \mu^{CI}(X_2) * \mu^{\bar{A}\bar{A}}(X_3) * \mu^{\bar{I}}(X_4) * \mu^{\bar{A}}(X_5)$
Глобальна диференціація	$S2 = \mu^{\bar{I}}(X_1) * \mu^{\bar{A}}(X_2) * \mu^{\bar{A}}(X_3) * \mu^{\bar{A}}(X_4) * \mu^{\bar{A}}(X_5)$
Сфокусовані низькі витрати	$S3 = \mu^{\bar{A}\bar{A}}(X_1) * \mu^{CI}(X_2) * \mu^{\bar{I}}(X_3) * \mu^{CI}(X_4) * \mu^{\bar{I}}(X_5)$
Сфокусована диференціація	$S4 = \mu^{\bar{A}\bar{I}}(X_1) * \mu^{\bar{A}\bar{A}}(X_2) * \mu^{\bar{I}}(X_3) * \mu^{CA}(X_4) * \mu^{\bar{I}}(X_5)$
Глобальні оптимальні витрати	$S5 = \mu^{\bar{A}}(X_1) * \mu^{\bar{A}}(X_2) * \mu^{\bar{A}}(X_3) * \mu^{\bar{I}}(X_4) * \mu^{CA}(X_5)$

Етап 5. Розрахунок значень функцій відповідності для досліджуваного підприємства і обґрунтування оптимальної стратегії конкуренції. ЗАТ «Виробничо-торговельна швейна фірма «Дана»», що працює на сегменті жіночого верхнього одягу «середній та нижче середнього», має такі значення факторів $X_1 - X_5$:

- витрати на одиницю продукції – 320 грн., за табл. 2.16 $X_1 = -0,33$;
- якість продукції – 8 балів; $X_2 = 0,67$;
- частка фірми на сегменті – 13 %; $X_3 = 0,33$;
- купівельна спроможність цільових споживачів – дуже низька; $X_4 = -1$;
- однорідність споживчих вподобань на сегменті – скоріше різноманітні; $X_5 = -0,33$.

Підставляємо отримані величини в «макети» табл. 2.20, знаходячи значення функцій відповідності за табл. 2.18 (якщо для однієї стратегії є кілька «макетів», вибирається найбільше з отриманих значень). Стратегія, для якої значення S виявляється максимальним, є найкращою.

$$S1 = 0,03 * 0,03 * 0,38 * 0,39 * 0,03 = 0,0000040014;$$

$$S2 = 0,37 * 1 * 0,37 * 0,01 * 0,03 = 0,00004107;$$

$$S3 = 0,08 * 0,03 * 0,03 * 0,08 * 0,37 = 0,0000021312;$$

$$S4 = 0,38 * 0,94 * 0,03 * 0,02 * 0,37 = 0,0000792984;$$

$$S5 = 0,03 * 1 * 0,37 * 0,39 * 0,08 = 0,00034632 \leftarrow \text{максимум.}$$

Таким чином, для ЗАТ ВТШФ «Дана» на сегменті верхнього жіночого одягу «середній та нижче середнього» рекомендується стратегія глобальних оптимальних витрат.

Стратегії за способом забезпечення зростання. Важливе місце в системі маркетингових стратегій займають стратегії зростання, тобто рішення про способи та темпи зміни масштабів присутності даного виробника на ринку. Відразу потрібно зауважити, що зростання як таке в

умовах швидких змін ринкової ситуації не може бути єдиною альтернативою – поряд з ним доводиться розглядати і утримання поточних ринкових позицій, і навіть свідоме, планомірне скорочення; ці групи стратегій розглядаються дещо нижче. У групі стратегій зростання розрізняють такі варіанти (рис. 2.21):

- підвищення ефективності поточних операцій; це допоміжна стратегія, яка не здатна збільшити масштаб присутності виробника на ринку, проте може сприяти зростанню фінансових показників;

- глибоке проникнення; збільшення норми або частоти використання товару існуючими споживачами, збільшення частки реальних споживачів серед потенційних, а також переманювання клієнтів від конкурентів;

- розвиток ринку; просування присутніх в асортименті підприємства товарів на нові сегменти або нові географічні ринки;

- розвиток товару; введення до асортименту нових або модифікованих товарів з метою їх пропозиції на вже освоєних підприємством ринках;

- інтеграція; опанування діяльності суміжних ланок технологічного ланцюжка у тій галузі, де підприємство працює (зворотна інтеграція для виробника кінцевої продукції передбачає приєднання постачальників сировини чи інших ресурсів, пряма – торгових посередників);

- диверсифікація, тобто вихід на принципово нові ринки з новими товарами; розрізняють такі види диверсифікації: концентрична (нова продукція відповідає технологічним та маркетинговим ресурсам підприємства); горизонтальна (нова продукція виготовляється за іншими технологіями, але відповідає маркетинговим ресурсам); конгломератна (нова продукція ніяк не пов'язана з тою, що випускалася раніше).

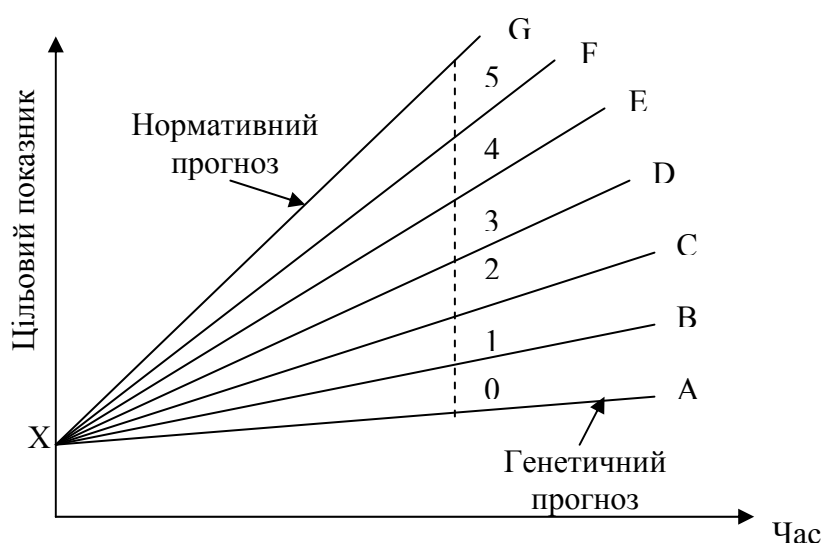
Ринки	Товари	
	Існуючі	Нові
Існуючі	1. Стратегія глибокого проникнення	3. Стратегія розвитку товару
Нові	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегії інтеграції і диверсифікації

Рисунок 2.21 – Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (за [104])

Перший та другий варіанти реалізуються на рівні ТРО, третій та четвертий – на рівні СБО (збільшення розмірності товарно-ринкової матриці), п'ятий та шостий – на рівні корпорації (розширення сітки макросегментації).

Процес обґрунтування необхідного для конкретного виробника набору стратегічних варіантів зростання дозволяє формалізувати методика GAP-аналізу. GAP-аналіз (від англ. «gap» –

щілина, розрив) передбачає такі етапи: 1) вибір цільового показника діяльності; це можуть бути обсяг реалізації продукції, частка ринку, прибуток, рентабельність інвестицій тощо; 2) розробка двох прогнозів цільового показника: генетичного, що показує очікувані зміни за умови збереження існуючих тенденцій, та нормативного, що встановлює необхідні для досягнення цілей підприємства значення; 3) виявлення розриву («щілини») між нормативними та очікуваними значеннями показника; 4) генерація стратегій для заповнення «щілини» відповідно до матриці І. Ансоффа. Особливо наголошується на послідовності розгляду стратегій при заповненні стратегічного розриву, бо саме така послідовність забезпечує економію витрат і мінімізацію ризику (рис. 2.22).



цифра «0», розрив ХА–ХВ: «операційна щілина» – підвищення ефективності поточних операцій;
цифра «1», розрив ХВ–ХС: стратегія глибокого проникнення;
цифра «2», розрив ХС–ХD: стратегія розвитку ринку;
цифра «3», розрив ХD–ХE: стратегія розвитку товару;
цифра «4», розрив ХE–ХF: стратегія інтеграції;
цифра «5», розрив ХF–ХG: стратегія диверсифікації

Рисунок 2.22 – GAP-аналіз: послідовність розгляду стратегій зростання (за [179])

Кожна наступна стратегія у наведеному переліку за інших рівних умов пов'язана з більшими витратами та ризиком, ніж попередня; до розгляду чергової стратегії переходять лише у випадку, коли попередня не дозволяє забезпечити досягнення нормативних значень цільового показника.

Практичне застосування методики GAP-аналізу обмежене, оскільки підприємці не завжди розуміють, яку саме інформацію потрібно аналізувати для обґрунтування змісту стратегії ринкової

експансії. У співавторстві з ас. С.О. Ковальчук нами розроблені відповідні методичні рекомендації та проведена їх апробація за матеріалами ЗАТ ВТШФ «Дана» [180].

На першому етапі GAP-аналізу цільовим показником діяльності обрано рентабельність інвестованого капіталу (ROI, %) – відношення чистого прибутку (рядок 220 Форми №2 «Звіт про фінансові результати») до вартості капіталу, інвестованого у діяльність підприємства (сума рядків 380, 430 та 480 Форми № 1 «Баланс»). Цей показник дозволяє порівнювати ефективність функціонування капіталу у даному підприємстві з альтернативними варіантами (наприклад, розміщення капіталу в банку, придбання акцій чи облігацій тощо). Ситуаційний аналіз показав, що ROI на ЗАТ ВТШФ «Дана» у 2000-2005 рр. зменшувалася внаслідок скорочення обсягів реалізації продукції й спричиненого цим зниження завантаження виробничих потужностей та зростання середніх постійних витрат.

На другому етапі розроблено генетичний та нормативний прогнози цільового показника. Мінімальним цільовим орієнтиром обрано досягнення ROI, що дорівнює банківському депозитному відсотку; лише за таких умов існування підприємства можна вважати економічно виправданим. Дані про депозитні ставки по м. Києву для суб'єктів господарювання за 2000-2006 рр. (2006 р. – 7,2 %) отримані на Інтернет-сайті Національного банку України [181]. В табл. 2.21 представлені вихідні дані для розробки прогнозів.

Таблиця 2.21 – Вихідні дані для розробки прогнозів

Показники	Роки					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Чистий прибуток, тис. грн.	4283	5194	2443	820	1264	56
Інвестований капітал, тис. грн.	14351	18054	20536	19338	19541	18381
Рентабельність інвестицій, %	29,8	28,8	11,4	4,2	6,5	0,3
Банківська депозитна ставка, %	11,2	7,8	7,1	7,8	8,5	9,3

Джерело: звітність ЗАТ ВТШФ «Дана» та матеріали [181]

При моделюванні та прогнозуванні динамічних рядів рентабельності інвестицій та банківської депозитної ставки найкращими виявилися моделі:

– ROI: $y = 35,66 - 6,33 * x$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,862$;

– банківська ставка: $y = 9,5 - 0,27 * x$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,165$.

Вихідна модель GAP-аналізу подана на рис. 2.23.

В рамках третього етапу аналізу встановлено наявність розриву між нормативними та очікуваними значеннями ROI. Для заповнення розриву розроблено декілька стратегічних сценаріїв:

- підвищення ефективності поточних операцій (заміна обладнання, програмного забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу);
- глибоке проникнення на ринок м. Києва (активізація рекламної діяльності, розширення співпраці з дрібнооптовими посередниками);
- розвиток ринку (створення торгових представництв у Східній Україні);
- розвиток товару (впровадження нової асортиментної лінії – жіночих жакетів, брюк та брючних костюмів).

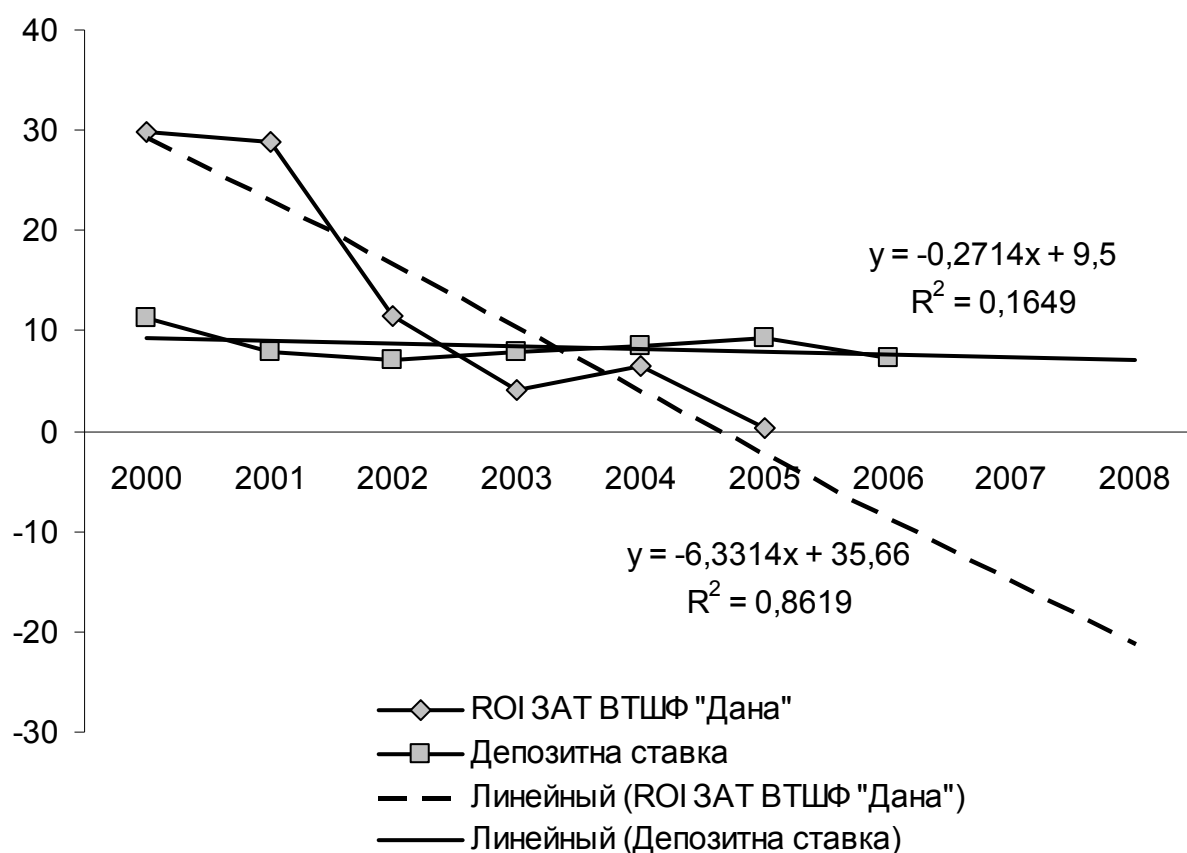


Рисунок 2.23 – Вихідна модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШФ «Дана»

Для кожного сценарію визначені необхідні інвестиції, планові зміни обсягів продажу, постійних та змінних витрат. Встановлено, що навіть при впровадженні всіх зазначених заходів досягти цільового рівня рентабельності інвестицій не вдається. Сценарії інтеграції й диверсифікації не розглядалися у зв'язку з нестачею об'єктивної інформації для їх розробки, а також і коштів для їх реалізації.

Досягти цільової рентабельності інвестицій ЗАТ ВТШФ «Дана» можуть допомогти такі варіанти стратегії зростання: відновлення обсягів замовлень на виготовлення продукції з давальницької сировини; скорочення масштабів діяльності з розпродажем частини активів і

орієнтація на чітко визначену ринкову нішу цільових споживачів; реструктуризація підприємства, що передбачатиме кардинальні інноваційні зміни у технології та іміджі торгової марки – за умови знаходження потужного спонсора; продаж майна підприємства тим, хто погодиться його купити з метою зміни спеціалізації, та повернення грошей акціонерам.

Стратегії за способом утримання/зміни позицій на ринку та стратегії за способом скорочення. До стратегій за способом утримання/зміни існуючих позицій на ринку відносять: власне стратегію утримання існуючих позицій; стратегію реструктуризації, під якою в даному контексті розуміють радикальну зміну складу та структури портфеля ТРО або СБО шляхом вилучення одних структурних одиниць і введення інших; стратегію відновлення, що передбачає відродження товарів або напрямів діяльності, від яких підприємство з тих чи інших причин відмовилося. Група стратегій за способом скорочення охоплює так звану стратегію «збирання врожаю», тобто максимізацію потоків готівки за рахунок скорочення інвестицій та витрат, підвищення цін тощо; ця стратегія готує бізнес до ліквідації і дозволяє максимально повернути вкладені кошти. Також до цієї групи належать стратегія продажу прав на виготовлення товару (або СБО в цілому) та стратегія ліквідації товару (або СБО).

Група стратегій зростання завершує систематизований розгляд маркетингових стратегій підприємництва на ринках товарів легкої промисловості. Результати проведеного дослідження підводять до висновку, що найбільш важливу роль відіграють стратегії за складовими комплексу маркетингу, оскільки саме через них – і далі через відповідні операційні програми – знаходять реальне втілення всі інші стратегічні рішення.

2.4. Вибір стратегічних альтернатив в умовах ризику та невизначеності

Однією з найменш досліджених проблем маркетингового управління є оцінка прийнятності стратегічних планів маркетингу в умовах ризику та невизначеності. В ринковій економіці на діяльність суб'єктів підприємництва впливає багато випадкових факторів, які майже не піддаються прогнозуванню. Менеджери змушені приймати управлінські рішення, не маючи повної інформації про можливу реакцію на них споживачів та конкурентів, а також і про майбутні зміни факторів маркетингового макросередовища – політичної ситуації, законодавства, технологій тощо. В такій ситуації складно із впевненістю судити про те, наскільки результативною буде підприємницька діяльність. Виникає небезпека непередбачених втрат, збитків, тобто ризик.

У словнику Н. Вебстера ризик визначається як незахищеність від можливої шкоди або втрат [182]. Про ризик говорять у тих випадках, коли наслідки певного рішення заздалегідь невідомі і не виключена поява небажаних результатів. Теорія прийняття рішень окремо виділяє ситуації з ризиком та ситуації з невизначеністю. Вважається, що ситуація з ризиком виникає в тому випадку, коли з кожним варіантом рішення пов'язані декілька можливих результатів, причому відомі імовірності появи цих результатів. У ситуації з невизначеністю імовірності результатів рішень визначаються станом зовнішнього середовища; імовірності ж перебування середовища в тому чи іншому стані невідомі, і особа, що приймає рішення, може лише надавати їм певні суб'єктивні оцінки.

Метою управління ризиками та невизначеністю є забезпечення найкращого з точки зору даного суб'єкта співвідношення між сподіваним результатом (доходом) та рівнем ризику. Отже, завдання підприємця не в тому, щоб уникати всілякого ризику (чим нижчий ризик, тим нижчою є й імовірність виграшу), і не в тому, щоб рішуче приймати будь-який ризик без попередньої оцінки. Завдання полягає в тому, щоб управляти ризиком – наприклад, прагнути до максимізації доходу при сталому рівні ризику чи до мінімізації ризику при сталому доході [183].

Розглянемо методичні підходи до обґрунтування прийнятності стратегічних планів маркетингу з урахуванням ризику.

Реалізація стратегічного плану майже завжди пов'язана із здійсненням інвестицій, особливо у разі створення нової товарної пропозиції або розширення виробництва. Тому стратегічний план маркетингу ТРО можна розглядати як бізнес-план проекту пропонування товару на сегменті, а отже, до нього застосовні способи оцінки ризику реальних інвестиційних проектів.

За рекомендаціями Всесвітнього банку до таких способів належать аналіз сценаріїв розвитку, аналіз чутливості та імітаційне моделювання [183].

Аналіз сценаріїв розвитку передбачає розробку фінансового розділу стратегічного плану в кількох варіантах – наприклад, оптимістичному, середньому та песимістичному – з оцінкою ймовірності кожного сценарію. В кожному випадку визначається чиста теперішня вартість (*NPV*) проекту; отриманий розподіл ймовірностей *NPV* дозволяє розрахувати такі показники ризику, як середньоквадратичне відхилення і варіація *NPV*, ймовірність збитків тощо. Недоліком методу можна вважати суб'єктивність визначення змісту окремих сценаріїв та ймовірностей їх реалізації.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити вплив на *NPV* зміни окремих параметрів проекту (факторів); найчастіше з'ясовують, на скільки відсотків має змінитися кожний з факторів, щоб це призвело до $NPV = 0$, тобто до беззбитковості проекту. Метод не потребує оцінок ймовірностей і дозволяє зосередити увагу менеджерів на головних джерелах ризику, проте не дозволяє отримати кількісну оцінку ризику проекту в цілому, а також може спотворити уявлення про значимість окремих джерел ризику, оскільки не враховує варіацію факторів.

Імітаційне моделювання вважається найбільш потужним інструментом аналізу ризику. Імітаційна модель за допомогою системи рівнянь пов'язує фінансовий результат проекту з випадковими факторами; в ході імітаційного експерименту «програють» безліч можливих комбінацій випадкових факторів й отримують докладний розподіл ймовірностей *NPV*. Проте, для побудови адекватної моделі необхідні висока кваліфікація дослідників та значні витрати часу і коштів, які не завжди виправдовуються цінністю отриманої інформації.

Пропонуємо методику оцінки ризику інвестиційного проекту, яка поєднує елементи аналізу чутливості й імітаційного моделювання. Методика дозволяє виділити провідні джерела ризику, розрахувати підсумковий кількісний показник ризику, і не потребує навіть використання комп'ютера.

У табл. 2.22 подані основні позначення та скорочення.

Методика складається з трьох основних етапів [184].

Етап 1: аналіз чутливості *NPV* проекту до суттєвих факторів. Аналіз зручно проводити з використанням такої розрахункової формули, яка дозволяє виділити внесок окремих факторів у загальну величину *NPV*. За допомогою співвідношень, які містяться у табл. 2.22, можна довести, що:

$$\begin{aligned}
 NPV &= NPCF - NPI = \\
 &= (1-h) * [\sum \alpha_t * TR_t - \sum \alpha_t * VC_t - \sum \alpha_t * FC_t - \sum \alpha_t * A_t + \sum \alpha_t * R_t] + \\
 &\quad + \sum \alpha_t * A_t + \sum \alpha_t * \ddot{E}_t - \sum \alpha_t * I_t.
 \end{aligned}
 \tag{2.2}$$

Таблиця 2.22 – Позначення та скорочення, що використовуються у методиці оцінки ризику інвестиційного проекту

Позначення	Назва та спосіб розрахунку
t	Індекс періоду часу, $t = 1, 2, \dots, T$
T	Період, на який складається стратегічний план маркетингу
NPV	Чиста теперішня вартість проекту; $NPV = NPCF - NPI$
$NPCF$	Чиста теперішня вартість грошових потоків надходжень (сума тут і далі визначається в границях від $t=0$ до $t=T$); $NPCF = \sum \alpha_t * \pi_t$
α_t	Коефіцієнт дисконтування у періоді t ; $\alpha_t = 1/(1+r)^t$
r	Ставка дисконту
π_t	Грошовий потік надходжень у періоді t ; $\pi_t = (1-h) * (\dot{I}_t + R_t) + A_t + \ddot{E}_t$
h	Ставка податку на прибуток
\dot{I}_t	Прибуток від реалізації у періоді t ; $\dot{I}_t = TR_t - TC_t$
TR_t	Загальна виручка від реалізації в періоді t ; $TR_t = \ddot{O}_t * Q_t$
\ddot{O}_t	Середньоасортиментна оптова ціна одиниці продукції без податку на додану вартість (ПДВ) у періоді t
Q_t	Обсяг реалізації продукції в натуральному вимірі в періоді t
TC_t	Загальні витрати виробництва і реалізації продукції в періоді t ; $TC_t = FC_t + A_t + VC_t$
FC_t	Постійні (накладні) витрати виробництва і реалізації продукції в періоді t без амортизації
A_t	Амортизація, нарахована у періоді t
VC_t	Змінні витрати на весь випуск продукції в періоді t ; $VC_t = V_t * Q_t$
V_t	Середньоасортиментні змінні витрати на одиницю продукції в періоді t
R_t	Прибуток від іншої реалізації в періоді t ; виникає у зв'язку із виведенням з проекту основних фондів або деяких оборотних активів
\ddot{E}_t	Залишкова вартість основних фондів, які лишаються на балансі підприємства, плюс сума оборотного капіталу, що вивільняється з проекту, на момент його завершення $t = T$
NPI	Чиста теперішня вартість інвестицій; $NPI = \sum \alpha_t * I_t$
I_t	Інвестиції, які здійснюються у періоді t
\ddot{O}	Середньозважена за випуском теперішня вартість \ddot{O}_t за весь життєвий цикл проекту; $\ddot{O} = (\sum \alpha_t * \ddot{O}_t * Q_t) / (\sum Q_t)$
V	Середньозважена за випуском теперішня вартість V_t за весь життєвий цикл проекту; $V = (\sum \alpha_t * V_t * Q_t) / (\sum Q_t)$
Скорочення:	$Q = \sum Q_t$; $FC = \sum \alpha_t * FC_t$; $A = \sum \alpha_t * A_t$; $R = \sum \alpha_t * R_t$; $\ddot{E} = \sum \alpha_t * \ddot{E}_t$

Подальша деталізація рівняння (2.2) дозволяє виділити внесок у NPV проекту таких факторів, як ціни, змінні витрати на одиницю продукції та обсяги реалізації в натуральному вимірі:

$$NPV = (1-h)*[(\sum \alpha_t * \ddot{O}_t * Q_t)/(\sum Q_t) - (\sum \alpha_t * V_t * Q_t)/(\sum Q_t)] * \sum Q_t - \sum \alpha_t * FC_t - \sum \alpha_t * A_t + \sum \alpha_t * R_t + \sum \alpha_t * A_t + \sum \alpha_t * \ddot{E}_t - \sum \alpha_t * I_t, \quad (2.3)$$

або після заміни сум на відповідні скорочення з табл. 2.22:

$$NPV = (1-h)*[(\ddot{O} - V)*Q - FC - A + R] + A + \ddot{E} - NPI. \quad (2.4)$$

Крім факторів, які присутні у рівняннях (2.2)-(2.4), доцільно оцінювати чутливість проекту також до ставки дисконту r та тривалості проекту T .

Позначимо найбільш імовірне значення i -го фактора, що впливає на NPV , через E_i ($i=1, 2, \dots, n$). Згідно методики аналізу чутливості для визначення чутливості проекту до i -го фактора вважають у (3.4) $NPV=0$, всі фактори, крім i -го, залишають на найбільш імовірному рівні, і розраховують критичне значення i -го фактора x_i^* . Критичне значення ставки дисконту дорівнює внутрішній нормі доходності базового варіанта проекту, а критичне значення життєвого циклу – терміну окупності базового варіанта проекту.

Відсоток відхилення критичного значення від найбільш імовірного:

$$\Delta x_i = (x_i^* * 100) / E_i - 100. \quad (2.5)$$

Чим менше $|\Delta x_i|$, тим більш чутливою до i -го фактора є NPV проекту. Отже, чутливість \times_i можна вважати зворотно пропорційною величині $|\Delta x_i|$:

$$\times_i = 1/|\Delta x_i|. \quad (2.6)$$

Етап 2: оцінка ймовірностей досягнення факторами критичних значень. На стадії розробки базового варіанту проекту поряд з найбільш імовірним значенням кожного фактора E_i експертними або статистичними методами оцінюють його песимістичне значення x_i , а також ймовірність p_{1i} того, що фактор досягне цього значення або виявиться ще гіршим.

Більшість розподілів ймовірностей економічних показників на практиці не суперечать гіпотезі про нормальність розподілу; а отже, для ймовірності p_{1i} за таблицями стандартизованого нормального розподілу (далі таблицями) можна визначити z -фактор z_{1i} і розрахувати середньоквадратичне відхилення розподілу ймовірностей i -го фактора:

$$\sigma_i = |x_i - E_i| / |z_{1i}|. \quad (2.7)$$

Ймовірність досягнення i -м фактором критичного значення x_i^* оцінюють з використанням зворотної процедури, тобто розраховують z_{2i} :

$$z_{2i} = |x_i^* - E_i| / \sigma_i \quad (2.8)$$

та знаходять за таблицями відповідні імовірності p_{2i} .

Етап 3: визначення підсумкового рівня ризику проекту. Чим більш чутливою до певного фактора є NPV проекту, тим більш небезпечним є досягнення даним фактором критичного значення. Отже, пропонується визначати рівень ризику проекту за співвідношенням:

$$PP = \sum_{i=1}^n \beta_i * p_{2i}, \quad (2.9)$$

де β_i – коефіцієнт вагомості i -го фактора:

$$\beta_i = x_i / \sum_{i=1}^n x_i. \quad (2.10)$$

Показник PP приймає значення у інтервалі $[0;1]$ і дозволяє визначати рейтинг ризику проекту (низький, середній тощо) за стандартною шкалою.

Розглянемо сутність запропонованої методики на реальному прикладі.

Київським виробничо-торговельним взуттєвим підприємством (КВТВП) «Київ» розроблено проект освоєння нової асортиментної лінії взуття для прогулянок. Основні характеристики проекту подані в табл. 2.23 (показники дещо змінені на прохання представників підприємства). Після 3-х років випуску взуття асортимент планується кардинально змінити.

Песимістичні значення факторів та імовірності p оцінені експертами-співробітниками планово-економічного відділу підприємства. Інвестиції нульового року призначені для створення основних фондів, які підлягатимуть амортизації за нормою 15 %. Інвестиції першого та другого періодів призначені для створення оборотного капіталу. Продаж основних фондів або вивільнення оборотного капіталу протягом періоду виконання проекту не планується.

Таблиця 2.23 – Характеристики проекту нової асортиментної лінії взуття
(звітність КВТВП «Київ»)

Рік	Інвестиції, тис. грн.	Оптова ціна 1 пари, грн.		Змінні витрати на 1 пару, грн.		Плановий обсяг реалізації, тис. пар		Постійні витрати без амортизації, тис. грн.	
		Найбільш ймовірна	Песимістична (p=0,10)	Найбільш ймовірні	Песимістичні (p=0,05)	Найбільш ймовірний	Песимістичний (p=0,20)	Найбільш ймовірні	Песимістичні (p=0,05)
0	1000	-	-	-	-	-	-	-	-
1	500	125	100	50	55	20	10	750	825
2	100	100	80	45	49,5	30	15	800	880
3	-	100	80	45	49,5	30	15	800	880

Ставка податку на прибуток 25 %, ставка дисконту (деPOSITна банківська ставка як альтернативний варіант інвестицій) 10 %.

Розрахунки грошових потоків проекту виконані в табл. 2.24 та 2.25.

Таблиця 2.24 – Грошові потоки надходжень, тис. грн.

Рік, t	Амортизація, A_t	Прибуток від реалізації, $\dot{I}_t = (\dot{O}_t - V_t) * Q_t - FC_t - A_t$	Прибуток після оподаткування, $0,7 * \dot{I}_t$	Вивільнення коштів, \dot{E}_t	Грошовий потік, $\pi_t = 0,7 * \dot{I}_t + A_t + \dot{E}_t$
1	$1000 * 0,15 = 150$	$(125 - 50) * 20 - 750 - 150 = 600$	450	-	600,0
2	$1000 * 0,15 = 150$	$(100 - 45) * 30 - 800 - 150 = 700$	525	-	675,0
3	$1000 * 0,15 = 150$	$(100 - 45) * 30 - 800 - 150 = 700$	525	1150*	1825,0

* Залишкова вартість основних фондів $1000 - 150 - 150 - 150 = 550$ тис. грн.
Вивільнення оборотних коштів $500 + 100 = 600$ тис. грн.
Разом вивільнення коштів на кінець проекту $550 + 600 = 1150$ тис. грн.

Таблиця 2.25 – Чиста теперішня вартість грошових потоків, тис. грн.

Рік, t	Грошовий потік надходжень, π_t	Грошовий потік інвестицій, I_t	Коефіцієнт дисконтування, α_t	Дисконтований грошовий потік надходжень, $\alpha_t * \pi_t$	$\alpha_t * \pi_t$ зростаючим підсумком	Дисконтований грошовий потік інвестицій, $\alpha_t * I_t$
0	-	1000	1,000	-	-	1000
1	600	500	0,909	545,400	545,400	454,5
2	675	100	0,826	557,550	1102,950	82,6
3	1825	-	0,751	1370,575	2473,525	-
	Сума:	-	-	2473,525	-	1537,1

Основні показники ефективності інвестицій виявилися такими: чиста теперішня вартість $NPV = 2473,525 - 1537,1 = 936,425$ тис. грн.; внутрішня норма доходності (знайдена підбиранням)

41,6 % > 10 %; індекс прибутковості $PI = 2473,525 / 1537,1 = 1,609 > 1$; термін окупності 2,317 < 10 років.

За всіма показниками інвестиційний проект є ефективним і може бути прийнятий. Для оцінки рівня ризику проекту знайдемо NPV за співвідношенням (2.4); окремі складові для (2.4) визначені у табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Розрахунок складових для визначення NPV проекту

Назва складової	Розрахунок
Середньозважена ціна, грн.	$(0,909*125*20+0,826*100*30+0,751*100*30) / (20+30+30) = 87,5438$
Середньозважені змінні витрати, грн.	$(0,909*50*20+0,826*45*30+0,751*45*30) / (20+30+30) = 37,9744$
Сумарний обсяг реалізації, тис. пар	$20+30+30 = 80$
Чиста теперішня вартість постійних витрат без амортизації, тис. грн.	$0,909*750+0,826*800+0,751*800 = 1943,35$
Чиста теперішня вартість нарахованих сум амортизації, тис. грн.	$0,909*150+0,826*150+0,751*150 = 372,9$
Чиста теперішня вартість вивільнених з проекту коштів, тис. грн.	$0,751*1150 = 863,65$

Враховуючи, що прибуток від іншої реалізації не запланований ($R = 0$), за формулою (2.4) отримуємо:

$$NPV = (1 - 0,25)*[(87,5438 - 37,9744)*80 - 1943,35 - 372,9 + 0] + 372,9 + 863,65 - 1537,1 = 936,425 \text{ (тис. грн.)}$$

Отримане значення NPV не відрізняється від розрахованого раніше, але дає можливість досліджувати вплив окремих факторів.

Методом аналізу чутливості визначаємо критичні значення факторів x_i^* , що призводять до нульової NPV проекту. Наприклад, критичне значення ставки податку на прибуток x_1^* знаходимо, вважаючи $h = x_1^*$ та $NPV = 0$:

$$0 = (1 - x_1^*)*[(87,5438 - 37,9744)*80 - 1943,35 - 372,9 + 0] + 372,9 + 863,65 - 1537,1; \text{ звідси } x_1^* = 0,818 \text{ або } 81,8 \%$$

Аналогічно визначені інші критичні значення (табл. 2.27, гр. 5; нагадаємо, що критичне значення ставки дисконту дорівнює внутрішній нормі доходності проекту 41,6 %, а критичне значення тривалості проекту – його терміну окупності 2,32 року). Далі у табл. 2.27 розраховані

відхилення критичних значень від найбільш ймовірних (Δx_i , формула (2.5), гр. 6), чутливість NPV проекту до окремих факторів (\times_i , формула (2.6), гр. 7) та вагові коефіцієнти β_i , що визначають внесок i -го фактора у загальний ризик проекту (формула (2.10), гр. 8).

У наступному блоці табл. 2.27 (гр. 9-14) згідно до процедури виконання етапу 2 методики оцінки ризику визначені ймовірності досягнення факторами критичних значень. Звернемо увагу, що фактори 1, 6, 7, 8 та 9 вважаються детермінованими, оскільки їх значення визначені на момент початку проекту; для заповнення гр. 9, крім даних табл. 2.27, прийнято, що песимістичне значення ставки дисконту 15 % (ймовірність 0,30), тривалості проекту – 2 роки (ймовірність 0,10).

Загальний рівень ризику проекту розраховано у гр. 15 за формулою (2.9). Він дорівнює 0,122, що за загальноприйнятою шкалою інтерпретується як низький ризик. Звернемо увагу, що ранжування факторів за чутливістю (гр. 16) не співпадає з ранжуванням за внеском в загальний рівень ризику (гр. 17); останній рейтинг є більш точним, оскільки враховує і чутливість NPV до даного фактора, і розмах його варіації. Методика забезпечує не лише підсумковий показник ризику, але й дані по окремих факторах, тобто, якщо окремих фактор з високою ймовірністю може стати джерелом ризику, керівники отримують змогу завчасно вжити необхідних заходів.

Проте навіть за наявності підсумкових оцінок доходності (NPV) та ризику (PP або інші) рішення про доцільність прийняття проекту (стратегічного плану маркетингу товарно-ринкової одиниці) не є очевидним. Справа в тому, що різні підприємницькі організації залежно від ситуації, у якій вони знаходяться, а також від особистих рис характеру керівництва можуть демонструвати різне ставлення до ризику, і проект, який здається неприйнятно ризикованим одним керівникам, може бути цілком придатним з точки зору інших.

Ступінь привабливості проекту можна оцінити лише шляхом порівняння його характеристик з індивідуальною для керівництва даного підприємства шкалою «ризик – доходність». Така шкала може бути створена за допомогою аналізу статистичної інформації про раніше прийняті проекти.

Пропонуємо процедуру обґрунтування рішення про доцільність прийняття стратегічних планів маркетингу з урахуванням ризику [185].

Особа або підрозділ, які приймають рішення про затвердження проектів (стратегічних планів маркетингу ТРО), створюють статистичну базу даних про раніше прийняті проекти. Для кожного проекту реєструють:

- коефіцієнт детермінованого еквівалента α ;
- показник ризику R (рівень ризику PP або інші показники – імовірність втрат, середньоквадратичне відхилення чи варіація NPV тощо).

Таблиця 2.27 – Аналіз рівня ризику проекту нової асортиментної лінії взуття

№, i	Умовні позначення	Одиниці виміру	Найбільш ймовірне значення, E_i	Розрахунок чутливості та вагових коефіцієнтів окремих факторів				Розрахунок ймовірностей досягнення критичних значень окремими факторами						Розрахунок рівня ризику, β_i^* p_{2i}	Ранг за чутливістю	Ранг за внеском до рівня ризику PP
				Критичне значення, x_i^*	Зміна у %, Δx_i	Чутливість, \times_i	Вага фактора, β_i	Песимістичне значення, x_i	Ймовірність x_i , p_{1i}	z -фактор z_{1i} для p_{1i}	σ_i , за (2.7)	z -фактор z_{2i} , за (2.8)	Ймовірність p_{2i} , за таблицею			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	h	%	25,0	81,80	227,20	0,0044	0,021	25,0	не зм.	-	-	-	0,000	0,000	8	-
2	\bar{O}	грн.	87,54	71,93	-17,83	0,0561	0,373	70,04	0,10	-1,28	13,67	1,14	0,130	0,035	1	3
3	V	грн.	37,97	53,58	41,11	0,0243	0,118	41,77	0,05	1,65	2,30	6,78	0,000	0,000	4	5
4	Q	тис. пар	80,0	54,80	-31,50	0,0317	0,154	40,0	0,20	-0,84	476,19	0,53	0,298	0,046	3	1
5	FC	тис. грн.	1943,35	3191,967	64,25	0,0156	0,076	2137,69	0,05	1,65	1177,8	10,60	0,000	0,000	6	6
6	A	тис. грн.	372,9	-3372,950	-1004,5	0,0010	0,005	372,9	не зм.	-	-	-	0,000	0,000	10	-
7	R	тис. грн.	0,0	-1248,620	$-\infty$	0,0000	0,000	0,0	не зм.	-	-	-	0,000	0,000	11	-
8	\bar{E}	тис. грн.	863,65	-72,813	-108,43	0,0092	0,045	863,65	не зм.	-	-	-	0,000	0,000	7	-
9	NPI	тис. грн.	1537,1	2473,563	60,92	0,0164	0,080	1537,1	не зм.	-	-	-	0,000	0,000	5	-
10	r	%	10,0	41,60	316,00	0,0032	0,015	15,0	0,30	0,52	9,62	3,29	0,000	0,000	9	4
11	T	років	3,00	2,32	-22,77	0,0439	0,213	2,00	0,10	-1,28	0,78	0,87	0,192	0,041	2	2
РАЗОМ:						0,2058	1,000							0,122		

Коефіцієнт детермінованого еквівалента α є непрямим показником доходності інвестицій; він показує вартість отримання ризикованої грошової одиниці у гарантованих грошових одиницях [186]:

$$\alpha = \frac{NPI}{NPCF}. \quad (2.11)$$

Коефіцієнт детермінованого еквівалента можна розглядати також як обернену величину до індексу прибутковості проекту.

Якщо деякі з проектів згодом виявляються невдалими і призводять до збитків, відповідні пари значень $(\alpha; R)$ видаляють з бази даних.

За накопиченими статистичними даними будують математичну модель:

$$\alpha = f(R). \quad (2.12)$$

Графік зв'язку у загальному вигляді подано на рис. 2.24. Від'ємний нахил графіка пояснюється тим, що неохочий до ризику керівник погоджується на більш високий ризик лише за умови зменшення суми, яку потрібно сплачувати за отримання ризикованої грошової одиниці.

Модель (2.12) використовують для обґрунтування рішень про прийняття нових проектів. За матеріалами бізнес-плану нового проекту розраховують фактичний коефіцієнт детермінованого еквівалента $\alpha_{f \text{ факт}}$ і показник ризику R_f . Якщо розрахункове значення $\alpha_{f \text{ факт}}$, визначене для рівня ризику R_f за (2.12), є більшим від значення $\alpha_{f \text{ доц}}$ або дорівнює йому, проект доцільного приймати. Такий проект забезпечуватиме достатню доходність для свого рівня ризику. У інших випадках проект відхиляють.

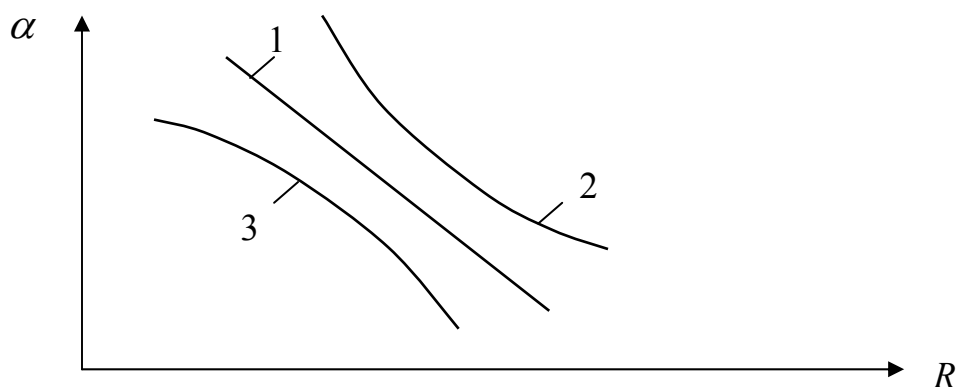


Рисунок 2.24 – Зв'язок між показником ризику та коефіцієнтом детермінованого еквівалента:

(1) – тренд; (2,3) – верхня та нижня границі довірчого інтервалу (адаптовано за [186])

Виконання умови $\alpha_{f \text{ факт}} \leq \alpha_{f \text{ доц}}$ означає, що на рис. 2.24 точка з координатами $(R_f; \alpha_{f \text{ факт}})$ знаходиться ближче до початку координат відносно лінії тренду або на самій лінії тренду.

Сучасні комп'ютерні пакети статистичного аналізу забезпечують для моделі (2.12) не тільки тренд, але і границі довірчого інтервалу, які можна визначати з будь-якою заданою імовірністю. Це надає змогу оцінити шанси на користь прийняття проекту, наприклад, у вигляді «97,5 з 100 %», якщо точка нового проекту знаходиться на нижній границі 95 %-ного довірчого інтервалу, або «50 з 100 %», якщо точка знаходиться на лінії тренду.

Опрацюємо результати впровадження методики на прикладі проекту нової асортиментної лінії взуття на КВТВП «Київ». Керівництво підприємства має інформацію про 10 проектів освоєння нових видів продукції, що впроваджувалися раніше (табл. 2.28, гр. 2-4; проекти впорядковані за рівнем ризику). Третій та сьомий проекти згодом виявилися невдалими. У гр. 5 розраховані коефіцієнти детермінованого еквівалента для вдалих проектів.

Таблиця 2.28 – Інформація про проекти, прийняті КВТВП «Київ» в минулому
(звітність КВТВП «Київ» та авторські розрахунки)

№№ п/п	Ризикований результат, тис. грн., NPCF	Детермінований еквівалент, тис. грн., NPI	Рівень ризику, PP	Коефіцієнт $\alpha_{\text{факт}} = \text{NPI} / \text{NPCF}$	Коефіцієнт $\alpha_{\text{розр}}$ за моделлю тренду	Нижня границя довірчого інтервалу, $\alpha_{\text{н}}$	Верхня границя довірчого інтервалу, $\alpha_{\text{в}}$
1	731,5	600,0	0,08	0,82	0,810	0,558	1,061
2	382,0	275,0	0,18	0,72	0,780	0,566	0,994
3	477,5	430,0	0,25	-	-	-	-
4	620,5	490,0	0,25	0,79	0,743	0,532	0,955
5	500,0	375,0	0,35	0,75	0,668	0,453	0,882
6	318,0	175,0	0,41	0,55	0,609	0,395	0,823
7	274,0	200,0	0,50	-	-	-	-
8	1316,0	500,0	0,50	0,38	0,504	0,293	0,714
9	409,0	225,0	0,55	0,55	0,435	0,223	0,648
10	1280,0	320,0	0,66	0,25	0,261	0,008	0,515

За даними гр. 4 та 5 табл. 2.28 з використанням комп'ютерного пакету статистичного аналізу побудована математична модель зв'язку між рівнем ризику проекту PP та коефіцієнтом детермінованого еквівалента α :

$$\alpha = 0,814 + 0,057*PP - 1,354*PP^2. \quad (2.13)$$

Модель (2.13) виявилася найкращою з 44 стандартних математичних функцій. Статистичні характеристики моделі: коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,852$, тобто модель пояснює 85,2 % варіації вихідних даних; середній квадрат помилки (залишкова дисперсія) $MSE = 0,0056$; середня

абсолютна процентна помилка $MAPE = 11,89\%$ (значення $MAPE$ від 10% до 20% свідчить про добру точність моделі).

Для порівняння: лінійна модель, адекватна за F-критерієм Фішера ($F_{\delta i \zeta \delta} = 23,8 > F_{\delta \delta \delta \delta} = 5,99$), має відносно гірші характеристики ($R^2 = 0,801$; $MSE = 0,0074$; $MAPE = 15,62\%$). Отже, модель (3.13) добре апроксимує емпіричні дані і може бути використана для обґрунтування подальших рішень.

Графіки тренду та довірчих границь представлені на рис. 2.25.

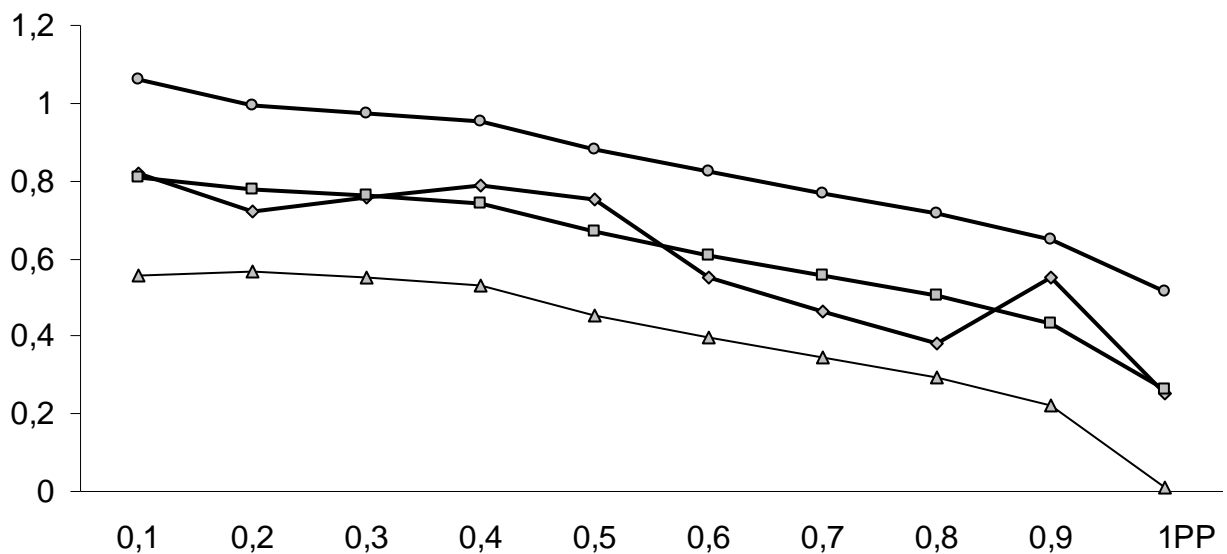


Рисунок 2.25 – Графічне зображення тренду та довірчих границь моделі (2.13)

Проект нової асортиментної лінії взуття має такі характеристики:

$$NPI = 1537,1 \text{ тис. грн.}; NPSF = 2473,525 \text{ тис. грн.}; PP_f = 0,122.$$

Для цього проекту фактичний коефіцієнт детермінованого еквівалента:

$$\alpha_{f \delta \delta \delta \delta} = 1537,1 / 2473,525 = 0,621.$$

Розрахунковий коефіцієнт детермінованого еквівалента за (2.13):

$$\alpha_{f \delta i \zeta \delta} = 0,814 + 0,057 * 0,122 - 1,354 * 0,122^2 = 0,801.$$

Оскільки $\alpha_{f \delta \delta \delta \delta} \leq \alpha_{f \delta i \zeta \delta}$ ($0,621 < 0,801$), такий проект доцільно прийняти.

Імовірність виходу за границі 95 %-вого інтервалу дорівнює 0,05 (по 0,025 з кожного боку). За таблицями стандартизованого нормального розподілу z -фактор для імовірності 0,025 становить 1,96. Якщо для рівня ризику 0,122 нижня границя довірчого інтервалу 0,561 (значення встановлене по гр. 7 табл. 3.20 методом інтерполяції), то оцінка відповідного середньоквадратичного відхилення:

$$\sigma = \frac{|\alpha_j - \alpha_{I \text{ довірч}}|}{z_j} = \frac{|0,561 - 0,801|}{1,96} = 0,122.$$

Значення z -фактора для $\alpha_{I \text{ довірч}}$:

$$z_{I \text{ довірч}} = \frac{\alpha_{I \text{ довірч}} - \alpha_{I \text{ ризик}}}{\sigma} = \frac{0,621 - 0,801}{0,122} = -1,48.$$

За таблицями стандартизованого нормального розподілу імовірність того, що значення α буде меншим, ніж $\alpha_{I \text{ довірч}}$:

$$p(z_{I \text{ довірч}}) = 0,069.$$

Отже, імовірність того, що проект доцільно прийняти:

$$1 - p(z_{I \text{ довірч}}) = 1 - 0,069 = 0,931,$$

або 93,1 % з 100 % на користь прийняття проекту.

Точка, що представляє новий проект, позначена на рис. 2.12 літерою А.

Розглянуті методики призначені для обґрунтування рішень про прийнятність стратегічного плану маркетингу окремої товарно-ринкової одиниці (ТРО). Якщо ж стратегічна бізнес-одиниця (СБО) має в своєму складі декілька ТРО, то при обґрунтуванні складу та структури стратегічного портфеля ТРО також доцільно прагнути до оптимізації співвідношення між сподіваною доходністю та ризиком для портфеля в цілому. Тому опрацюємо задачу оптимізації стратегічного розвитку підприємства вуглевої промисловості в умовах невизначеності [142].

Постановка задачі є такою. Вуглеве підприємство має кілька структурних підрозділів, тобто мінімальних сукупностей заготівельних та монтажних потоків, яким встановлена загальна програма випуску вугля. Для кожного такого підрозділу пропонується множина альтернативних

варіантів стратегічного розвитку. Під варіантом стратегічного розвитку будемо розуміти технолого-організаційний спосіб забезпечення пропозиції продукції, який реалізується протягом певного періоду часу. Варіанти відрізняються один від одного такими характеристиками: технологічна схема виробництва; потужність підрозділу; організаційно-технічний рівень виробництва; необхідні інвестиції; асортимент та якість продукції; види матеріалів, що використовуються; грошовий потік надходжень (виручка від реалізації мінус витрати плюс амортизація) по періодах часу.

Для забезпечення розвитку підприємство має мати власні інвестиційні кошти; відомі прогностні обсяги цих коштів по періодах часу. У разі нестачі власного бюджету можуть бути використані альтернативні джерела фінансування (наприклад, кредити), але це потребує додаткових витрат.

Маркетингові дослідження дозволили встановити прогностні рівні попиту на основні види взуття по періодах часу. При використанні певних варіантів стратегічного розвитку може виникати надвиробництво або дефіцит взуття. Надвиробництво зумовлює додаткові витрати, пов'язані з необхідністю зниження цін або утилізації взуття.

Відомі також прогностні обсяги постачання матеріалів основними постачальниками у майбутніх періодах; в разі нестачі матеріалів можна скористатися альтернативними джерелами (наприклад, купівля за кордоном), але вартість матеріалів, які отримані з альтернативних джерел, буде вищою.

Інвестиційні бюджети розвитку, попит на взуття та обсяги постачання матеріалів є випадковими величинами і залежать від можливого сценарію розвитку подій. Доцільно розглядати як мінімум три варіанти сценаріїв: найбільш ймовірний, оптимістичний та песимістичний. Кожен сценарій може реалізуватися з певною ймовірністю, яка у загальному випадку невідома; особа, що приймає рішення, може лише давати цій ймовірності деякі суб'єктивні оцінки.

Задача полягає в тому, щоб для кожного структурного підрозділу обрати один з можливих варіантів стратегічного розвитку (або не обрати жодного) з метою максимізувати чисту теперішню вартість програми розвитку в цілому, враховуючи всі додаткові витрати.

Для побудови економіко-математичної моделі задачі введемо позначення:

γ – індекс структурного підрозділу, $\gamma = 1, 2, \dots, G$;

i – індекс варіанту розвитку структурного підрозділу, $i = 1, 2, \dots, I$;

j – індекс різновиду взуття, $j = 1, 2, \dots, J$;

t – індекс періоду часу, $t = 1, 2, \dots, T$;

h – індекс прогностного сценарію розвитку подій, $h = 1, 2, \dots, H$;

α – індекс виду матеріалу, $\alpha = 1, 2, \dots, A$;

$P_{\gamma i}$ – i -й варіант стратегічного розвитку структурного підрозділу γ ;

$s_{\gamma t}$ – інвестиції, необхідні для реалізації варіанту розвитку P_{γ} у періоді t ;

S_{th} – прогнозна сума власних інвестиційних коштів підприємства у періоді t за сценарієм h ;
складається з раніше накопичених фінансових ресурсів, надходжень від іншої реалізації та позареалізаційних доходів;

w_{th} – невикористані інвестиційні кошти у періоді t за сценарієм h ;

l_{th} – нестача інвестиційних коштів у періоді t за сценарієм h ;

$b_{j\gamma t}$ – обсяг випуску взуття j -го різновиду по варіанту P_{γ} у періоді t ;

v_{jth} – кількість взуття j -го різновиду, що утворює у періоді t запас для задоволення попиту у періоді $t+1$;

y_{jth} – надвиробництво взуття j -го різновиду у періоді t за сценарієм h ;

u_{jth} – дефіцит взуття j -го різновиду у періоді t за сценарієм h ;

D_{jth} – прогнозний попит на взуття j -го різновиду у періоді t за сценарієм h ;

$d_{\alpha\gamma t}$ – сумарні витрати матеріалу виду α на випуск всіх різновидів взуття по варіанту P_{γ} у періоді t :

$$d_{\alpha\gamma t} = \sum_{j=1}^J a_{aj\gamma} * b_{j\gamma t}; \quad (2.14)$$

де $a_{aj\gamma}$ – норма витрат матеріалу виду α на пару взуття j -го різновиду по варіанту P_{γ} ;

$Q_{\alpha th}$ – прогнозний обсяг постачання матеріалу виду α основними постачальниками у періоді t за сценарієм h ;

$e_{\alpha th}$ – запас матеріалу виду α , що утворюється у періоді t за сценарієм h для використання у періоді $t+1$;

$f_{\alpha th}$ – нестача матеріалу виду α у періоді t за сценарієм h ;

q_h – ймовірність реалізації сценарію h :

$$\sum_{h=1}^H q_h = 1; \quad (2.15)$$

де N_{γ} – чиста теперішня вартість варіанту P_{γ} :

$$N_{\gamma} = \sum_{t=1}^T C_{\gamma t} - \sum_{t=1}^T S_{\gamma t}; \quad (2.16)$$

де $C_{\gamma it}$ – грошові потоки надходжень по варіанту $P_{\gamma i}$ у періоді t :

$$C_{\gamma it} = \sum_{j=1}^J (R_{jt} - V_{jt}) * b_{j\gamma it} - F_{\gamma it} + K_{\gamma it}; \quad (2.17)$$

де R_{jt} – оптова ціна без ПДВ j -го різновиду взуття у періоді t ;

V_{jt} – змінні витрати на пару взуття j -го різновиду у періоді t ;

$F_{\gamma it}$ – постійні витрати по варіанту $P_{\gamma i}$ у періоді t ;

$K_{\gamma it}$ – амортизація, нарахована по варіанту $P_{\gamma i}$ у періоді t ;

g_t – додаткові витрати на залучення одиниці інвестицій з альтернативних джерел в періоді t (ставка відсотку);

n_{jt} – витрати на зберігання протягом року одиниці готової продукції j -го різновиду у періоді t ;

m_{jt} – витрати на уцінку або утилізацію одиниці готової продукції j -го різновиду у періоді t ;

$r_{\alpha t}$ – витрати на зберігання протягом року одиниці матеріалу виду α у періоді t ;

$z_{\alpha t}$ – додаткові (порівняно з плановими) витрати на залучення одиниці понадпланового матеріалу виду α з альтернативних джерел у періоді t .

Всі грошові показники подаються у термінах теперішньої (приведеної до моменту виконання розрахунків) вартості. Приведення виконується за ставкою відсотку, яка відповідає найкращій з існуючих альтернативних можливостей вкладення власних інвестиційних коштів.

Кожному варіанту $P_{\gamma i}$ відповідає невідома $X_{\gamma i}$, яка показує планову інтенсивність використання цього варіанту. Якщо $P_{\gamma i}$ увійде до оптимального плану, то $X_{\gamma i} = 1$, якщо ні, то $X_{\gamma i} = 0$. Таким чином, задача, що розглядається, є задачею цілочисельного програмування.

Економіко-математична модель задачі складається з таких груп обмежень.

1. Фінансування інвестицій у розвиток підприємства здійснюється за рахунок власних інвестиційних коштів та поточних надходжень від операційної діяльності; надлишки коштів можуть бути використані у наступних періодах; нестача коштів може бути покрита з альтернативних джерел:

$$\sum_{\gamma=1}^G \sum_{i=1}^I S_{\gamma it} * X_{\gamma i} - w_{(t-1)h} + w_{th} + l_{(t-1)h} - l_{th} = S_{th} + \sum_{\gamma=1}^G \sum_{i=1}^I C_{\gamma it} * X_{\gamma i};$$

$$t = \overline{1, T}; \quad h = \overline{1, H}; \quad (2.18)$$

$$\text{або } \sum_{\gamma=1}^G \sum_{i=1}^I (s_{\gamma i t} - C_{\gamma i t}) * X_{\gamma i} - w_{(t-1)h} + w_{th} + l_{(t-1)h} - l_{th} = S_{th};$$

$$t = \overline{1, T}; \quad h = \overline{1, H}. \quad (2.18a)$$

2. Для кожного структурного підрозділу γ в оптимальний план може увійти лише один варіант стратегічного розвитку (або не увійде жоден):

$$\sum_{i=1}^I X_{\gamma i} \leq 1; \quad \gamma = \overline{1, G}. \quad (2.19)$$

3. Сумарний випуск взуття j -го різновиду всіма підрозділами має дорівнювати прогнозованому попиту у періоді t за сценарієм h з урахуванням можливості утворення запасів готової продукції для використання у наступних періодах, а також можливості виникнення надвиробництва або дефіциту:

$$\sum_{\gamma=1}^G \sum_{i=1}^I b_{j\gamma i t} * X_{\gamma i} + v_{j(t-1)h} - v_{jth} - y_{jth} + u_{jth} = D_{jth};$$

$$j = \overline{1, J}; \quad t = \overline{1, T}; \quad h = \overline{1, H}. \quad (2.20)$$

(у рівняння для $t = T$ змінна v_{jth} не входить).

4. Сумарні витрати матеріалу виду α на випуск взуття всіма підрозділами мають дорівнювати обсягу постачання основними постачальниками у періоді t за сценарієм h з урахуванням можливості використання надлишків матеріалів у наступних періодах та виникнення потреби у додатковому залученні матеріалів з альтернативних джерел:

$$\sum_{\gamma=1}^G \sum_{i=1}^I d_{\alpha\gamma i t} * X_{\gamma i} - e_{\alpha(t-1)h} + e_{\alpha th} - f_{\alpha th} = Q_{\alpha th};$$

$$\alpha = \overline{1, A}; \quad t = \overline{1, T}; \quad h = \overline{1, H}. \quad (2.21)$$

(у рівняння для $t = T$ перемінна $e_{\alpha th}$ не входить).

Ціль задачі – максимізація чистої теперішньої вартості програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням додаткових витрат на залучення інвестицій з альтернативних джерел, на утворення запасів готової продукції, на уцінку або утилізацію надлишкового взуття, на

утворення запасів матеріалів та на залучення додаткових матеріалів з альтернативних джерел. Цей критерій оптимальності подається у вигляді цільової функції L :

$$L = \sum_{\gamma=1}^G \sum_{i=1}^I N_{\gamma i} * X_{\gamma i} - \sum_{h=1}^H \sum_{t=1}^T q_h * g_t * l_{th} - \sum_{j=1}^J \sum_{h=1}^H \sum_{t=1}^{T-1} q_h * n_{th} * v_{jth} - \sum_{j=1}^J \sum_{h=1}^H \sum_{t=1}^T q_h * m_{jt} * y_{jth} - \\ - \sum_{\alpha=1}^A \sum_{h=1}^H \sum_{t=1}^{T-1} q_h * r_{\alpha t} * e_{\alpha th} - \sum_{\alpha=1}^A \sum_{h=1}^H \sum_{t=1}^T q_h * z_{\alpha t} * f_{\alpha th} \rightarrow \max. \quad (2.22)$$

Умови невід'ємності змінних:

$$X_{\gamma i} \geq 0; \quad w_{th} \geq 0; \quad l_{th} \geq 0; \quad v_{jth} \geq 0; \quad y_{jth} \geq 0; \quad u_{jth} \geq 0; \quad e_{\alpha th} \geq 0; \\ f_{\alpha th} \geq 0; \quad \forall \alpha, j, \gamma, i, t, h. \quad (2.23)$$

Задача обґрунтування оптимальної програми стратегічного розвитку підприємства є задачею стохастичного програмування. Оскільки розподіл ймовірностей випадкових величин вважається дискретним, розв'язок може бути отриманий за допомогою методів лінійного програмування.

Значення $L \leq 0$ у оптимальному плані свідчить, що підприємство не має перспектив стратегічного розвитку; потрібно формувати нові варіанти $P_{\gamma i}$ або залишити дану сферу діяльності. При $L > 0$ значення $X_{\gamma i}$ показують, які варіанти розвитку мають бути обрані.

Результати апробації наведеної моделі в окремих структурних підрозділах Київського виробничо-торговельного взуттєвого підприємства (КВТВП) «Київ» свідчать про ефективність її використання.

2.5. Оцінка ефективності маркетингових товарних стратегій та їх відповідності умовам ринку

Функціонування організаційно-економічного механізму реалізації маркетингової товарної стратегії має на меті досягнення певних цільових показників, до яких в умовах ринкової орієнтації підприємства належать насамперед рівень попиту на продукцію, частка ринку або інші характеристики ринкової конкурентної позиції, рівень задоволеності споживачів тощо. Крім того, маркетингова стратегія не може бути визнана успішною, якщо вона не забезпечує підприємству отримання такого прибутку на інвестиції, який свідчить про економічну доцільність вкладення капіталу у даний бізнес. Очевидно, ефективність тих чи інших маркетингових товарних стратегій має оцінюватися саме шляхом порівняння досягнутих значень згаданих цільових показників.

Такої думки дотримуються, зокрема, й відомі фахівці у сфері стратегічного менеджменту А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд, які стверджують, що найбільш повне уявлення про ефективність стратегії можна отримати за допомогою аналізу двох груп показників: стратегічних (частка ринку, імідж фірми, наявність позицій лідера за рівнем технологій, якості, сервісу тощо) та фінансових (прибуток, рентабельність інвестицій і т.п.).

Розглядаючи можливість використання окремих стратегічних показників для оцінки ефективності маркетингових товарних стратегій на ринку одягу, зазначимо, що визначити частки ринку окремих виробників у фрагментованій галузі, де присутні численні нелегальні оператори, практично неможливо. Загальновизнаних лідерів тут також немає. Тому вважаємо за доцільне надавати характеристику стратегічних позицій окремих швейних підприємств за допомогою таких показників, як розмір підприємства (зокрема, може характеризуватися чисельністю працівників), спеціалізація, стратегічна мета, позиціонування на ринку та особливості товарної пропозиції.

В свою чергу, для оцінки фінансових результатів застосування певних товарних стратегій пропонується використати:

- систему показників фінансового стану підприємства, яка включає показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рентабельності та акціонерного капіталу;

- оцінку рівня кредитного ризику підприємства (методика визначення такої оцінки подається нижче);

- оцінку фінансової стійкості у поточному періоді, короткостроковій та довгостроковій перспективі; методика такої оцінки подається нижче).

Методика оцінки кредитного ризику використовує так звану балансову модель підприємства, згідно якій здійснюється перегрупування статей бухгалтерського балансу для виділення однорідних за термінами повернення груп позикових коштів:

$$F + Z + R^a = \hat{E}^{\bar{N}} + \hat{E}^{\hat{O}} + \hat{E}^t + \hat{E}^i + R^p, \quad (2.24)$$

де F – основні засоби та вкладення (необоротні активи);

Z – запаси та витрати;

R^a – грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, розрахунки (дебіторська заборгованість) та інші активи;

$\hat{E}^{\bar{N}}$ – джерела власних коштів;

\hat{E}^t – короткострокові кредити та позикові кошти;

$\hat{E}^{\hat{O}}$ – довгострокові кредити та позикові кошти;

\hat{E}^i – позики, не погашені у термін;

R^p – розрахунки (кредиторська заборгованість) та інші пасиви.

Величина E^T буде показувати наявність власних оборотних коштів:

$$E^T = \hat{E}^{\bar{N}} - F. \quad (2.25)$$

Рівень кредитного ризику визначається через розрахунок трьох показників фінансової стійкості:

$S_1 = 1$, якщо $E^T - Z \geq 0$, інакше $S_1 = 0$;

$S_2 = 1$, якщо $(E^T + K^T) - Z \geq 0$, інакше $S_2 = 0$;

$S_3 = 1$, якщо $(E^T + K^T + K^t) - Z \geq 0$, інакше $S_3 = 0$;

$$\bar{S} = (S_1, S_2, S_3). \quad (2.26)$$

Фінансовий стан вважається стійким, якщо $\bar{S} = (1, 1, 1)$. Це відповідає відсутності ризику. Кредитний ризик є допустимим, якщо $\bar{S} = (0, 1, 1)$; критичним, якщо $\bar{S} = (0, 0, 1)$, та катастрофічним, якщо $\bar{S} = (0, 0, 0)$.

Методика оцінки фінансової стійкості підприємства у поточному періоді, короткостроковій та довгостроковій перспективі також використовує балансову модель (2.24). Відповідні умови фінансової стійкості наведені у табл. 2.29.

Серед вітчизняних підприємств-виробників одягу, які пропонують свою продукцію на внутрішньому ринку, нами було виділено чотири стратегічні підгрупи:

– великі швейні підприємства, що мають одну чи декілька товарних марок та працюють за західними стандартами менеджменту («Михаїл Воронін», «Володарка», «Трембіта», «Стиль», «Аста-Еліт Класик» та інші);

– середні «пострадянські» швейні підприємства, що виготовляють продукцію під одною маркою і використовують лише окремі елементи ринково-орієнтованого менеджменту («Дана», «Юність», «Україна», «Каштан», «Ластівка» тощо);

– невеликі підприємства та ательє індошви́ву, що концентруються на обслуговуванні конкретного сегменту споживачів;

– неофіційні виробники.

Таблиця 2.29 – Умови фінансової стійкості підприємства у поточному періоді, короткостроковій та довгостроковій перспективі

Фінансова стійкість	Поточна	У короткостроковій перспективі
Абсолютна	$\dot{A} \geq \hat{E}^i + R^p$	$\ddot{A} \geq \hat{E}^i + R^p + K^t$
Нормальна	$R^a \geq \hat{E}^i + R^p$	$R^a \geq \hat{E}^i + R^p + K^t$
Передкризова	$R^a + Z \geq \hat{E}^i + R^p$	$R^a + Z \geq \hat{E}^i + R^p + K^t$
Кризова	$R^a + Z < \hat{E}^i + R^p$	$R^a + Z < \hat{E}^i + R^p + K^t$
Фінансова стійкість	У довгостроковій перспективі	
Абсолютна	$\ddot{A} \geq \hat{E}^i + R^p + K^t + K^T$	
Нормальна	$R^a \geq \hat{E}^i + R^p + K^t + K^T$	
Передкризова	$R^a + Z \geq \hat{E}^i + R^p + K^t + K^T$	
Кризова	$R^a + Z < \hat{E}^i + R^p + K^t + K^T$	

При оцінці ефективності маркетингових товарних стратегій нами обрані типові представники кожної з зазначених груп (крім останньої, де офіційну інформацію отримати неможливо): для першої підгрупи – ВАТ «Трембіта», для другої – ЗАТ ВТШФ «Дана» та ЗАТ «Юність»; для третьої – ВАТ «Мода».

ВАТ «Мода» – це середнє швейне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні чоловічого, жіночого та дитячого одягу. Підприємство засноване у 1956 р. і у 1992 реорганізоване у ВАТ «Мода». Сьогодні колектив підприємства щосезону створює і виготовляє сучасні моделі одягу, які потрапляють до споживача невеликими партіями та за індивідуальними замовленнями. Використання сучасного обладнання та досконалих технологій виробництва дозволяє підприємству випускати якісну продукцію, що відповідає світовим стандартам якості. Серед постійних замовників чільне місце займають фірми Німеччини, Франції та США; проте, суттєва частка продукції пропонується й на внутрішньому ринку України.

Згідно Господарського кодексу України, малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. Формально ВАТ «Мода» не є

малим підприємством, оскільки, хоча його валовий дохід від реалізації продукції не перевищує зазначеної суми, проте чисельність працюючих наближається до 200 осіб. Але аналіз особливостей стратегічної позиції підприємства на ринку і, зокрема, його маркетингової товарної стратегії, дозволяє розглядати ВАТ «Мода» саме як представника останньої стратегічної підгрупи.

Для типових представників зазначених стратегічних підгруп нами проведено аналіз стратегічних характеристик і фінансових показників ефективності маркетингових товарних стратегій у динаміці за період 2001-2004 рр.; пізніше доступ до комерційної інформації деякими підприємствами був обмежений, і отримати дані для порівняння виявилось неможливим. Стратегічні характеристики наведені у табл. 2.30; деякі найбільш важливі показники систематизовані у табл. 2.31.

Таблиця 2.30 – Стратегічні характеристики швейних підприємств – типових представників трьох основних стратегічних підгруп вітчизняних виробників

Характеристики	Великі підприємства	Середні підприємства		Невеликі підприємства
	«Трембіта»	«Дана»	«Юність»	«Мода»
Розмір підприємства (чисельність працівників у 2001-2004 рр.)	1331-1610	650-692	480	160-182
Спеціалізація	Чоловічий одяг	Чоловічий, жіночий та дитячий одяг	Чоловічий, жіночий та дитячий одяг	Чоловічий, жіночий та дитячий одяг для цінового сегменту «вище середнього»
Стратегічна мета	Зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках	Збереження обсягів виробництва та реалізації продукції, виживання	Збереження обсягів виробництва та реалізації продукції, виживання	Зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках
Позиціонування	Продукція світового рівня якості, що відповідає міжнародним стандартам	Продукція середньої якості за помірними цінами	Продукція середньої якості за помірними цінами	Продукція світового рівня якості, що відповідає міжнародним стандартам
Особливості товарної пропозиції	Сучасні моделі одягу, регулярне оновлення асортименту, робота за принципом сезонних колекцій	Скоріше сучасні моделі одягу, повільне оновлення асортименту	Скоріше несучасні моделі одягу, асортимент практично не оновлюється	Сучасні моделі одягу, що виготовляються невеликими партіями та за індивідуальними замовленнями

Таблиця 2.31 – Фінансові показники швейних підприємств – типових представників трьох основних стратегічних підгруп вітчизняних виробників

Показники	Великі підприємства	Середні підприємства		Невеликі підприємства
	«Трембіта»	«Дана»	«Юність»	«Мода»
Фінансова стійкість:				
частка власного капіталу, %	65-85	80-94	70-90	84-97
частка власних оборотних коштів, %	6-30	37-48	45-60	10-81
частка довгострокових кредитів, %	0-7	немає	17-22	немає
Ліквідність:				
абсолютна	0-0,03	0,2-0,9	0,03-1,5	0,8-3,7
термінова	0,5-1,8	1,5-3,0	1,5-3,0	2,0-5,0
загальна	1,1-2,5	2,5-6,5	4,0-6,5	2,8-5,8
Ділова активність:				
оборотність власного капіталу	1,8-2,0	0,7-1,4	0,7-1,0	0,2-0,5
оборотність оборотних засобів	3,3-4,2	1,3-2,5	1,0-1,6	1,2-1,9
Рентабельність:				
інвестованого капіталу, %				
2001	0,03	28,8	-	2,6
2002	4,7	11,4	-50,0	3,7
2003	9,2	4,2	-36,2	4,0
2004	2,3	6,5	3,5	11,3
Рівень кредитного ризику	Без ризику	Без ризику	Допустимий	Без ризику
Фінансова стійкість:				
-поточна	Нормальна	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна
-короткострокова	Нормальна	Нормальна	Абсолютна	Абсолютна
-довгострокова	Нормальна	Нормальна	Передкризова	Абсолютна

Аналізуючи дані, представлені у табл. 2.30, можна зробити висновок, що маркетингові товарні стратегії підприємств першої та другої груп спираються перш за все на забезпечення світового рівня якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Крім того, ці підприємства чітко уявляють свого споживача: ВАТ «Трембіта» пропонує чоловічий одяг різним ціновим сегментам споживачів, ВАТ «Мода» – чоловічий, жіночий та дитячий одяг ціновому сегменту «вище середнього». Підтримуючи контакти з іноземними замовниками, «Трембіта» і «Мода» мають всі підстави обрати за мету довгострокове зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках одягу. Що ж до підприємств ЗАТ ВТШФ «Дана» та ЗАТ «Юність», то відносно гірша якість, нечітке позиціонування товарної пропозиції по відношенню до конкурентів і споживачів, а також і несучасність моделей одягу, що пропонуються, змушують обмежуватися значно більш скромними стратегічними цілями – це збереження існуючих обсягів присутності на внутрішньому ринку й прагнення до елементарного виживання.

З табл. 2.31 видно, що фінансова стійкість всіх підприємств, що досліджуються, може вважатися задовільною. Показник «частка власного капіталу» варіює у границях від 65 до 97 %, тоді як рекомендована нижня межа цього показника – 60 %. Частка власних оборотних коштів суттєво змінювалася по роках періоду дослідження, але в середньому трохи вища для підприємств середнього розміру – «Дани» й «Юності». Наявність довгострокових кредитів є нетиповою для підприємств легкої промисловості; для «Трембіти» такий кредит суттєво не впливає на результати діяльності (частка кредиту не перевищує 7 %). Більш-менш помітну частку кредиту має лише «Юність», але це в цілому не призводить до покращення інших фінансових показників.

Коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання впродовж звітного періоду. Знову-таки можна зазначити, що підприємства в цілому спроможні розраховуватися за борги. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності, тобто частка боргів, яку можна покрити за рахунок грошових коштів, майже у всіх підприємств перевищує рекомендовану нижню межу 0,2. Ще більш помітно перевищує рекомендовану нижню границю 1,0 коефіцієнт термінової ліквідності. Зрештою, коефіцієнт загальної ліквідності «не дотягував» до рекомендованої нижньої межі 2,0 лише в одному періоді на підприємстві «Трембіта», на якому частка власного капіталу є найменшою. В цілому найкращі показники ліквідності у підприємств «Юність» та «Мода».

Показники ділової активності дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби. Ділову активність всіх підприємств не можна вважати дуже високою для легкої промисловості – галузі з традиційно швидким оборотом капіталу. Так, власний капітал підприємств обертається в найкращому випадку лише 2 рази на рік, а оборотні засоби – від 1 до 4,2 разів. Найкращі показники ділової активності демонструє «Трембіта», хоча вартість її власного капіталу й оборотних засобів є найвищою серед підприємств, що досліджуються.

Показник рентабельності інвестованого капіталу, якій власне і характеризує доцільність вкладення капіталу у даний бізнес у порівнянні з альтернативними варіантами використання, на всіх підприємствах вибірки залишає бажати кращого. Так, у 2001 р. ставка банківського відсотку по депозитним вкладам становила 7,8 %; цей показник вдалося перевищити лише ЗАТ ВТШФ «Дана» (28,8 %), у інших підприємств показники віддачі на капітал були значно гіршими. У 2002 р. депозитну ставку 7,1 % знову-таки перекидає лише «Дана», але вже зі значно меншим відривом (11,4 %). У 2003 р. ставка по депозитам 7,8 %, тоді як рентабельність інвестицій «Дани» вже лише 4,2 %; в цьому році прийнятний рівень за даним показником демонструє лише ВАТ «Трембіта» (9,2 %). І, зрештою, у 2004 р. рівень депозитної ставки 8,5 % перекидає лише ВАТ «Мода» (11,3 %).

Звернемо увагу, що рентабельність інвестованого капіталу на підприємстві першої стратегічної підгрупи в цілому зростала; на підприємствах другої підгрупи – або стрімко

знижувалася, або залишалася неприйнятно низькою; на підприємстві третьої підгрупи – впевнено зростала. Це свідчить про те, що маркетингові товарні стратегії підприємств першої та третьої підгруп в цілому виявляються більш успішними і ефективними порівняно з другою підгрупою.

Цю ж тезу підтверджують і показники рівня кредитного ризику та фінансової стійкості. На підприємстві першої підгрупи кредитного ризику немає, фінансова стійкість стабільно нормальна. На підприємствах другої групи фінансова стійкість з переходом від поточного до коротко- й довгострокового періодів поступово зменшується, і, зокрема, на «Юності» зареєстроване виникнення кредитного ризику й передкризовий стан. Що ж до представника третьої групи – ВАТ «Мода» – то тут кредитного ризику немає, і фінансова стійкість є абсолютною.

Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що існує щільний зв'язок між сутністю обраної маркетингової товарної стратегії та її фінансовою результативністю. Найкращі фінансові показники, найнижчий рівень кредитного ризику та найвищу фінансову стійкість демонструють великі підприємства, що випускають продукцію світового рівня якості та працюють за західними стандартами менеджменту («Трембіта») та невеликі підприємства, що концентруються на обслуговуванні конкретного сегменту ринку і гнучко адаптуються до вимог своїх цільових споживачів («Мода»). Саме такої ситуації і слід було очікувати, виходячи з відомої стратегічної моделі М. Портера (рис. 2.26).

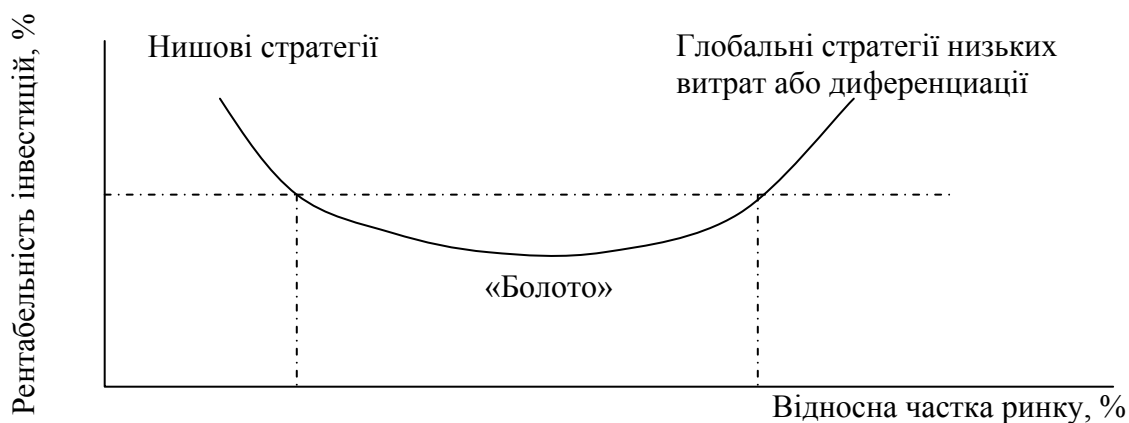


Рисунок 2.26 – Модель М. Портера «частка ринку–рентабельність інвестицій»

Згідно цієї моделі, найкращі показники рентабельності інвестицій демонструють або великі підприємства, що дотримуються стратегій глобальних низьких витрат чи диференціації, або ті, хто концентрується у «ніші». Середня позиція – так зване «болото» – призводить до нечітких конкурентних переваг, розмитого іміджу і фінансової нестійкості. Очевидно, в нашому випадку саме така ситуація спостерігається для підприємств середнього розміру – «Дана» та «Юність», які на кінець 2007 р. фактично припинили ділові операції, принаймні в тому статусі, що був раніше.

2.6. Науково-методичне забезпечення формування асортиментної стратегії та стратегії зростання

Важливою характеристикою досконалості маркетингової товарної стратегії підприємства є відповідність структури випуску продукції структурі ринкового попиту. Така відповідність має забезпечуватися як всередині окремих сегментів (в розрізі складу певної асортиментної лінії за моделями й артикулами), так і щодо ринкової пропозиції в цілому, тобто стосовно співвідношення обсягів продажу на окремих сегментах (відповідно до обраної стратегії структури цільового ринку – моносегментний, домінантно-сегментний чи полісегментний ринок).

В рамках методики визначення інтегрального показника відповідності маркетингової товарної стратегії підприємства умовам ринку частковий показник відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту ($V3$) пропонується визначати за співвідношенням:

$$V3 = \sum_{s=1}^S p_s \left(1 - \sum_{\mu=1}^M \alpha_{\mu s} * \left| \frac{Q_{\mu s} - \dot{I}_{\mu s}}{\dot{I}_{\mu s}} \right| \right) * 100, \quad (2.27)$$

де s – індекс прогнозного сценарію щодо попиту; S – число прогнозних сценаріїв, що розглядаються; p_s – імовірність здійснення прогнозного сценарію s ; μ – індекс різновиду швейних виробів; M – число різновидів швейних виробів, що виготовляються на підприємстві; $\alpha_{\mu s}$ – частка μ -го різновиду швейних виробів у загальному обсязі попиту згідно до s -го прогнозного сценарію щодо попиту; $Q_{\mu s}$ – кількість швейних виробів μ -го різновиду, запланованих до випуску згідно s -го прогнозного сценарію щодо попиту; $\dot{I}_{\mu s}$ – обсяг попиту на швейні вироби μ -го різновиду згідно s -го прогнозного сценарію.

Розрахунок показника відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту виконаємо за матеріалами малого швейного підприємства ТМ «СМС – самий модний стиль» (м. Київ, вул. Крайня, 1), яке спеціалізується у виготовленні сучасного жіночого та молодіжного одягу, насамперед спідниць та брюк.

Підприємство планує виготовлення осінньо-зимової колекції одягу – спідниць, сарафанів та брюк – протягом кварталу. В результаті аналізу статистики продажів за аналогічні сезони попередніх років, а також анкетних опитувань покупців, розроблений варіантний прогноз попиту на черговий сезон. В табл. 2.32 подані імовірності реалізації окремих прогнозних сценаріїв (песимістичного, найбільш імовірного та оптимістичного), а також прогнозні оцінки попиту в рамках кожного сценарію.

В діючих умовах підприємства планування орієнтоване на найбільш імовірний сценарій розвитку подій, отже, до випуску планується 5800 спідниць, 3000 сарафанів та 7700 брюк. Проміжні розрахунки виконані у табл. 2.33.

Таблиця 2.32 – Варіантний прогноз попиту на осінньо-зимовий сезон по різновидах одягу

Прогнозні сценарії щодо попиту	Одиниці виміру	Різновиди одягу		
		Спідниці $\mu = 1$	Сарафани $\mu = 2$	Брюки $\mu = 3$
- сценарій $s = 1$ ($p = 0,2$)	од	5700	2500	7500
- сценарій $s = 2$ ($p = 0,5$)	од	5800	3000	7700
- сценарій $s = 3$ ($p = 0,3$)	од	5900	3500	7900

Таблиця 2.33 – Визначення відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту

Різновиди одягу	Прогноз попиту, од $\dot{I}_{\mu s}$	Частка у загальному попиті $\alpha_{\mu s}$	План випуску, од $Q_{\mu s}$	Абсолютне відхилення, од $ Q_{\mu s} - \dot{I}_{\mu s} $	Відносне відхилення, $\Delta_{\mu s} =$ $= Q_{\mu s} - \dot{I}_{\mu s} $ $/ \dot{I}_{\mu s}$	Зважене відхилення, $\alpha_{\mu s} * \Delta_{\mu s}$
Сценарій $s = 1$ ($p = 0,2$)						
Спідниці	5700	0,36	5800	100	0,018	0,0064
Сарафани	2500	0,16	3000	500	0,200	0,0319
Брюки	7500	0,48	7700	200	0,027	0,0127
РАЗОМ:		1,00				0,0510
Сценарій $s = 2$ ($p = 0,5$)						
Спідниці	5800	0,35	5800	0	0	0
Сарафани	3000	0,18	3000	0	0	0
Брюки	7700	0,47	7700	0	0	0
РАЗОМ:		1,00				0
Сценарій $s = 3$ ($p = 0,3$)						
Спідниці	5900	0,34	5800	100	0,017	0,0058
Сарафани	3500	0,20	3000	500	0,143	0,0289
Брюки	7900	0,46	7700	200	0,025	0,0115
РАЗОМ:		1,00				0,0462

За формулою (2.27) показник відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту становитиме:

$$V3 = 0,2*(1 - 0,0510)*100 + 0,5*(1 - 0)*100 + 0,3 * (1 - 0,0462) * 100 = 97,6 \%$$

Таким чином, мале підприємство ТМ «СМС» забезпечує досить високий рівень відповідності структури пропозиції структурі ринкового попиту. Проте, дослідження свідчать, що така ситуація спостерігається далеко не на всіх швейних підприємствах. Проблема обґрунтування складу й структури асортименту продукції для швейних підприємств є одною з найбільш

актуальних і найбільш складних, оскільки при її вирішенні потрібно врахувати вплив як внутрішніх чинників (наявність та спеціалізація виробничих потужностей, особливості технологій, кваліфікація персоналу), так і зовнішніх (вимоги споживачів, поведінка конкурентів тощо). В умовах ринку суттєво зростає значимість зовнішніх чинників, які є некерованими з боку підприємства-виробника і які можна прогнозувати лише з певною імовірністю. Отже, задача формування оптимального асортименту продукції і виробничої програми набуває індетермінованого характеру. Такі задачі можуть бути розв'язані лише за допомогою спеціальних методів, зокрема, стохастичного програмування.

Пропонуємо постановку задачі оптимізації асортименту швейного підприємства на квартал з розподіленням по місяцях в умовах невизначеності споживчого попиту на внутрішньому ринку. Застосування цієї постановки на швейних підприємствах, як доводять подальші розрахунки, дозволяє забезпечити підвищення відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту навіть у разі, коли розходження між ними виявляються досить суттєвими.

Підприємство має декілька структурних підрозділів (швейних цехів або потоків), за кожним з яких закріплені певні різновиди одягу. Для кожного різновиду одягу визначені трудомісткість та питомі змінні витрати. Відомі також помісячні фонди робочого часу кожного цеху (потоків).

Розподілення продукції на внутрішньому ринку здійснюється через два види каналів збуту: незалежні торгові посередники (байєри), які укладають контракти на постачання партій одягу після проведення чергових сезонних показів, та власні фірмові магазини. Постачання продукції байєрам здійснюється у відповідності до укладених контрактів, що визначають асортимент продукції, обсяги, терміни постачання та ціни; відповідна частина виробничої програми не пов'язана з ризиками для підприємства-виробника, оскільки ризик відсутності платоспроможного попиту з боку потенційних споживачів в даному випадку байєри перебирають на себе. Що ж стосується продажу через фірмові магазини (так звана «робота на відкритий ринок»), то тут попит кінцевих споживачів характеризується суттєвою невизначеністю. Доцільно розглядати декілька можливих сценаріїв розвитку подій на ринку; кожному такому сценарію ставиться у відповідність певний прогноз споживчого попиту та оцінка імовірності здійснення сценарію.

Готові вироби зберігаються на підприємстві до моменту поставки торговим посередникам або у фірмові магазини наприкінці кварталу. Відомі питомі витрати зберігання кожного різновиду виробів протягом місяця.

Наприкінці другого місяця періоду планування надходить уточнений прогноз споживчого попиту, що дає змогу скоригувати план на останній місяць кварталу відповідно до сценарію, що визнається найбільш імовірним.

У задачі необхідно визначити обсяги виробництва окремих різновидів одягу (помісячно), які задовольняють всім виробничим та ринковим обмеженням та максимізують маржинальний прибуток від реалізації продукції з урахуванням імовірності реалізації окремих сценаріїв та додаткових витрат на зберігання запасів готової продукції.

Для побудови економіко-математичної моделі задачі введемо такі позначення:

γ – індекс структурного підрозділу підприємства (далі підрозділу); $\gamma = \overline{1, G}$;

μ – індекс різновиду швейних виробів; $\mu = \overline{1, M}$;

τ – індекс періоду часу (місяця); $\tau = \overline{1, T}$;

s – індекс прогнозного сценарію щодо попиту; $s = \overline{1, S}$;

$x_{\gamma\mu\tau}$ – невідома, яка показує випуск різновиду одягу μ у підрозділі γ в періоді τ для $\tau = \overline{1, T-1}$;

$x_{\gamma\mu s}$ – невідома, яка показує випуску різновиду одягу μ у підрозділі γ за сценарієм s в періоді T ;

p_s – імовірність здійснення прогнозного сценарію s ; сума p_s дорівнює 1;

$t_{\gamma\mu}$ – трудомісткість виготовлення одиниці різновиду одягу μ у підрозділі γ ;

$\pi_{\gamma\mu}$ – маржинальний прибуток від реалізації одиниці різновиду одягу μ підрозділу γ :

$$\pi_{\gamma\mu} = P_{\gamma\mu} - V_{\gamma\mu}; \quad (2.28)$$

де $P_{\gamma\mu}$ – оптова ціна (без ПДВ) одиниці різновиду одягу μ підрозділу γ ;

$V_{\gamma\mu}$ – змінні витрати на виготовлення одиниці різновиду одягу μ у підрозділі γ ;

$m_{\gamma\mu}$ – витрати на зберігання протягом місяця одиниці різновиду одягу μ підрозділу γ ;

$F_{\gamma\tau}$ – фонд робочого часу підрозділу γ в періоді τ ;

$Z_{\gamma\mu}$ – обсяг замовлення торгових посередників на різновид одягу μ , що виготовляється у підрозділі γ ;

$D_{\gamma\mu s}$ – оцінка попиту у фірмових магазинах на різновид одягу μ підрозділу γ за прогнозним сценарієм s .

Економіко-математична модель задачі вміщує такі групи обмежень.

1. Сумарна трудомісткість виготовлення виробів в кожному місяці не може бути більшою за доступний фонд робочого часу структурного підрозділу; враховується можливість коригування випуску в останньому місяці кварталу після надходження уточненого прогнозу попиту:

$$\sum_{\mu=1}^M t_{\gamma\mu} x_{\gamma\mu\tau} \leq F_{\gamma\tau}; \gamma = \overline{1, G}; \tau = \overline{1, T-1}; \quad (2.29)$$

у останньому місяці кварталу ($\tau = T$):

$$\sum_{\mu=1}^M t_{\gamma\mu} x_{\gamma\mu Ts} \leq F_{\gamma T}; \gamma = \overline{1, G}; s = \overline{1, S}. \quad (2.30)$$

2. Сумарний випуск виробів протягом кварталу в рамках кожного сценарію має бути не меншим, ніж обсяг замовлень торгових посередників:

$$\sum_{\tau=1}^{T-1} x_{\gamma\mu\tau} + x_{\gamma\mu Ts} \geq Z_{\gamma\mu}; \gamma = \overline{1, G}; \mu = \overline{1, M}; s = \overline{1, S}. \quad (2.31)$$

3. Сумарний випуск кожного різновиду одягу протягом кварталу в рамках кожного сценарію має бути не більшим, ніж сума обсягу замовлень торгових посередників та прогнозованої оцінки попиту у фірмових магазинах за даним сценарієм:

$$\sum_{\tau=1}^{T-1} x_{\gamma\mu\tau} + x_{\gamma\mu Ts} \leq Z_{\gamma\mu} + D_{\gamma\mu}; \gamma = \overline{1, G}; \mu = \overline{1, M}; s = \overline{1, S}. \quad (2.32)$$

Цільова функція – максимізація маржинального прибутку по підприємству в цілому за квартал з урахуванням імовірності реалізації окремих прогнозних сценаріїв та додаткових витрат на зберігання запасів готової продукції:

$$L = \sum_{\gamma=1}^G \sum_{\mu=1}^M \sum_{\tau=1}^{T-1} (\pi_{\gamma\mu} - (T - \tau)m_{\gamma\mu})x_{\gamma\mu\tau} + \sum_{s=1}^S p_s \sum_{\gamma=1}^G \sum_{\mu=1}^M \pi_{\gamma\mu} x_{\gamma\mu Ts} \rightarrow \max. \quad (2.33)$$

Умови невід'ємності невідомих:

$$x_{\gamma\mu\tau} \geq 0, x_{\gamma\mu Ts} \geq 0, \forall \gamma, \mu, \tau, s. \quad (2.34)$$

Після розв'язання задачі виконується постоптимізаційний аналіз. Значення цільової функції L у оптимальному плані показує математичне сподівання маржинального прибутку підприємства. За даними оптимального плану можна підрахувати можливі значення маржинального прибутку

для окремих сценаріїв розвитку подій (L_s). Оскільки імовірності здійснення цих сценаріїв p_s відомі, можна отримати розподіл ймовірностей маржинального прибутку (L_s, p_s), $s = \overline{1, S}$, а за наявності планової величини постійних витрат підприємства в цілому на рік (FC) – і розподіл ймовірностей чистого прибутку. Цей розподіл надає можливість оцінити рівень ризику планової виробничої програми за допомогою таких показників, як середньоквадратичне відхилення та/або варіація чистого прибутку; імовірність отримати прямі збитки; імовірність отримати прибуток менший, ніж виходячи з типової для підприємства норми прибутку на вкладений капітал, та інших. Після аналізу ризику приймають остаточне рішення про доцільність впровадження оптимальної виробничої програми.

Розглянемо результати апробації запропонованої економіко-математичної моделі за матеріалами малого швейного підприємства ТМ «СМС – самий модний стиль».

Підприємство має один швейний цех ($\gamma = 1$, отже, надалі індекс підрозділу не використовується), у якому заплановані до випуску три різновиди легкого жіночого одягу: спідниці, сарафани та брюки. Характеристики зазначених різновидів одягу наведені у табл. 2.34.

Таблиця 2.34 – Характеристики різновидів одягу (дані МШП ТМ «СМС»)

Показники	Позначення	Різновиди одягу		
		Спідниці $\mu = 1$	Сарафани $\mu = 2$	Брюки $\mu = 3$
Трудомісткість, год.	t_μ	0,65	0,82	0,88
Ціна без ПДВ, грн.	P_μ	150	200	190
Змінні витрати, грн.	V_μ	98	130	123
Маржинальний прибуток, грн.	π_μ	52	70	67
Витрати на зберігання одиниці товару протягом місяця, грн.	m_μ	5	5	5
Замовлення байєрів на квартал, од	Z_μ	2000	1000	3000
Прогноз попиту у фірмових магазинах на квартал, од:				
- сценарій $s=1$ ($p=0,2$)	$D_{\mu 1}$	3700	1500	4500
- сценарій $s=2$ ($p=0,5$)	$D_{\mu 2}$	3800	2000	4700
- сценарій $s=3$ ($p=0,3$)	$D_{\mu 3}$	3900	2500	4900
Сумарне завдання щодо випуску продукції для байєрів і фірмових магазинів, од				
- сценарій $s=1$ ($p=0,2$)	$Z_\mu + D_{\mu 1}$	5700	2500	7500
- сценарій $s=2$ ($p=0,5$)	$Z_\mu + D_{\mu 2}$	5800	3000	7700
- сценарій $s=3$ ($p=0,3$)	$Z_\mu + D_{\mu 3}$	5900	3500	7900

Враховуючи, що виготовленням одягу в підрозділі зайняті 25 робітників, тривалість робочого дня 8 годин, режим роботи однозмінний, а кількість робочих днів по місяцях кварталу становить 23, 20 та 23, знаходимо фонди робочого часу підрозділів:

$$\text{1-й місяць: } F_1 = 25 * 8 * 1 * 23 = 4600 \text{ год.};$$

$$\text{2-й місяць: } F_2 = 25 * 8 * 1 * 20 = 4000 \text{ год.};$$

$$\text{3-й місяць: } F_3 = 25 * 8 * 1 * 23 = 4600 \text{ год.}$$

З урахуванням витрат на зберігання продукції протягом місяця додаткові надходження від продукції, випущеної відповідно у 1-му, 2-му та 3-му місяцях кварталу, становитимуть:

$$\text{Спідниці: } 52 - 2 * 5 = 42 \text{ грн.}; 52 - 5 = 47 \text{ грн.}; 52 - 0 = 52 \text{ грн.};$$

$$\text{Сарафани: } 70 - 2 * 5 = 60 \text{ грн.}; 70 - 5 = 65 \text{ грн.}; 70 - 0 = 70 \text{ грн.};$$

$$\text{Брюки: } 67 - 2 * 5 = 57 \text{ грн.}; 67 - 5 = 62 \text{ грн.}; 67 - 0 = 67 \text{ грн.}$$

Наявність всіх наведених вище даних дозволяє скласти економіко-математичну модель задачі. Ця модель у матрично-векторній формі наведена у табл. 2.35.

Задача вирішувалася за допомогою комп'ютерного пакету Microsoft Excel (функція «Пошук рішення»). До оптимального плану увійшли такі змінні:

$$x_{22} = 2500; \text{ в 2-му місяці випускати 2500 од. сарафанів};$$

$$x_{31} = 5227; \text{ в 1-му місяці випускати 5227 од. брюк};$$

$$x_{32} = 2216; \text{ в 2-му місяці випускати 2216 од. брюк};$$

- за умови реалізації прогнозного сценарію 1:

$$x_{131} = 5700; \text{ в 3-му місяці випускати 5700 спідниць};$$

$$x_{331} = 57; \text{ в 3-му місяці випускати 57 брюк};$$

- за умови реалізації прогнозного сценарію 2:

$$x_{132} = 5800; \text{ в 3-му місяці випускати 5800 спідниць};$$

$$x_{232} = 500; \text{ в 3-му місяці випускати 500 сарафанів};$$

$$x_{332} = 257; \text{ в 3-му місяці випускати 257 брюк};$$

- за умови реалізації прогнозного сценарію 3:

$$x_{133} = 5815; \text{ в 3-му місяці випускати 5815 спідниць};$$

$$x_{233} = 1000; \text{ в третьому місяці випускати 1000 сарафанів.}$$

За впровадження оптимального плану фонди робочого часу у першому та другому місяцях використовуються повністю; у третьому місяці за першим та другим сценаріями залишається вільний час, за третім сценарієм фонд часу використовується повністю, але часу недостатньо, щоб задовольнити попит у повному обсязі. Отже, повністю виконується лише завдання щодо випуску

сарафанів (3500 од.) як продукції з найкращим співвідношенням трудомісткості та прибутковості, а щодо спідниць та брюк утворюється дефіцит (відповідно 85 та 457 од.)

Сподіване оптимальне значення цільової функції – маржинального прибутку за вирахуванням всіх супутніх витрат – становить 956505,7 грн.

Згідно діючій системі планування на підприємстві передбачалося випускати продукцію рівномірно по місяцях, виходячи з найбільш імовірного прогнозного сценарію щодо попиту. Порівняння характеристик діючого та оптимального плану виконане у табл. 2.35.

Таблиця 2.35 – Порівняння характеристик діючого та оптимального плану випуску продукції

Показники	За планом підприємства	За оптимальним планом	Відхилення (+, -)
Випуск спідниць, од.:			
- сценарій 1	5800	5700	-100
- сценарій 2	5800	5800	0
- сценарій 3	5800	5815	15
Випуск сарафанів, од.:			
- сценарій 1	3000	2500	-500
- сценарій 2	3000	3000	0
- сценарій 3	3000	3500	500
Випуск брюк, од.:			
- сценарій 1	7700	7500	-200
- сценарій 2	7700	7700	0
- сценарій 3	7700	7443	-257
Трудомісткість випуску, год.:			
- сценарій 1	13006	12355	-651
- сценарій 2	13006	13006	0
- сценарій 3	13006	13200	194
Значення цільової функції, грн.:			
- сценарій 1	945000	898050	-46950
- сценарій 2	945000	951650	6650
- сценарій 3	945000	970211	25211
Сподіване значення цільової функції, грн.	945000	946505,7	1505,7

Можна бачити, що значення цільової функції внаслідок оптимізації асортименту збільшується на 6650 грн., або на 0,7 %, навіть за умови реалізації найбільш імовірного сценарію; за випадку ж оптимістичного сценарію прибуток зросте на 25211 грн., або на 2,7 %. Крім того, у випадку скорочення попиту підприємству не доведеться нести витрати, пов'язані із уцінкою або ліквідацією надлишкової продукції.

За даними підприємства, постійні витрати підрозділу за кошторисом становлять 856354 грн. Тоді прибуток від реалізації становитиме:

- за планом підприємства: $945000 - 856354 = 88646$ грн.;
- за оптимальним планом, сценарій 1: $898050 - 856354 = 41696$ грн.;
- за оптимальним планом, сценарій 2: $951650 - 856354 = 95296$ грн.;

- за оптимальним планом, сценарій 3: $970211 - 856354 = 113857$ грн.

Зміни порівняно з планом по сценаріях відповідно становитимуть $-53,0\%$; $+7,5\%$ та $+28,4\%$; сподіване значення прибутку від реалізації:

$$E(\pi) = 0,2 * 41696 + 0,5 * 95296 + 0,3 * 113857 = 90151,7 \text{ грн.}$$

Середньоквадратичне відхилення прибутку становить $\sigma(\pi) = 31285,6$ грн., варіація $V(\pi) = 34,7\%$. Розподіл ймовірностей отримання прибутку при впровадженні оптимального плану виготовлення виробів поданий на рис. 2.27.

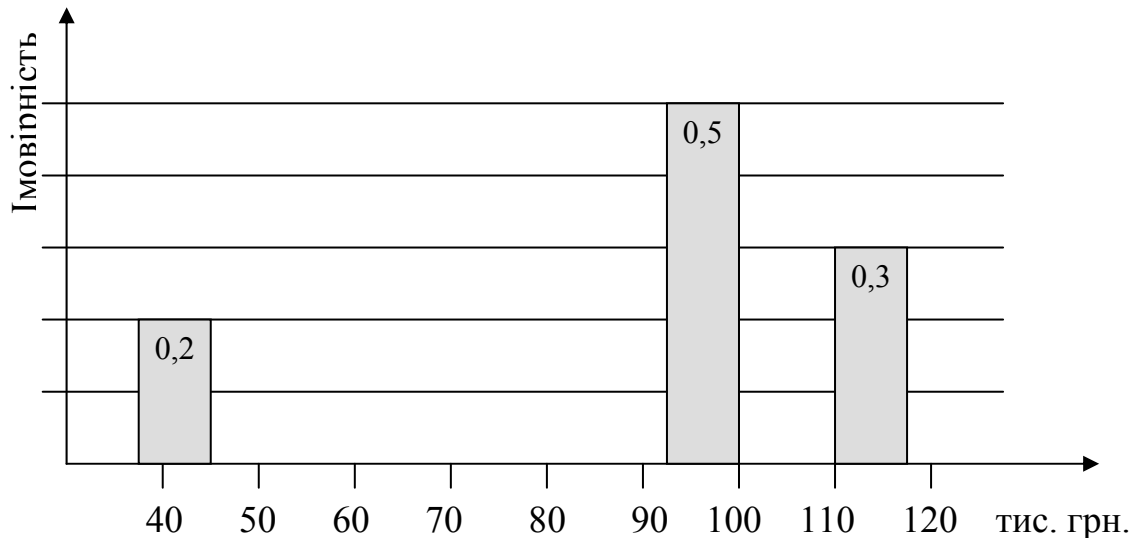


Рисунок 2.27 – Розподіл ймовірностей отримання прибутку від реалізації одягу

Оскільки за всіма сценаріями прибуток від реалізації продукції очікується позитивним, а показники плану є помітно кращими порівняно з планом, що розроблений на підприємстві, доцільно прийняти запропонований оптимальний план випуску до впровадження.

У табл. 2.36 виконаний розрахунок показника відповідності структури товарної пропозиції підприємства структурі ринкового попиту після впровадження оптимального плану випуску.

За формулою (2.27) показник відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту становитиме:

$$I3 = 0,2 * (1 - 0) * 100 + 0,5 * (1 - 0) * 100 + 0,3 * (1 - 0,0315) * 100 = 99,1\%.$$

Отже, показник підвищився з $97,6$ до $99,1\%$, і це за умов, коли й у поточних умовах діяльності підприємства спостерігалася досить висока відповідність.

Запропонована постановка задачі оптимізації асортименту продукції та виробничої програми швейного підприємства дозволяє вчасно виконати замовлення торгових посередників, ефективно пристосуватися до мінливого ринкового попиту та отримати найкращі з можливих фінансові результати діяльності з урахуванням ймовірності різних сценаріїв розвитку подій.

Таблиця 2.36 – Визначення відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту

Різновиди одягу	Прогноз попиту, од $\dot{I}_{\mu s}$	Частка у загальному попиті $\alpha_{\mu s}$	План випуску, од $Q_{\mu s}$	Абсолютне відхилення, од $ Q_{\mu s} - \dot{I}_{\mu s} $	Відносне відхилення, $\Delta_{\mu s} = \frac{ Q_{\mu s} - \dot{I}_{\mu s} }{\dot{I}_{\mu s}}$	Зважене відносне відхилення, $\alpha_{\mu s} * \Delta_{\mu s}$
Сценарій $s = 1$ ($p = 0,2$)						
Спідниці	5700	0,36	5700	0	0	0
Сарафани	2500	0,16	2500	0	0	0
Брюки	7500	0,48	7500	0	0	0
РАЗОМ:		1,00				0
Сценарій $s = 2$ ($p = 0,5$)						
Спідниці	5800	0,35	5800	0	0	0
Сарафани	3000	0,18	3000	0	0	0
Брюки	7700	0,47	7700	0	0	0
РАЗОМ:		1,00				0
Сценарій $s = 3$ ($p = 0,3$)						
Спідниці	5900	0,34	5815	85	0,014	0,0049
Сарафани	3500	0,20	3500	0	0	0
Брюки	7900	0,46	7443	457	0,058	0,0266
РАЗОМ:		1,00				0,0315

Результати апробації моделі за матеріалами МШП ТМ «СМС» зацікавили керівництво підприємства та довели можливість знаходження додаткових резервів збільшення прибутку. Основною проблемою при практичному впровадженні планування асортименту з використанням даної моделі виявилася необхідність створення системи аналізу та прогнозування попиту на продукцію у розрізі окремих різновидів одягу.

Вибір маркетингової стратегії зростання за сутністю являє собою рішення про способи та темпи зміни масштабів присутності даного виробника на ринку. Найчастіше варіанти стратегій зростання систематизують відповідно до матриці І. Ансоффа:

- підвищення ефективності поточних операцій; це допоміжна стратегія, яка не здатна збільшити масштаб присутності виробника на ринку, проте може сприяти покращенню фінансових показників;

- глибоке проникнення; збільшення норми або частоти використання товару існуючими споживачами, збільшення частки реальних споживачів серед потенційних, а також переманювання клієнтів від конкурентів;

- розвиток ринку; просування присутніх в асортименті підприємства товарів на нові сегменти або нові географічні ринки;

- розвиток товару; введення до асортименту нових або модифікованих товарів з метою їх пропозиції на вже освоєних підприємством ринках;

- інтеграція; опанування діяльності суміжних ланок технологічного ланцюжка у тій галузі, де підприємство працює (зворотна інтеграція для виробника кінцевої продукції передбачає приєднання постачальників сировини чи інших ресурсів, пряма – торгових посередників);

- диверсифікація, тобто вихід на принципово нові ринки з новими товарами; розрізняють такі види диверсифікації: концентрична (нова продукція відповідає технологічним та маркетинговим ресурсам підприємства); горизонтальна (нова продукція виготовляється за іншими технологіями, але відповідає маркетинговим ресурсам); конгломератна (нова продукція ніяк не пов'язана з тою, що випускалася раніше).

Перший та другий варіанти реалізуються на рівні конкретного товару/ринку, третій та четвертий – на рівні стратегічного бізнес-підрозділу або недиверсифікованого підприємства (збільшення розмірності товарно-ринкової матриці), п'ятий та шостий – на рівні корпорації (розширення сітки макросегментації).

Процес обґрунтування необхідного для конкретного виробника набору стратегічних варіантів зростання дозволяє формалізувати методика GAP-аналізу(від англ. «gar» – щілина, розрив) і вона передбачає проведення таких етапів:

- вибір цільового показника діяльності; це можуть бути обсяг реалізації продукції, частка ринку, прибуток, рентабельність інвестицій тощо;

- розробка двох прогнозів цільового показника: генетичного, що показує очікувані зміни за умови збереження існуючих тенденцій, та нормативного, що встановлює необхідні для досягнення цілей підприємства значення;

- виявлення розриву («щілини») між нормативними та очікуваними значеннями показника;

- генерація стратегій для заповнення розриву за матрицею І. Ансоффа.

Особливо наголошується на послідовності розгляду стратегій при заповненні стратегічного розриву, бо саме така послідовність забезпечує економію витрат і мінімізацію ризику (рис. 2.23).

На підставі результатів GAP-аналізу пропонуємо визначати відповідність поточної маркетингової стратегії зростання умовам, що склалися на ринку (V4), з використанням шкали, поданої у табл. 2.37.

При побудові шкали використана така логіка: чим більш вдало обрана поточна товарна стратегія (тобто, вона дозволяє досягти нормативних значень цільових показників), тим менше потреба підприємства у освоєнні додаткових сегментів ринку, введенні до асортименту нових товарів тощо. В граничному варіанті – якщо поставлених цілей можна досягти лише через застосування стратегії диверсифікації, тобто принципової зміни сфери діяльності підприємства, це означає, що поточна товарна стратегія є зовсім неперспективною.

Таблиця 2.37 – Шкала визначення відповідності поточної маркетингової стратегії зростання умовам ринку

№	Стратегія зростання, що дозволяє досягти нормативного значення цільового показника	Показник відповідності, %
1	Підвищення ефективності поточних операцій	100
2	Стратегія глибокого проникнення	80
3	Стратегія розвитку ринку	60
4	Стратегія розвитку товару	40
5	Стратегія інтеграції	20
6	Стратегія диверсифікації	0

Апробація запропонованих рекомендацій виконана за матеріалами кількох швейних підприємств, зокрема концерну «Михаїл Воронін» та ЗАТ ВТШФ «Дана». Цільовим показником діяльності обрано рентабельність інвестованого капіталу, мінімальним цільовим орієнтиром – значення банківського депозитного відсотку по м. Києву для суб'єктів господарювання (за даними Інтернет-сайту Національного банку України).

Розглянемо результати оцінки відповідності умовам ринку маркетингової стратегії зростання концерну «Михаїл Воронін». У табл. 2.38 представлені вихідні дані для розробки генетичного й нормативного прогнозів цільового показника діяльності.

Таблиця 2.38 – Вихідні дані для розробки прогнозів рентабельності інвестицій (звітність концерну «Михаїл Воронін»)

Показники	Роки							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Чистий прибуток, тис. грн.	801,9	598,7	477,0	643,9	670,1	2812,9	2105,4	3100,8
Інвестований капітал, тис. грн.	12998,1	13825,3	15822,7	15989,6	9503,4	12316,3	13715,3	13984,3
Рентабельність інвестицій, %	6,2	4,3	3,0	4,0	7,1	22,8	15,4	22,2
Банківська депозитна ставка, %	11,2	7,8	7,1	7,8	8,5	9,3	7,2	7,2*

* середнє значення банківської депозитної ставки за 11 місяців 2008 р. – 9,2 %.

При моделюванні та прогнозуванні динамічних рядів рентабельності інвестицій та банківської депозитної ставки найбільш адекватними виявилися лінійні моделі:

- рентабельність інвестицій: $y = 1,696 + 2,738 * x$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,657$;
- банківська депозитна ставка: $y = 9,042 - 0,135 * x$; коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,075$.

Вихідна модель GAP-аналізу подана на рис. 2.28.

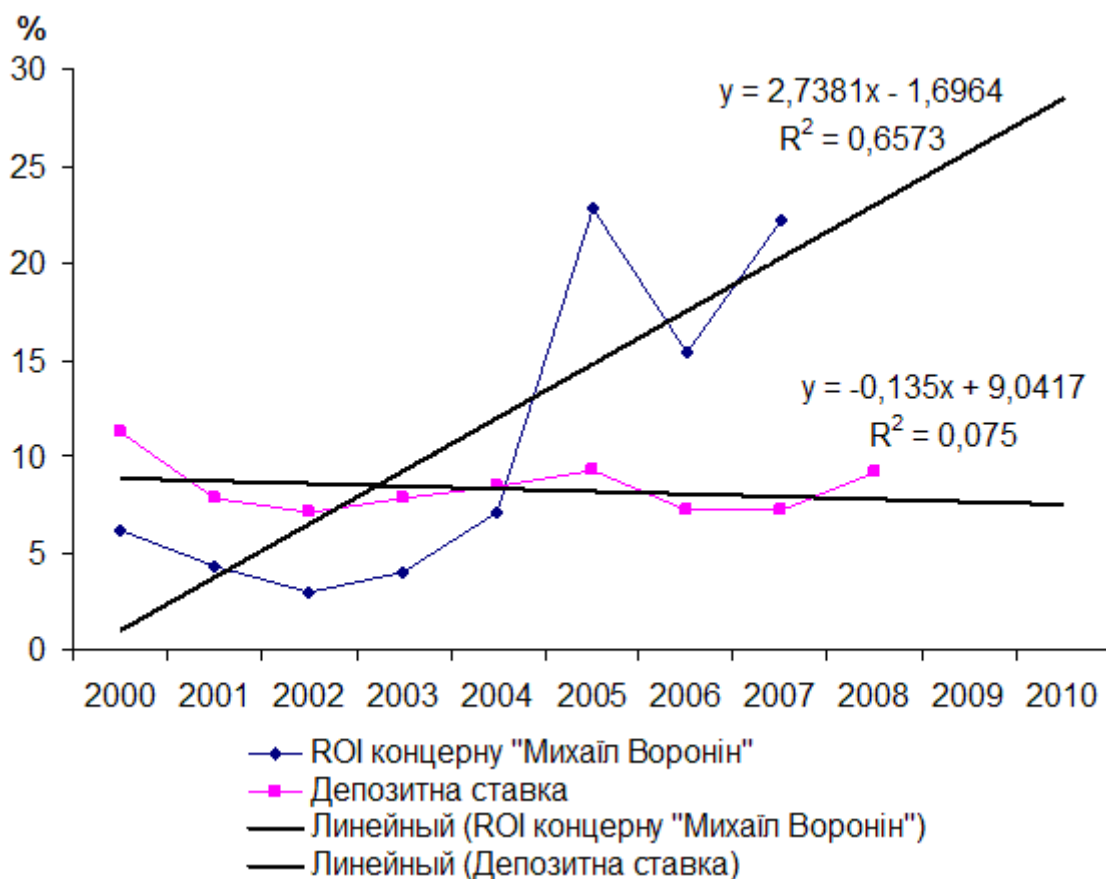


Рисунок 2.28 – Вихідна модель GAP-аналізу для концерну «Михаїл Воронін»

Можна бачити, що стратегічний розрив між прогнозними значеннями рентабельності інвестицій та депозитною банківською ставкою відсотку є позитивним, тобто навіть без змін поточної маркетингової товарної стратегії концерн «Михаїл Воронін» здатний забезпечити досягнення мінімально необхідних цільових орієнтирів. За бажання керівництва підприємства концерн може встановлювати собі більш напружені цільові орієнтири, але перехід до нових маркетингових стратегій зростання, що може стати необхідним за таких умов, вже не може розглядатися як вимушений. Отже, поточна маркетингова стратегія зростання концерну «Михаїл Воронін» повністю відповідає умовам, що складаються на ринку; є всі підстави оцінити показник відповідності за шкалою табл. 2.37 як $V4 = 100\%$.

Дещо інша ситуація спостерігається на ЗАТ ВТШФ «Дана». Вихідні дані для розробки генетичного й нормативного прогнозів цільових показників діяльності на цьому підприємстві подані у табл. 2.39.

Прогнозна модель для банківської депозитної ставки залишається тією ж самою; для рентабельності інвестицій побудована лінійна модель:

$$- y = 30,614 - 4,539 * x, \text{ коефіцієнт детермінації } R^2 = 0,803.$$

Вихідна модель GAP-аналізу подана на рис. 2.30.

Таблиця 2.39 – Вихідні дані для розробки прогнозів рентабельності інвестицій
(звітність ЗАТ ВТШФ «Дана»)

Показники	Роки							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Чистий прибуток, тис. грн.	4283	5194	2443	820	1264	56	112	-20
Інвестований капітал, тис. грн.	14351	18054	20536	19338	19541	18381	17653	16584
Рентабельність інвестицій, %	29,8	28,8	11,4	4,2	6,5	0,3	0,6	-0,1
Банківська депозитна ставка, %	11,2	7,8	7,1	7,8	8,5	9,3	7,2	7,2*

* середнє значення банківської депозитної ставки за 11 місяців 2008 р. – 9,2 %.

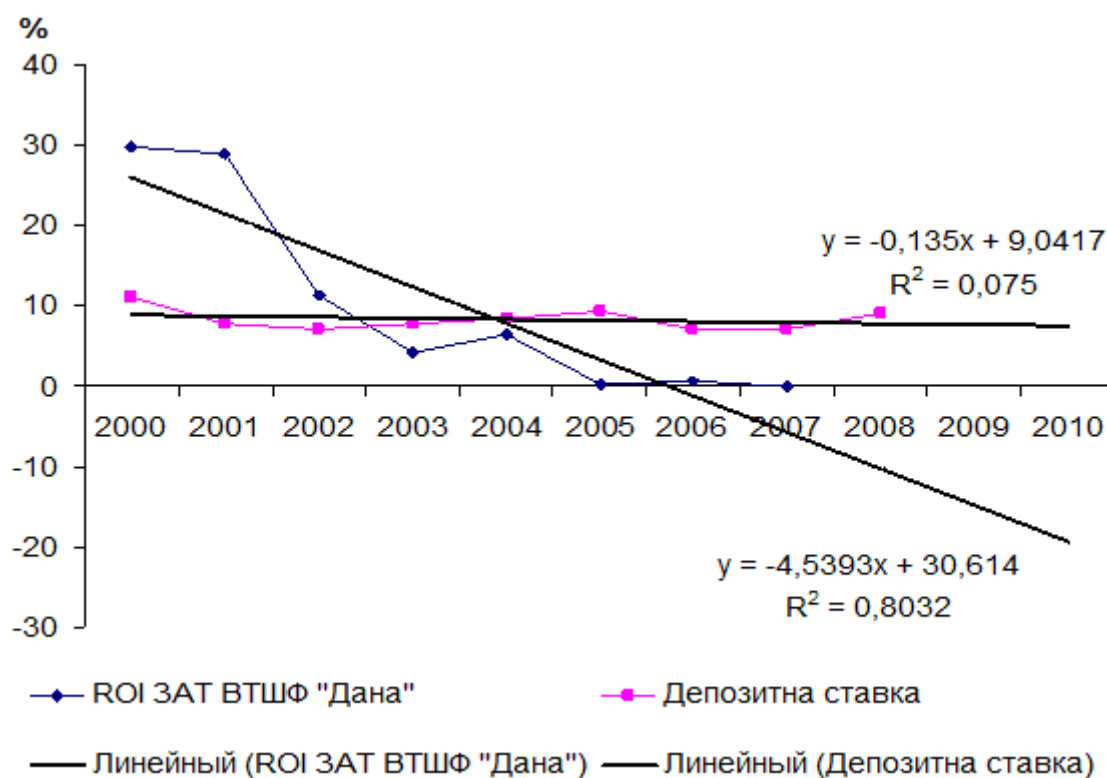


Рисунок 2.29 – Вихідна модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШФ «Дана»

Стратегічний розрив між нормативними та очікуваними значеннями рентабельності інвестицій є негативним, причому величина розриву з роками помітно збільшується. Основною причиною скорочення прибутків керівництво підприємства вважає зменшення обсягів давальницьких замовлень, які дозволяли хоча б частково покривати постійні витрати, а також і скорочення попиту на внутрішньому ринку внаслідок загострення конкуренції. Таким чином, без зміни поточної товарної стратегії досягти мінімально необхідних значень рентабельності інвестицій неможливо.

Для заповнення стратегічної щілини запропоновано низку організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рентабельності інвестицій, та виконані розрахунки їх економічної ефективності. Відповідно до схеми обґрунтування складу маркетингової стратегії зростання розгляд заходів проводився у такій послідовності:

- підвищення ефективності поточних операцій (заміна деякого застарілого технологічного обладнання, закупівля нового програмного забезпечення для розрахунку відрізів тканин у настили та побудови розкладок лекал, а також підвищення кваліфікації виробничих робітників з метою опанування ефективних прийомів виконання операцій); обсяг збитків в кінцевій точці прогнозу (2010 р.) зменшується з 19,32 до 18,78 %;

- глибоке проникнення на існуючі сегменти ринку (активізація рекламної кампанії в м. Києві та розширення співпраці з дрібними посередниками – суб'єктами підприємницької діяльності); збитки в кінцевій точці прогнозу зменшуються до 1,80 %;

- вихід на нові сегменти ринку з існуючим товаром (проект освоєння ринків Східної України, а саме відкриття торгових представництв підприємства у м. Дніпропетровську, Донецьку, Харкові); збитки в кінцевій точці прогнозу зменшуються до 1,62 %;

- впровадження нових товарів на існуючі ринки (проект освоєння нової асортиментної лінії; оскільки у наявному асортименті підприємства найбільш перспективними асортиментними групами є жіночі жакети та брюки, розглядався проект виробництва брючних костюмів та окремих виробів, об'єднаних спільним стилістичним рішенням, з використанням тканин-компаньйонів для розширення можливостей комбінування); рентабельність інвестицій в кінцевій точці прогнозу зростає до +3,46 %.

- інтеграція та диверсифікація (проекти цієї групи не розглядалися з таких причин: по-перше, інтеграція швейних підприємств з текстильними комбінатами взагалі не практикується внаслідок суттєвих відмін у раціональних масштабах виробництва; по-друге, створення власної торгової мережі є практично неможливим внаслідок відсутності фінансових ресурсів та низької кредитоспроможності ЗАТ ВТШФ «Дана»; по-третє, звернення до стратегії диверсифікації засвідчує невідповідність поточної маркетингової товарної стратегії умовам ринку).

Кінцева модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШФ «Дана» подана на рис. 2.30.

Враховуючи отримані результати дослідження, є всі підстави оцінити показник відповідності поточної маркетингової стратегії зростання умовам ринку за шкалою як $V_4 = 0$ %.

Варіанти дій керівництва підприємства можуть бути такими:

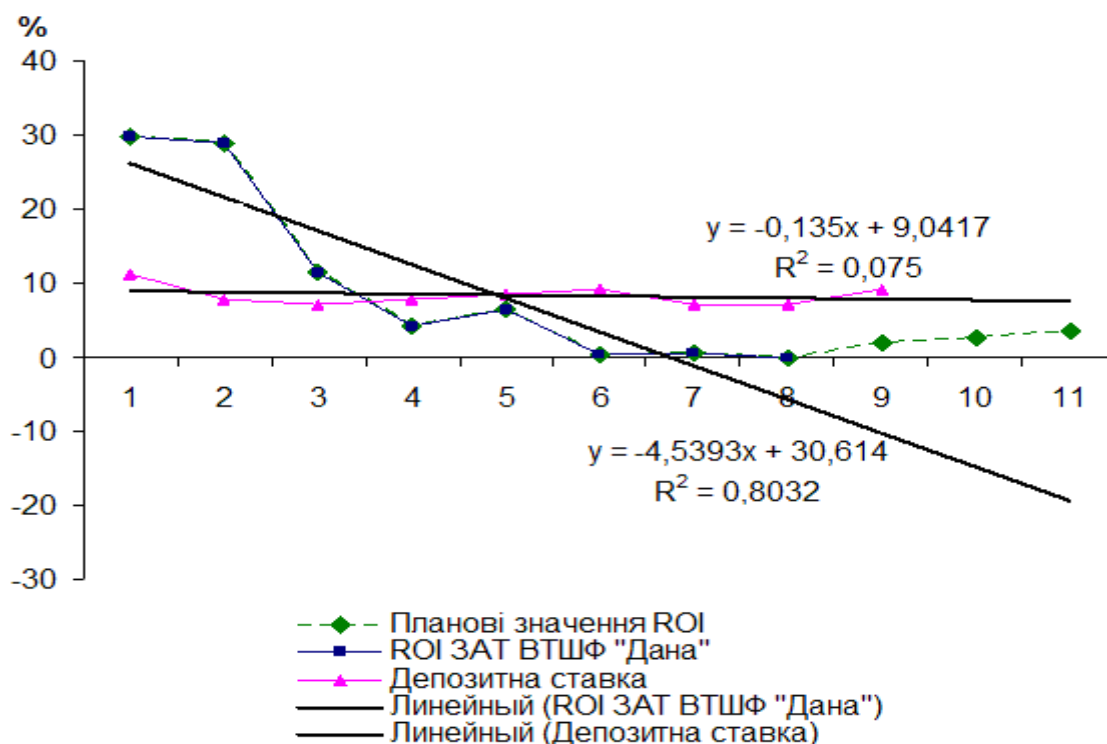


Рисунок 2.30 – Кінцева модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШВ «Дана»

- докласти зусиль для стабілізації обсягів замовлень з давальницької сировини, що дозволить підвищити завантаження виробничих потужностей та частково покрити постійні витрати виробництва; фактично це означає обрання стратегії спеціалізації на функціях виробничого оператора й відмову від здійснення операцій на внутрішньому ринку; проте останніми роками співвідношення витрат на виконання давальницьких замовлень між країнами Південного Сходу та Україною складається не на користь останньої, а отже, обсяги толінгових операцій зменшуються;

- знайти потужного зацікавленого спонсора, можливо іноземного, для докорінної реструктуризації підприємства та кардинальної зміни маркетингової стратегії, в першу чергу щодо якості продукції; зокрема, можлива робота під відомою «розкрученою» маркою на умовах франчайзингу; таким чином, буде реалізована маркетингова товарна стратегія, властива першій стратегічній підгрупі вітчизняних виробників одягу, проте, цей варіант потребує дуже великих капіталовкладень, й імовірність знаходження зацікавлених партнерів є невеликою;

- різко скоротити масштаби діяльності з розпродажем частини активів, насамперед пасивної частини основних фондів (можливо, зі зміною місця розміщення виробництва) і здійснити переорієнтацією на чітко визначену ринкову нішу цільових споживачів, тобто, фактично, піти шляхом перетворення ЗАТ ВТШФ «Дана» на мале підприємство; таким чином, буде реалізована маркетингова товарна стратегія, властива третій стратегічній підгрупі вітчизняних виробників одягу;

- продати майно підприємства тим, хто погодиться його купити з намірами зміни спеціалізації, та повернути гроші акціонерам для більш гідного розміщення; таким чином буде реалізована стратегія ліквідації.

Отримані прогнози свідчать, що продовжувати роботу ЗАТ ВТШФ «Дана» так, як це робиться зараз, або впроваджувати локальні косметичні заходи, є марною витратою часу і коштів. Підтвердженням справедливості розроблених у даному дослідженні прогнозів стало те, що наприкінці 2007 р. ЗАТ ВТШФ «Дана» припинило ділові операції у звичному статусі, обравши третій з розглянутих варіантів дій – різке скорочення масштабів діяльності.

РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Передумови впровадження логістичної системи в легкій промисловості

Процес становлення ринкової моделі господарювання потребує кардинальних змін загальних принципів функціонування економічних суб'єктів незалежно від виду виробничо-господарської спеціалізації. Сфера легкої промисловості не становить виключення та представляє собою достатньо традиційну бізнес-сферу, економічна ефективність функціонування в якій об'єктивно передбачає синтез маркетингу та логістики, які забезпечують, відповідно, модифікацію задач внутрішньо-фірмового управління та мобілізацію розрахунково-аналітичних інструментів їх рішення.

Процеси активних ринкових перетворень, які протікають у легкій промисловості, вимагають максимально швидкої та ефективної ринкової орієнтації підприємств.

В період становлення ринкових відносин перед підприємствами легкої промисловості постали нові реалії:

- перевищення пропозиції товарів легкої промисловості над попитом, в основному за рахунок імпортованої продукції;
- посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання;
- розповсюдження маркетингової концепції і, як результат, зростання насиченості, ширини, глибини товарного асортименту;
- ускладнення прогнозування попиту в умовах невизначеності;
- зростання товарно-матеріальних запасів;
- збільшення витрат на зберігання продукції;
- збільшення транспортних витрат;
- невідповідність сучасним вимогам ринку організації управління матеріальними потоками на підприємстві (відсутність гнучких організаційних структур);
- відсутність належної державної підтримки підприємств легкої промисловості.

Вирішення більшості проблем, перерахованих вище, пов'язують з використанням концепції логістики. Підтвердженням існуючих проблем у підприємств легкої промисловості є результати аналізу офіційних статистичних даних:

- скорочення обсягу прибутку на підприємствах легкої промисловості;
- висока питома вага збиткових підприємств легкої промисловості;

- зростання на підприємствах питомої ваги втрат прибутку внаслідок існування матеріальних запасів.

Незначна частка товарів, по яких збільшені обсяги виробництва (панчішно-шкарпеткові вироби, трикотажні вироби), не знайшли збуту, і майже весь приріст залишився на складі (Додаток Г).

Обсяг реалізованої продукції в 2004 р. складав 35105,2 тис. грн., а в 2005 р. – 50098 тис. грн., що на 43 % більше, ніж в 2004 р. В свою чергу, витрати на збут продукції теж збільшилися з 2584 тис. грн. до 3838,9 тис. грн., тобто на 48,6 %. Незважаючи на випереджаючі темпи зростання витрат на збут, ця тенденція є достатньою мірою виправданою, оскільки збільшилися тарифи на перевезення, ціни на пальне та витрати на утримання складських приміщень.

В результаті досліджень стану менеджменту, проведених «Міжнародною маркетинговою групою – Україна» на підприємствах легкої промисловості, які працюють за умов вільного конкурентного ринку [188], встановлено:

1. Більшість підприємств, навіть ефективно працюючих, просто не готові до роботи в умовах ринку. Дефіцит практичних знань дається взнаки та стає все більш явним в міру зростання вимог до менеджерів вищого та середнього рівня. На підприємствах не застосовуються нові методи управління через відсутність «команд» підготовлених фахівців, які мають навички й знання, необхідні для проведення перетворень. Менеджери підприємств не володіють практичним інструментарієм аналізу діяльності підприємства та вироблення рішень.

2. Найпоширенішою проблемою є незбалансованість виробничих можливостей підприємства та обсягів збуту, виробничо-збутова орієнтація організаційної структури, помилки у визначенні сегментів та цільових ринків, недостатнє знання можливих ринків та потреб своїх потенційних покупців, недостатня ефективність роботи структурних елементів.

3. Слабкість цільового планування і розробки ринкових стратегій призводить до нескоординованості діяльності підприємств у довгостроковому, середньостроковому та короткостроковому періодах. Це знижує ефективність використання наявних ресурсів, призводить до нераціональних витрат оборотних коштів.

4. Недостатньо розроблена концепція збуту, що не має обґрунтованого кількісного та якісного зв'язку за групами клієнтів, регіонами, товарними номенклатурами, витратами на збут тощо, що робить збутову діяльність недостатньо ефективною, не дає змоги реалізувати можливості підприємства.

5. Низький рівень організації системи збирання та обробки інформації на підприємствах легкої промисловості. Недостатність інформаційної бази ускладнює ухвалення керівництвом рішень не тільки стратегічних, але й оперативних.

6. Відсутність загальної концепції управління проявляється у великій кількості негативних ефектів в організаційних комунікаціях, пов'язаних з реалізацією посадових функцій, як між підрозділами, так і між рівнями управління.

7. Низька ефективність системи фінансового управління й відсутність управління витратами.

Без усунення цих проблем шляхом удосконалення усієї системи менеджменту стає неможливою успішна діяльність підприємств в умовах конкуренції.

Для реалізації стратегії сталого розвитку легкої промисловості необхідно, щоб перетворення на рівні підприємств постійно та органічно поєднувались з адекватною політикою органів державної та місцевої влади. З самого початку ринкових перетворень державне регулювання ринку розглядалося як пережиток централізованої економіки. Однак державне регулювання функціонування ринку існує в усіх державах з ринковою економікою та ставить основною ціллю визначення напрямків розвитку ринкової економіки, підтримку стабільності ринкового механізму. В теперішніх умовах перетворення економіки України вплив держави на цей процес повинен бути особливо значущим. Основна відмінність державного регулювання в умовах ринкової економіки від регулювання в умовах адміністративно-командної системи полягає в тому, що воно спирається, в основному, на непрямі економічні методи впливу на інтереси суб'єктів господарювання, тоді як раніше мало місце пряме втручання в їх діяльність через директиви та завдання без будь-якого врахування інтересів суб'єктів регулювання.

Про посилення ролі держави в процесі формування економіки нового типу говорить багато вчених, економістів, політиків та господарників, але досі не розроблено загальної позиції з питання державного регулювання ринків в Україні. У тих сферах, де ринок не в змозі забезпечити необхідний суспільству результат, потрібно втручання держави. Саме тому підкреслюється необхідність державного регулювання та підтримки легкої промисловості, яка опинилася в кризовому стані. Діюча система справляння ПДВ на імпорт устаткування, високі процентні ставки банківських кредитів, митна вартість товарів, які ввозяться на митну територію України, ставки сплати митного збору з митної вартості матеріалів та виробленої з неї продукції, контрабанда, імпорт товарів за заниженими цінами, різке підвищення цін на енергоносії, подорожчання сировини, яка виробляється з використанням газу та нафтопродуктів, є результатом негативної ситуації, яка склалася в галузі (за розрахунками, проведеними Мінпромполітики України, тільки прямі втрати бюджету з причин зростання імпорту за 2005 рік складають 8-10 млрд. грн.) [188].

Така ситуація потребує від підприємств та державних органів виконавчої влади скоординованих дій, спрямованих на накреслення шляхів технічного переобладнання підприємств, комп'ютеризацію виробничих процесів і вдосконалення організаційної структури виробництва, захист внутрішнього ринку від недобросовісного імпорту в Україну товарів легкої промисловості.

Аналіз стану та проблем розвитку підприємств легкої промисловості свідчить, що виведення галузі з кризового стану потребує здійснення ефективних заходів на всіх рівнях: від державного до рівня району та конкретного підприємства (табл. 3.1).

Одним з шляхів вирішення проблем, які постали перед підприємствами легкої промисловості, є поширення використання інструментів логістики, про ефективність яких свідчить передовий світовий досвід. Звичайно, що при впровадженні логістичних концепцій у вітчизняний бізнес необхідно враховувати цілий ряд об'єктивних і суб'єктивних причин, специфіку національної економіки, але використання навіть окремих принципів дії відомих у світі мікрологістичних систем (KANBAN, MRP I, MRP II, ERP) позитивно вплине на роботу українських підприємств. Тому вважаємо за необхідне дослідити стан використання логістики в Україні.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо виведення підприємств легкої промисловості з кризи

На рівні держави	На рівні міста
<ul style="list-style-type: none"> • зниження рівня ввізного мита на високотехнологічне устаткування для підприємств легкої промисловості, які не виробляються в Україні; • недопущення випуску на споживчий ринок імпортованих товарів, ввезених на територію України з порушенням митних правил; • вдосконалення правових засад в сфері стандартизації та сертифікації продукції легкої промисловості з метою забезпечення їх відповідності міжнародним нормам і правилам; • здійснення комплексу додаткових заходів, спрямованих на виведення з «тіні» виробництва, ввезення і обігу товарів легкої промисловості; • забезпечення захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції, здійснення тарифних заходів для скорочення обсягів необґрунтованого імпорту; • впорядкування системи торгівлі товарами «секонд-хенд» завдяки запровадженню спеціалізованої торгівлі із обов'язковим санітарно-гігієнічним контролем за ввезенням товарів відповідно до вимог, які застосовуються до аналогічних товарів, вироблених вітчизняною промисловістю. 	<ul style="list-style-type: none"> • розробка конкретних заходів в розрізі підприємств щодо виведення галузі з кризового стану; • посилення контролю за якістю та безпекою продукції легкої промисловості на споживчому ринку; • здійснення заходів щодо формування ефективних механізмів виробничої взаємодії малих, середніх та великих підприємств; • сприяння розширенню мережі малих підприємств в легкій промисловості; • розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму субсидування відсоткових ставок за кредити, за якими звертаються підприємства легкої промисловості; • вивчення досвіду створення та функціонування територіально-галузових кластерів в Україні та розробка пропозицій щодо їх організації; • сприяння організації фірмових магазинів підприємств легкої промисловості; • розробка пропозицій щодо організації оптового ринку продукції легкої промисловості; • розробка та впровадження комплексу заходів щодо підготовки кваліфікованих робітників для підприємств легкої промисловості.

Продовження табл. 3.1

На рівні району (районні державні адміністрації)	На рівні підприємства
<ul style="list-style-type: none"> • надання допомоги малим та середнім підприємствам у пошуку виробничих площ, які б відповідали технологічним вимогам виробництва продукції легкої промисловості; • сприяння у наданні кредитної допомоги на придбання сировини; • сприяння поширенню продукції на ринках міст; • надання допомоги підприємствам легкої промисловості в організації поставок продукції бюджетним установам та промисловим підприємствам (спецодяг, взуття); • ініціювання питання щодо удосконалення системи земельних платежів, запровадження для інноваційно-активних підприємств пільгових умов оподаткування на 2-3 роки; • розповсюдження об'єктивної інформації про інвестиційні перспективи окремих підприємств серед потенційних інвесторів, надання їм правової та консультаційної підтримки. 	<ul style="list-style-type: none"> • проведення дієвих заходів щодо енергозбереження; • скорочення всіх видів матеріальних та трудових витрат • проведення на діючих підприємствах модернізації виробництва з впровадженням новітніх технологій; • посилення технічного контролю, запровадження сучасних систем якості, сертифікації продукції та виробництва; • вдосконалення системи управління; • стратегічне планування бізнесу (цільове планування і розробка ринкових стратегій); • посилення координації виробничої програми з програмою маркетингу; • розробка концепції збуту; • розробка програм формування збуту та стимулювання збуту; • організація системи збирання та обробки інформації; • комп'ютеризація виробничих процесів і вдосконалення організаційної структури виробництва; • координація організації виробництва, збуту, закупівель, зберігання та транспортування як єдиного матеріального потоку (використання концепції логістики).

В Україні ринок послуг із впровадження ERP-систем на сучасний момент досить молодий. Але уже на сьогодні на ньому сформувався лідер – Корпорація «Інформаційні технології», яка розробила систему «ІТ-Підприємство» (перша вітчизняна ERP, MRP II, MES, APS – система, орієнтована на комплексну автоматизацію промислових підприємств). Кількість вітчизняних підприємств, які впроваджують у свою діяльність системи ERP-класу, зростає та охоплює всі галузі промисловості (табл. 3.2).

Впровадження ERP-системи на вітчизняних підприємствах (в тому числі на підприємствах легкої промисловості) дозволило:

- підвищити якість управлінських рішень за рахунок створення єдиного інформаційного простору підприємства, організації сховища даних – джерела інформації про бізнес-процеси, аналізу показників діяльності, що забезпечує топ-менеджмент компанії оперативною й достовірною інформацією;

Таблиця 3.2 – Вітчизняний досвід галузевого впровадження систем ERP-класу

Галузь промисловості	Підприємства
1	2
Легка промисловість	Житомирська панчішна фабрика АТЗТ «Україна» (початок впровадження - 2006 р.), СП ТОВ «Риф-1» (початок впровадження кінець - 2005 р.)
Машинобудування	ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ПВО «Телекомунікаційні технології», ВАТ «Дніпровагонмаш», ВАТ «Каховський завод електрозварювального обладнання», ВАТ «Дамен Шипярдс Океан», ВАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин «Кредмаш», ВАТ «Елекон»
Харчова промисловість	ВАТ «Київхліб», «Poly-Pack», ЗАТ «Житомирські ласощі», ВАТ «Полтавакондитер», ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика»
Металургія та обробка металу	Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Нікопольський завод безшумних труб «Ніко Тьюб», ЗАТ «Нікопольська трубна компанія», ВАТ «Новомосковський трубний завод», ВАТ «Артемівський завод по обробці кольорових металів», ВАТ «Запоріжвогнеопір», ЗАТ «ММЗ «ІСТІЛ (Україна)», ЗАТ «Луганський трубний завод», ВАТ «Запорізький Облвтормет»
Хімічна та нафтохімічна промисловість	ВАТ «Азот», Білоцерківський шинний завод «РОСАВА», ВАТ «Фармак», ВАТ «Київгума», ТОВ «Інтерфарма-Київ»
Видобування енергетичних та неенергетичних матеріалів	ВАТ «Полтавський ГЗК»
Виробництво неметалевих мінеральних виробів	ЗАТ «Харківський плитковий завод»
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	Концерн «Запорізькі місткі теплові сіті»
Виробництво деревини та виробів з деревини	ВАТ «Прогрес» (меблева фабрика)

- зменшити вплив особистісного фактору при виконанні господарських операцій, контролювати виконання співробітниками посадових процедур, відслідковувати кількісні показники бізнес-процесів для їхнього подальшого поліпшення;

- підвищити точність планування продажів; закладена в рішенні схема оцінки плану продажів дозволяє погодити попит, з однієї сторони, й можливості виробництва й постачання підприємства – з іншої;

- поліпшити взаємодію із замовниками: методика управління продажами враховує пріоритет запланованих продажів у порівнянні з позаплановими замовленнями, тим самим стимулюючи клієнтів планувати свої замовлення заздалегідь;

- підвищити якість управління запасами: методика управління запасами відповідно до концепції MRP дозволяє побудувати ефективну систему постачання;

- детально планувати рух товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ); переміщення ТМЦ засновані на виконанні спланованих заявок на переміщення сировини й матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції; план переміщень ТМЦ прямо пов'язаний з поточним планом виробництва, що впорядковує дії персоналу складів і дозволить рівномірно розподілити за часом навантаження на складські потужності;

- оперативно відслідковувати рух ТМЦ; керівники одержують достовірну інформацію про наявність запасів ТМЦ та їх використання, що дозволяє скоротити складські запаси й знизити складські витрати без додаткових ризиків;

- оптимізувати процедуру контролю й документування відвантажень; в ERP-системі розроблений спеціальний інтерфейс обробки замовлення продажу по етапах, що допоможе встановити й підтримувати стандарти якості виконання замовлень; документообіг контролюється за допомогою проведення кожного замовлення через певний набір статусів;

- вчасно одержувати аналітичну звітність, що дозволить оперативно проводити порівняння планів з підтвердженими заявками й фактичними відвантаженнями, а також здійснювати пошук причин розбіжностей, що виникають;

- з високою швидкістю обробляти більші обсяги інформації за рахунок постійного програмного контролю за бізнес-процесами; крім того, виникає можливість усунення помилок, що виникають через людський фактор при виконанні процесів; своєчасне реагування на відхилення, що виникають при виконанні поточних операцій, дозволить підвищити якість управління підприємством.

ERP-Система представляє собою формалізоване представлення бізнес-процесів типової західної компанії. Проекти по впровадженню ERP-Систем вимагають уваги керівництва компанії, тому що найчастіше супроводжуються реінжинірингом бізнес-процесів. Основними складнощами при впровадженні цих систем в Україні є: неувага керівництва до проекту, відсутність чітких цілей проекту, неформалізованість бізнес-процесів на підприємствах, неготовність підприємства до змін, нестабільність законодавства, корупція на підприємствах, низька кваліфікація кадрів, недостатнє фінансування проектів.

Ринок логістичних послуг в Україні розвинений не так сильно, як за кордоном, але можна стверджувати, що він не стоїть на порозі змін – він вже змінюється, як того і вимагає життя. За думкою експертів [189], сектор транспортної логістики в Україні знаходиться у відносно благополучному стані, тоді як основні проблеми існують в секторі складської логістики, яка неспроможна, поки що, задовольнити попит. При порівнянні рівня сервісу, який пропонують

більшість українських логістичних компаній, з європейським виявляється, що лише одиниці з них в змозі задовольнити запити клієнтів. Із вступом до СОТ, активізацією імпорту та приходом крупних іноземних конкурентів у української логістики майже немає часу на те, щоб вийти на якісно новий рівень роботи.

Ринок логістичних послуг можна розділити на чотири рівні, кожний з яких в Україні має свої особливості [189].

Логістика першого рівня (first party logistics – 1PL) – це внутрішня логістика, де всі послуги із транспортування, складського зберігання, митних операцій і супутніх сервісів зосереджені всередині компанії-замовника. Відповідно до результатів дослідження, проведеного Georgia Institute of Technology (США), у Західній Європі обсяг внутрішньої логістики становить лише 6 %, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 8 %, у США – 22 %. В Україні ситуація прямо протилежна – більше половини офіційного ринку логістичних послуг зосереджено усередині компаній-замовників, і в цій частині складське господарство відіграє визначальну роль. Показовими є приклади таких компаній, як «Орлан-Транс» у вантажоперевезеннях, «Укрвіно» і «Тетра Пак» в області складських сервісів, які пішли на створення власних підрозділів, не знайшовши якісних пропозицій на ринку.

http://www.companion.ua/data/filestorage/magazines/2006/15/54_2_t.jpg Логістика другого рівня (second party logistics – 2PL) – це зовнішня логістика. У цьому випадку одна або кілька компаній-провайдерів виконують для замовника базові логістичні послуги — транспортування й складське зберігання. У цьому секторі перебуває весь український ринок логістичних послуг. І якщо транспортна логістика, що зосередилася на перевезенні, в основному задовольняє запити промисловості й торговельних компаній, то на складські послуги попит значно перевищує пропозицію.

http://www.companion.ua/data/filestorage/magazines/2006/15/55_1_t.jpg Логістика третього рівня (third party logistics – 3PL) – зовнішня логістика. Логістичні послуги даного рівня зосереджені на комплексному управлінні процесами транспортування й зберігання вантажів. Це означає, що компанія-провайдер не тільки транспортує вантаж, але й виконує всі послуги експедиції. У цей час послуги даного рівня в Україні виконують зовсім небагато операторів зі значними застереженнями. По-перше, такі компанії, як «САВ-Сервіс» (і її дочірня компанія «Комора-С»), багато в чому зосереджені на внутрішньому вантажообігу. Їхніми клієнтами є багато великих компаній - «Проктер энд Гембл Україна» (зберігання, митне оформлення, переупаковка, доставка), «Крафт Фудз Україна» (зберігання, митне оформлення, переупаковка, доставка), «ГлаксоСмитКлайн Хелскер Юкрейн» (зберігання, переупаковка, доставка). По-друге, ряд професійних логістичних компаній, таких як Kuehne&Nagel або експедиційна компанія «ТБН

Логістик Україна», поки зосереджені на розробці якого-небудь одного сектора. Лише деякі фірми заявляють про сервіси рівня 3PL у повному обсязі.

Логістика четвертого рівня (fourth party logistics – 4PL) – зовнішня й внутрішня логістика. Компанія-провайдер, виконуючи функції 3PL-провайдера логістичних послуг, також приймає на себе виконання функцій планування логістичних операцій, наймання й координацію роботи субпідрядників інших рівнів, всі пов'язані фінансові транзакції, ведення документації і т.д. Цей рівень розвитку логістичного бізнесу є метою для всіх великих логістичних компаній світу. За даними Берлінського технічного університету, у 2002 році ринок 4PL логістики склав лише 3 % від загального обсягу логістичних послуг у базових галузях Німеччини (що відповідає обсягу понад 4 млрд. євро). Проте на українському ринку вже присутня компанія, у структурі якої має місце 4 PL-Оператор – «Метро Кеш энд Керрі» – METRO MGL Logistik GmbH. Але в Україні цей підрозділ не працює, обслуговуючи такі мережі компанії, як Real та Extra, за кордоном. В Україні ж компанія «Метро Кеш энд Керрі Україна» використовує систему поставок stock-on-line – товар приймається за кількістю і якістю та негайно поставляється на прилавок, складське зберігання в системі відсутнє.

Попит на логістичні комплекси класу «А» досяг 1 млн. кв. м., в той час, коли загальна площа складів в Києві досягає 350 тис. кв. м., з яких менше половини – професійні. Враховуючі це, в Україні розпочато будівництво логістичних комплексів міжнародного класу, а саме: «East Gate Logistic» біля Борисполя (47 тис. кв. м.), «West Gate» на Житомирській трасі, логістичний комплекс під Одесою (160 тис. кв. м.); в найближчій перспективі (2008-2011 роки) – проекти у Львові, Харкові, Дніпропетровську, Донецьку, Луганську, Миколаєві, Херсоні, АР Крим, Хмельницькому.

Ринок логістики на Україні має всі передумови для активного розвитку в найближчі 2 роки (вигідне географічне розташування України, розвиток бізнесу та торгівлі, плани складських операторів про вихід на український ринок, невеликий термін окупності складських об'єктів та інші). Підтвердженням цьому служать такі тенденції: зростання попиту на логістичні послуги та поява нових взаємодоповнюючих логістичних послуг; збільшення частки логістичних послуг, які передаються на аутсорсинг професійним логістичним компаніям; зростання попиту на комплексне логістичне обслуговування у відповідності до концепції поставок «від дверей до дверей», «точно в термін» та інші; представлення та розвиток послуг управління товаропотоками (Supply Chain Management – SCM); стандартизація та сертифікація логістичних послуг у відповідності до міжнародних вимог.

Створення сітки логістичних транспортно-розподільчих систем на території України повинно бути складовою частиною державної транспортної політики та відігравати провідну роль в розвитку транспортної інфраструктури, раціоналізації транспортно-економічних зв'язків та

системи вантажопотоку. Участь держави в цьому процесі повинна виражатися у використанні фінансово-кредитних важелів, в реалізації координаційних функцій, у виконанні цільових програм.

Організація державної підтримки розвитку логістичних підприємств та систем включає виконання таких задач: розробку генеральної програми розвитку логістики з урахуванням комплексу економічних, транспортних, екологічних, соціальних та інших факторів; розробку та реалізацію державної політики розвитку процесів товароруху та товаропровідних ланцюгів; регулювання формування та функціонування інфраструктури товарних ринків; підтримка розвитку в регіонах логістичних підприємств для обслуговування виробництва та торгівлі. Стан транспортної та логістичної інфраструктури в Україні потребує модернізації, реконструкції та оновлення. Вирішення цих завдань неможливе без широкого залучення приватного капіталу, і для цього державою мають бути створені відповідні умови. Зростаюче значення соціальної та виробничої інфраструктури, відповідальність держави за її розвиток при обмежених фінансових можливостях визначають необхідність оновлення та вдосконалення інвестиційного інструментарію. Одним з можливих рішень інвестиційної проблеми є об'єднання ресурсів та дій держави та приватного сектору в різних формах їх партнерства. В рамках такого партнерства держава приймає на себе частину витрат та ризиків, використовує наявний адміністративний ресурс для підвищення привабливості недержавних учасників.

На підтримку вирішення визначених задач спрямована діяльність створених на Україні логістичних об'єднань, таких, як Українська Логістична Асоціація, Українська Ліга Логістики та Складування, Український Клуб Корпоративної Логістики. Метою їх створення є поєднання зусиль та координація діяльності підприємств, організацій, державних, наукових та освітніх організацій для популяризації та розвитку теорії та практики логістики в Україні. Основними напрямками діяльності зазначених логістичних об'єднань є такі:

- презентація логістичного потенціалу України на міжнародному рівні;
- координація роботи вищих навчальних закладів і комерційних центрів з підготовки менеджерів з логістики, пропаганда процедури європейської сертифікації менеджерів-логістів за трьохрівневою системою;
- створення міжрегіональних і міжнародних інтегрованих логістичних транспортних, торговельних і інформаційних систем;
- участь у підготовці й внесенні в Закони України доповнень про сертифікацію логістичного сервісу; розробка відповідно до вимог і рекомендацій ISO (стандарт ISO 9001) нормативно-правової бази й підзаконних актів по стандартизації й сертифікації якості логістичних послуг;

- встановлення, розвиток і координація контактів із провідними світовими логістичними організаціями й співтовариствами;

- робота з усунення бар'єрів, які існують у податковому, митному, транспортному законодавстві України й перешкоджають ефективному використанню стратегічного потенціалу логістики в економіці нашої країни;

- підтримка й захист прав і інтересів членів об'єднань в органах законодавчої й виконавчої влади України; координація діяльності підприємств та організацій, зайнятих дослідженнями в області проектування, побудови й забезпечення функціонування систем логістики; обмін передовим досвідом застосування логістичних розробок в Україні й за рубежом.

Проведені дослідження передумов впровадження логістичної системи на підприємствах легкої промисловості потребують також оцінки їх логістичного потенціалу.

3.2. Методика оцінки логістичного потенціалу підприємства

З метою виявлення доцільності побудови системи логістики на підприємстві необхідно провести аналіз логістичного потенціалу і на основі отриманих даних ухвалити рішення про доцільність.

Логістичний аналіз підприємства, що є одним з різновидів економічного аналізу, обумовлений насамперед потребами управління бізнес-процесами на підприємстві. Зміст логістичного аналізу припускає виявлення факторів, що зумовлюють характер логістичних процесів у рамках господарської системи, визначення взаємозв'язку й взаємовпливу параметрів економічних потоків, які формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів господарських відносин, а також оптимальне управління ними.

Оцінка логістичного потенціалу підприємства визначає оптимальність та раціональність організації економічних потоків, ефективність використання ресурсів. Найбільш повно сутність оцінки логістичного потенціалу розкривається в таких принципах:

1. Проблемна заданість. Цей принцип декларує чіткі межі свого застосування, тобто обумовлюється орієнтація на характеристику, зіставлення стану й використання елементів систем логістики, ланок логістичних ланцюгів при продукуванні економічних потоків, що сприяє виявленню резервів або дефіциту логістичного потенціалу.

2. Комплексність. Даний принцип полягає у всебічному розгляді економічних потоків, аналізі кількісних і якісних їх характеристик. Крім того, можна виділити інформаційну комплексність, що проявляється у використанні всіх видів джерел економічної інформації: бухгалтерська звітність, статистична звітність, зовнішні й внутрішні позазвітні джерела.

3. Систематичність. Цей принцип виражається в регулярному здійсненні аналітичних процедур з обов'язковою побудовою відповідної системи показників, допускаючи їхнє групування по видах потоків, логістичних ланок, логістичним процесам тощо.

Процес руху потоків не може не мати критеріальних вимірів, які знаходять вираження в певних показниках. Оскільки виробничо-комерційна діяльність представляє собою всю господарську діяльність суб'єктів ринку, то таких показників налічується досить велика кількість, включаючи показники бухгалтерської балансу. Проблема полягає у відборі таких показників, які найбільшою мірою були б близькі до логістики, тобто відображали саме процес руху потоків. У зв'язку із цим необхідно розглянути існуючі підходи до вирішення поставленої проблеми.

А.І. Семененко виокремлює такі основні логістичні показники:

- частота оборотності всіх запасів; визначається як відношення величини товарообороту до обсягу складських запасів;
- загальні витрати на матеріально-технічне постачання;

- ступінь готовності постачальника задовольняти потреби даного споживача, тобто відношення обсягу поставок до загальної потреби;

- витрати на логістику (у % від загальних витрат);
- швидкість обороту матеріальних ресурсів для окремих складів (у добах);
- витрати на відправлену одиницю продукції;
- витрати на 1 тонно-кілометр перевезених вантажів;
- завантаження складу й парку транспортних засобів;
- ступінь ризику, пов'язаного з утриманням запасів.

На наш погляд, представлений перелік показників носить безсистемний характер, оскільки його отримано як вибірку з існуючих показників за ознакою відносної близькості до логістики.

У термінологічному словнику «Логістика» наведені такі показники: обсяг, структура й ритмічність поставок, виконання договірних зобов'язань, а також показники роботи складу, які підрозділяються на три групи: 1) показники, що характеризують інтенсивність роботи складів; 2) показники, що характеризують ефективність використання складських площ; 3) показники, що характеризують рівень схоронності вантажів, і фінансові показники роботи складу [190, с. 140-141]. Зазначені показники мають певну системність, але в цілому є традиційними й охоплюють вузьку область процесу руху товарів. Проте, на нашу думку, перераховані показники можуть бути включені в систему індикаторів логістичного потенціалу.

У Німеччині шляхом опитування фірм були виявлені 23 показники логістики, що застосовуються найчастіше [191, с. 87-88]: відношення числа замовлень до обраного періоду часу; потреба в матеріалах, віднесена до періоду часу; витрати на персонал; кількість персоналу; кількість пропусків через хворобу; частка запасів по відношенню до обороту; вартість замовлень на поставку товарів; середня наявність запасу на складі; розходження в показниках інвентаризації до кількості інвентаризацій; кількість відсутніх на роботі; вартість наявної на складі продукції до загального капіталу; кількість складських позицій; тривалість обороту складу; середній час відновлення запасу; кількість (частота) оборотів; рівень готовності до поставок; частка запасів в обороті; частка вартості матеріалів у загальній вартості виготовлення продукції (матеріалоємність); число позицій замовлень за період часу; середня тривалість зберігання на складі; відношення витрат на складування до площі складу; частка сторонніх організацій в обороті.

Щодо даного переліку показників варто погодитися з критикою, яка міститься в роботі С.Л. Уварова [191, с. 88]: по-перше, деякі показники не є логістичними показниками; по-друге, багато показників мають явно виражений транспортно-складський характер.

У логістиці необхідність і можливість формування системи показників обумовлена складністю потокових процесів і їхньою фізичною першоосновою. За допомогою показників

відстежуються й відображаються зміни стану конкретного процесу. Показники виробничо-комерційної діяльності, з позиції логістики, представляють собою сукупність показників і параметрів, що відображають потокові процеси.

Зміст і послідовність процедур оцінки логістичного потенціалу є такими:

- конкретизація дослідницького завдання;
- визначення просторової й організаційної локалізації поточкових процесів;
- визначення економічних потоків, які підлягають розгляду, аналізу й оцінці;
- формування інформаційної бази параметрів економічних потоків;
- побудова параметричної моделі економічних потоків підприємства;
- попередня оцінка інтенсивності зовнішніх економічних потоків підприємства або його підрозділів;
- аналіз структури, стану й використання елементів логістичного каналу;
- виявлення резервів (дефіциту) логістичного потенціалу промислових потоків;
- інтегральна оцінка логістичного потенціалу;
- визначення заходів щодо використання резервів, або щодо досягнення необхідного рівня логістичного потенціалу;
- подання результатів оцінки логістичного потенціалу.

Аналіз логістичного потенціалу передбачає визначення вектора аналітичних зусиль для того, щоб в подальшому точно й однозначно сформулювати умови й фактори, що впливають на ефективність логістики. Природно, що досягти цього неможливо без активного залучення безпосередніх виконавців і керівників підприємства щодо пошуку і формулювання адекватних практиці управління потоками аналітичних завдань.

Таким чином, оцінка логістичного потенціалу може спиратися на відповідну систему показників, що дозволяє в тому або іншому ступені повноти оцінити промислові потоки. Разом з тим, необхідно пам'ятати, що кінцевою метою логістики є сервіс, тому в систему показників оцінки логістичного потенціалу необхідно включити відповідні показники.

Оцінка логістичного потенціалу підприємств легкої промисловості необхідна для підтримки процесу прийняття рішень, вдосконалення комунікації всередині підприємства, оцінки власної діяльності, мотивації та постановки цілей організації. Показники логістичного потенціалу повинні відповідати таким критеріям: бути об'єктивними; чіткими; вимірювати найголовніші фактори; не сковувати, а розвивати ініціативу працівників; підтримувати процес вдосконалення діяльності.

Попередню оцінку логістичного потенціалу підприємства можна одержати, розглянувши склад, структуру й інтенсивність його основних потоків. Для цього необхідна система показників, у якій повинні бути відображені взаємозв'язки між потоками й запасами, між потоками різної

частоти й системної ролі. Логістичну діяльність підприємства й господарську діяльність у цілому характеризують кількісна і якісна характеристики односторонніх економічних потоків. Вони можуть розрізнятися за економічною сутністю, тобто можна виділити фінансові, матеріальні й інші потоки. Стосовно розглянутої системи розрізняють вхідні й вихідні односторонні потоки. Односторонність як характеристика такого роду потоків найбільш точна й повна в тому розумінні, що учасник логістичного ланцюга – окремий елемент логістичної системи – в однібічному порядку прикладає зусилля щодо їх здійснення, витрачає свій логістичний потенціал, очікуючи аналогічної поведінки контрагента по відношенню до себе в майбутньому.

Таким чином, під односторонніми потоками будемо розуміти односпрямований рух товарно-матеріальних цінностей, фінансів, трудових ресурсів між учасниками логістичного ланцюга або функціональними підсистемами логістики.

Проведені нами дослідження дають змогу конкретизувати оцінку логістичного потенціалу в системі показників.

1. Коефіцієнт фактичної забезпеченості матеріальними ресурсами (коефіцієнт задоволення потреби):

$$K_1 = \frac{MP_\phi}{\Pi_{nl}}, \quad K_1 > 0, \quad (3.1)$$

де MP_ϕ – фактично поставлені матеріальні ресурси за період, грн.;

Π_{nl} – планова потреба в матеріальних ресурсах за період, грн.

Цей коефіцієнт (K_1) характеризує ефективність матеріального потоку на вході та показує забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами, необхідними для безперебійного виробничого процесу. Аналіз коефіцієнту фактичної забезпеченості матеріальними ресурсами доцільно проводити для кожного виду матеріалів. Оскільки підприємства легкої промисловості, в силу технологічної специфіки, використовують для виробництва продукції велику кількість матеріалів, сировини та комплектуючих, то аналіз проводиться по тих видах цінностей, які визначають зростання й удосконалення виробництва, або є економічно найбільш вигідними для підприємства.

2. Коефіцієнт рівномірності поставок:

$$K_2 = 1 - \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - 1)^2 \cdot f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}}, \quad K_2 > 0, \quad (3.2)$$

де x_i – коефіцієнт виконання плану поставки i -го матеріального ресурсу за період;

f_i – план поставки i -го матеріального ресурсу за період, грн.;

n – кількість видів матеріального ресурсу.

Коефіцієнт K_2 характеризує інтенсивність матеріального потоку на вході, а також є показником роботи постачальників (ланки логістичного ланцюга). Неритмічна поставка матеріальних ресурсів веде до простоїв устаткування, втрат робочого часу, необхідності понаднормових робіт. Оплата простоїв не з вини робітників і понаднормових робіт веде до збільшення собівартості готової продукції і, відповідно, до зниження прибутку підприємства.

3. Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків:

$$K_3 = \frac{Z_d}{Z_k}, K_3 > 0, \quad (3.3)$$

де Z_d – дебіторська заборгованість (підтверджена договірними умовами) підприємства, грн.;

Z_k – кредиторська заборгованість (підтверджена договірними умовами) підприємства, грн.

Коефіцієнт K_3 фіксує співвідношення потоків по здійсненим господарським угодам. В залежності від того, перевищує чи ні дебіторська заборгованість кредиторську, можна говорити про сприятливу чи ні позицію, яку займає підприємство в ринкових транзакціях. Велике значення має характер заборгованості та її структура за ліквідністю. Заборгованість, яка ліквідується у відповідності з умовами договору, сприяє зміцненню логістичного потенціалу підприємства. Прострочена заборгованість посилює роз'єднаність контрагентів, породжуючи конфлікт інтересів.

4. Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку:

$$K_4 = \frac{(Z_{n.p.} + Z_{k.p.})}{2 \cdot Q_p}, K_4 > 0, \quad (3.4)$$

де $Z_{n.p.}, Z_{k.p.}$ – рівень запасів сировини та матеріалів на початок та кінець року, грн.;

Q_p – кількість використаного матеріалу та сировини, грн.

5. Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку:

$$K_5 = \frac{(Z_{n.p.}^{ГП} + Z_{k.p.}^{ГП})}{2 \cdot Q_{ГП}}, K_5 > 0, \quad (3.5)$$

де $Z_{i.d.}^{ГП}, Z_{e.d.}^{ГП}$ – рівень запасів готової продукції на початок та кінець року, грн.;

$Q_{ГП}$ – кількість проданої продукції, грн.

Коефіцієнти K_4 та K_5 характеризують рівень ефективності управління економічними потоками, тобто здатність підприємства здійснювати виробництво та збут продукції з мінімальними витратами. З однієї сторони, цей коефіцієнт формується під впливом факторів, які відображають специфіку господарської діяльності (тривалість виробничого циклу, сезонність і т.д.), але в той же час показує рівень технологічної та організаційної сполученості учасників логістичного ланцюга. Нарощення запасів в будь-яких їх формах та ланках логістичного ланцюга в ході виробничого процесу часто пов'язують зі збоями в системі логістики. Таким чином, взаємозалежність зміни різних видів запасів відображає ступінь адаптивності логістичної системи, її здатність долати нарощення негативних наслідків по всьому логістичному ланцюгу, знаходити шляхи та способи ліквідації вузьких місць, компенсувати їх.

6. Коефіцієнт, який характеризує якість обслуговування споживачів:

$$K_6 = \frac{П}{З}, K_6 \geq 0, \quad (3.6)$$

де $П$ – кількість претензій за період, шт.;

$З$ – загальна кількість замовлень, шт.

Якщо розглядати обслуговування споживача як діяльність, то на цьому рівні воно є окремим завданням, яке підприємство повинно виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Підприємство має оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що його зусилля дійсно задовольняють споживача.

7. Коефіцієнт надійності обслуговування (оперативність):

$$K_7 = \frac{З_{св}}{З}, K_7 \geq 0, \quad (3.7)$$

де $З_{св}$ – своєчасно виконані замовлення, шт.;

$З$ – загальна кількість замовлень, шт.

Коефіцієнт надійності обслуговування (K_7), як і коефіцієнт якості обслуговування (K_8), є критерієм оцінки рівня обслуговування клієнтів. Він показує рівень вчасно виконаних замовлень, своєчасно доставленої продукції.

8. Коефіцієнт корисності обслуговування (показник «наявності товару»):

$$K_8 = \frac{C_{\phi}}{C_H}, K_8 \geq 0, \quad (3.8)$$

де C_f – кількісна оцінка фактично запропонованого обсягу сервісу;

C_n – кількісна оцінка практично можливого обсягу сервісу.

Коефіцієнт K_8 відображає можливість сервісу забезпечити продаж певного товару у відповідності з вимогами споживача. Розраховується за найбільш обіговими товарними групами та асортиментними позиціями.

9. Коефіцієнт продуктивності логістичних витрат:

$$K_9 = \frac{Q_{РП}}{B_{лог}}, K_9 > 0, \quad (3.9)$$

де $Q_{РП}$ – обсяг реалізованої продукції, грн.;

$B_{лог}$ – величина логістичних витрат підприємства, грн.

Коефіцієнт K_9 визначає середнє значення обсягу реалізації, яке припадає на 1 грн. логістичних витрат підприємства. Цей коефіцієнт розраховується, якщо на підприємстві вже використовується логістичний підхід в управлінні матеріальними потоками та ведеться облік логістичних витрат.

Для розрахунку логістичного потенціалу необхідно представити коефіцієнти K_4, K_5, K_6 у вигляді $1 - K_4, 1 - K_5, 1 - K_6$, оскільки зростання цих показників призводить до зниження логістичного потенціалу підприємства.

Запропонована система показників оцінки логістичного потенціалу дозволяє різносторонньо оцінити функціонування підприємства та оцінити його здатність максимально наблизитися до вимог логістичної системи, дозволяє налагодити моніторинг покращення чи погіршення якості діяльності підприємства в цілому, окремих підрозділів, порівнювати підрозділи між собою.

Оцінку логістичного потенціалу підприємств легкої промисловості для ретроспективного та порівняльного зіставлення з іншими підприємствами рекомендується здійснювати за формулою середньої геометричної простої:

$$I_{ln} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i} = \sqrt[n]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5 \cdot K_6 \cdot K_7 \cdot K_8}, K_i > 0, \quad (3.10)$$

де I_{ln} – інтегральний показник логістичного потенціалу;

K_i – i -й показник логістичного потенціалу, $i = 1, \dots, n$; n – кількість показників.

При цьому слід зауважити, що формулу середньої геометричної простої доцільно використовувати за умови рівнозначності окремих показників. У випадку різної вагомості показників оцінки логістичного потенціалу перевагу необхідно надавати формулі середньої геометричної зваженої. Для визначення вагомості показників використовується експертна оцінка.

Значення показника I_m знаходяться в інтервалі від 0 до 1. Залежно від одержаних значень I_m рівень логістичного потенціалу рекомендується оцінити так: (0–0,2) – відсутній; (0,2–0,4) – низький; (0,4–0,6) – середній; (0,6–0,8) – добрий; (0,8–1,0) – високий. Верхні межі інтервалів слід вважати «включно».

Запропонований методичний підхід може бути використаний як для оцінки логістичного потенціалу, так і для оцінки поточного стану функціонування логістичної системи (за умови включення до інтегрального показника коефіцієнта продуктивності логістичних витрат).

Оцінка логістичного потенціалу проводиться на основі інформації, що міститься у статистичній та бухгалтерській звітності, а також оперативних даних відділів та служб підприємств. Розрахунки проведено по трьох підприємствах легкої промисловості, а саме: АТЗТ «Україна» (виробництво панчішних виробів), ЗАТ ВТШ «Дана» (виробництво швейних виробів), СП ТОВ «РІФ-1» (виробництво взуття) (табл. 3.3). На нашу думку, вони випускають конкурентоспроможну продукцію, яка користується попитом, мають технології високого рівня, знаходяться у промислових зонах і зберегли кваліфіковані кадри. Саме тому вони обрані нами як базові для проведення дослідження.

Як видно з табл. 3.3, на АТЗТ «Україна» та ЗАТ ВТШ «Дана» протягом всього досліджуваного періоду спостерігається недопостачання матеріальних ресурсів. На АТЗТ «Україна» потреба була задоволена в середньому на 89 %, що характеризує не досить високу ефективність матеріального потоку на вході в систему. Значення коефіцієнта нерівномірності поставок на підприємстві має задовільне значення.

ЗАТ ВТШ «Дана» забезпечено матеріально-технічними ресурсами в середньому на 69 %, а процес їх постачання характеризується найбільшою нерівномірністю.

Отже, можна говорити про неналагоджений процес постачання матеріальних ресурсів та неефективну роботу служби забезпечення. Позитивним є те, що значення коефіцієнту задоволення потреби має тенденцію до збільшення, а коефіцієнту нерівномірності поставок – до зменшення.

Інша ситуація спостерігається на СП ТОВ «РІФ-1». Підприємство забезпечено всіма видами матеріальних ресурсів для безперервного виробничого процесу, постачання яких ефективно налагоджено.

Таблиця 3.3 – Логістичний потенціал базових підприємств легкої промисловості

Показники	АТЗТ «Україна»			ЗАТ ВТШ фірма «Дана»			СП ТОВ «РІФ-1»		
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.
K_1 – коефіцієнт задоволення потреби	0,87	0,91	0,89	0,57	0,76	0,73	0,99	0,97	0,99
K_2 – коефіцієнт нерівномірності поставок	1-0,13=0,87	1-0,11=0,89	1-0,12=0,88	1-0,45=0,55	1-0,26=0,74	1-0,29=0,71	1-0,02=0,98	1-0,06=0,94	1-0,03=0,97
K_3 – коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних матеріальних потоків	1,15	1,26	1,28	1,26	1,18	1,29	1,17	1,19	1,22
K_4 – коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку	1-0,26=0,74	1-0,22=0,78	1-0,17=0,83	1-0,46=0,54	1-0,39=0,61	1-0,47=0,53	1-0,18=0,82	1-0,15=0,85	1-0,15=0,85
K_5 – коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку	1-0,36=0,64	1-0,35=0,65	1-0,28=0,72	1-0,43=0,57	1-0,40=0,60	1-0,32=0,68	1-0,11=0,89	1-0,09=0,91	1-0,07=0,93
K_6 – коефіцієнт якості обслуговування споживачів	1-0,25=0,75	1-0,21=0,79	1-0,19=0,81	1-0,13=0,87	1-0,11=0,89	1-0,11=0,89	1-0,09=0,91	1-0,06=0,94	1-0,04=0,96
K_7 – коефіцієнт надійності обслуговування споживачів	0,72	0,76	0,80	0,74	0,82	0,86	0,92	0,93	0,98
K_8 – коефіцієнт корисності обслуговування споживачів	0,81	0,79	0,82	0,87	0,88	0,85	0,95	0,98	0,98
$I_{лп}$ – інтегральний показник логістичного потенціалу	0,81	0,84	0,87	0,72	0,80	0,80	0,95	0,96	0,98

Джерело: [розраховано за даними підприємств]

Коефіцієнт, який фіксує співвідношення матеріальних потоків (вхідних та вихідних) за здійсненими господарськими угодами, на досліджуваних підприємствах має задовільне значення. Перевищення дебіторської заборгованості перед кредиторською говорить про сприятливу позицію підприємств в ринкових транзакціях. Підприємства для здійснення своїх господарських операцій використовують власні кошти, а дещо порушена рівновага між дебіторською та кредиторською заборгованостями пояснюється термінами договірних зобов'язань та складністю реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Розрахунок коефіцієнтів співвідношення запасів та вхідного (вихідного) матеріального потоків на АТЗТ «Україна» та ЗАТ ВТШ «Дана» говорить про низький рівень технологічної та організаційної сполученості учасників логістичного ланцюга. Питома вага невикористаних матеріалів та сировини на АТЗТ «Україна» складає в середньому 21,7 %, на ЗАТ ВТШ «Дана» – 44 %. Причиною високої частки запасів готової продукції (АТЗТ «Україна» – в середньому 33 %, на ЗАТ ВТШ «Дана» – 38,3 %) є її незатребуваність на ринку та накопичення всередині підприємства у формі збутових запасів. Позитивною тенденцією є те, що значення цього коефіцієнту поступово зменшується.

Отримані результати розрахунків вище зазначених коефіцієнтів на СП ТОВ «РІФ-1» характеризують високу ефективність управління матеріальним потоком, тобто здатність підприємства здійснювати виробництво та збут з мінімальними витратами.

Рівень задоволення споживачів є тим оціночним критерієм управління матеріальним потоком, який визначає результативність управління. При цьому важливо встановити баланс між рівнем обслуговування, який пропонує підприємство, та витратами, необхідними для дотримання встановлених цільових нормативів якості, оперативності та корисності сервісу. Встановлено, що 100 % рівень сервісу практично не вигідний, тоді як рівень в 95-98 % є найбільш раціональним [192]. В результаті розрахунку запропонованих в дисертаційній роботі показників рівня обслуговування споживачів встановлено, що на АТЗТ «Україна» протягом досліджуваного періоду рівень обслуговування споживачів становить в середньому 78,3 %, на ЗАТ ВТШ «Дана» – 85,3 %, на ТОВ «РІФ-1» – 95,1 %. На рівень обслуговування споживачів на АТЗТ «Україна» негативно вплинули: порушення швидкості, рівномірності та гнучкості поставок; низька якість виконання фізичних функцій руху та перетворення матеріального потоку; недостатнє інформаційне забезпечення, як результат слабого зворотного зв'язку, низької взаємодії між підрозділами, які виконують логістичні функції.

Рівень сервісного обслуговування на ЗАТ ВТШ «Дана» характеризується достатньо високим рівнем якості, надійності та корисності. За обраними критеріями, сервісне обслуговування на ТОВ «РІФ-1» характеризується таким чином: необхідний продукт, необхідної якості та кількості має бути в наявності в заданий час в потрібному місці.

На досліджуваних підприємствах показники рівня сервісу (обслуговування споживачів) мають стійку тенденцію до зростання.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що ТОВ «РІФ-1» має високий логістичний потенціал (в межах 0,8-1,0) завдяки розробленій на підприємстві політиці інтегрованого процесу управління матеріальним потоком. Показник Ілп, розрахований за даними АТЗТ «Україна» та ЗАТ ВТШ фірма «Дана», знаходиться в діапазоні (0,6-0,8), що відповідає оцінці логістичного потенціалу – «добре». Причини, які зумовлюють неповне його використання, пов'язані із загальносистемною кризою в легкій промисловості, а також з неефективністю заходів, які вживають підприємства для подолання власних труднощів на ринку. Розв'язання останніх носить нерегулярний, імпульсивний характер, визначається поточними проблемами промислового виробництва, а не цілеспрямованими заходами, орієнтованими на перспективу.

3.3. Обґрунтування організаційного механізму формування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості

Функція логістичної координації управління матеріальним потоком на підприємствах легкої промисловості здійснюється з метою забезпечення погодженої, злагодженої й ефективної роботи окремих підрозділів, що беруть участь у процесі виконання плану руху й перетворення матеріальних ресурсів крізь функціональні підсистеми.

Організаційний механізм формування логістичної системи – це реструктуризація процесу управління матеріальним потоком та відповідної йому організаційної структури управління, тобто проведення організаційних перетворень в підсистемі управління.

Розробка організаційного механізму формування логістичної системи підприємств легкої промисловості передбачає три складові: по-перше, визначення необхідної структури та змісту інтегрованого процесу управління матеріальним потоком; по-друге, вибір найкращої форми побудови організаційної структури управління, яка відповідає принципам логістики; по-третє, використання інформаційних систем управління класу ERP. Саме за допомогою даних інформаційних систем можуть бути реалізовані й об'єднані на практиці різні механізми логістичної координації управління матеріальним потоком. Інформаційний механізм логістичної координації є неодмінним атрибутом підвищення ефективності управління матеріальним потоком.

В результаті аналізу підсистеми управління підприємств легкої промисловості визначено причини виникнення внутрішньо-системних конфліктів, які характерні для багатьох підприємств легкої промисловості. Знаходження ефективних шляхів їхнього вирішення є винятково актуальним й необхідним.

Таким чином, у вирішенні завдання підвищення ефективності управління матеріальним потоком із урахуванням усунення виявлених причин існування внутрішньо-системних конфліктів, за допомогою розробки організаційного механізму логістичної координації, першочерговим є:

- централізація в оргструктурі управління процесу планування й оперативного управління матеріальним потоком і його інтеграція на основі інформаційної системи управління MRPII-ERP-класу;
- посилення функції координації в оперативному управлінні матеріальним потоком за допомогою розробки підходу узгодження локальних значень керованих параметрів матеріального потоку (вирішення внутрішньо-системних конфліктів в оперативному управлінні матеріальним потоком).

Обґрунтуванням введення в оборот терміна «механізм логістичної координації» на противагу «механізм координації управління матеріальним потоком», є та обставина, що у функції координації акцент робиться на реалізацію основних принципів логістики (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні принципи логістики в управлінні матеріальним потоком

Таким чином, механізм логістичної координації охарактеризуємо як сукупність підходів, методів і моделей координації управління матеріальним потоком на підприємстві, сформований за допомогою перебудови процесу управління матеріальним потоком і організаційної структури управління, методів і моделей рішення завдань у процесі управління матеріальним потоком відповідно до основних принципів логістики (системного підходу, обліку сукупних витрат, загальної оптимальності управління матеріальним потоком, логістичної координації й інтеграції та ін.), що дозволить ефективно вирішувати внутрішньо-системні конфлікти, скорочувати сукупні витрати, підвищити ефективність управління матеріальним потоком, і, як результат, сприяти одержанню додаткових конкурентних переваг для підприємства.

Проведені дослідження дали змогу запропонувати процедуру формування організаційного механізму функціонування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема формування організаційного механізму функціонування логістичної системи

Існуючі підрозділи управління засновані на історично сформованій на підприємствах легкої промисловості декомпозиції відповідних завдань. Кожний підрозділ і кожний фахівець у ньому відає своїм чітко сформованим колом питань. Декомпозиція завдань управління матеріальним потоком заснована на тих засобах збору, передачі, зберігання інформації й тих інструментах вирішення управлінських завдань, які є в розпорядженні відділів у момент їхнього формування. Завдання, що виникають перед відділами й окремими фахівцями, вирішуються за допомогою наявних інструментів. Впровадження нових засобів інформаційних технологій і нових інструментів вирішення завдань управління матеріальним потоком вимагають зміни сформованої декомпозиції функцій, пристосування організаційної структури управління до цих нових засобів і інструментів.

Повноцінну інтеграцію процесу управління матеріальним потоком можливо реалізувати тільки з використанням сучасних інформаційних технологій. Оскільки інформатизація процесу управління матеріальним потоком власними силами підприємства – досить складна робота, звичайно прибігають до впровадження типових інформаційних систем – ERP-систем. На основі існуючих ERP-систем, використовуючи базові елементи MRP II - технології планування й можливість її масштабування, можна провести інформаційну інтеграцію процесу управління матеріальним потоком будь-якої складності.

В результаті основним завданням при проектуванні або перепроєктуванні процесу управління матеріальним потоком для подальшої інформаційної інтеграції є опис і облік специфіки, вимог, завдань, основних функціональних блоків майбутньої інтегрованої системи, стратегії й типу виробництва, з урахуванням реалізації основних принципів логістики.

Власне підбір та впровадження ERP-системи є окремою комплексною задачею та в даному дослідженні не розглядається.

Визначимо основні функціональності інтегрованого процесу управління матеріальним потоком і їхній зміст, стосовно до специфіки виробництва на замовлення на підприємстві легкої промисловості й з урахуванням існуючих функцій процесу управління матеріальним потоком на підприємстві та з акцентом на усунення причин виникнення внутрішньо-системних конфліктів.

Основними вимогами, які повинен реалізовувати проєктований інтегрований процес управління матеріальним потоком підприємства, є: можливість планування з використанням планової специфікації; створення специфікації й технологічного маршруту комплексу виробів з опціями й специфікою конкретного замовлення клієнта; можливість оцінки замовлення клієнта, складання кошторису виробничого завдання для визначення вартості виробництва й очікуваних строків виготовлення на основі існуючого завантаження потужностей промислового підприємства й задіяних ресурсів; управління виробництвом відповідно до замовлень; управління собівартістю відповідно до замовлень (планова й фактична); диспетчеризація й відстеження виробництва відповідно до замовлень; інтерфейс із системою автоматизованого проєктування для оперативної передачі конструкторсько-технологічної інформації в інтегровану інформаційну систему управління матеріальним потоком; управління проєктами.

Виробництво і закупівлі необхідно планувати під замовлення клієнта, внаслідок чого основний акцент в управлінні запасами зміщується у бік планування матеріалів, і постачальницька діяльність здобуває більш високий статус у порівнянні з іншими підсистемами. Крім цього, потреба в управлінні запасами готової продукції практично зникає.

Процес управління матеріальним потоком розділяється на дві стадії: планування й оперативне управління матеріальним потоком (рис. 3.3).

Специфіка кожного підприємства зумовлює багато особливостей проєкту побудови інтегрованої інформаційної системи управління матеріальним потоком. Для цього першим етапом такого проєкту рекомендується скласти опис планового (вдосконаленого) процесу управління матеріальним потоком і його основних етапів.

Ключовою особливістю схеми процесу управління матеріальним потоком є етап управління замовленнями, що включає визначення параметрів замовлень у процесі переговорів із клієнтом і формування планової специфікації за замовленнями. Крім того, управління замовленнями включає і інші функції: управління відвантаженнями і формування необхідних комерційних документів; управління розрахунками з клієнтом та деякі інші, які не є предметом даного дослідження.

У процесі роботи із замовником надто важливо визначити точний планований період або період відвантаження готової продукції. Тому замовлення рекомендується розділяти на дві категорії: планові замовлення клієнтів, заплановані (сконфігуровані), але не підтверджені, і затверджені замовлення клієнтів, з певною датою або періодом майбутнього відвантаження готової продукції.

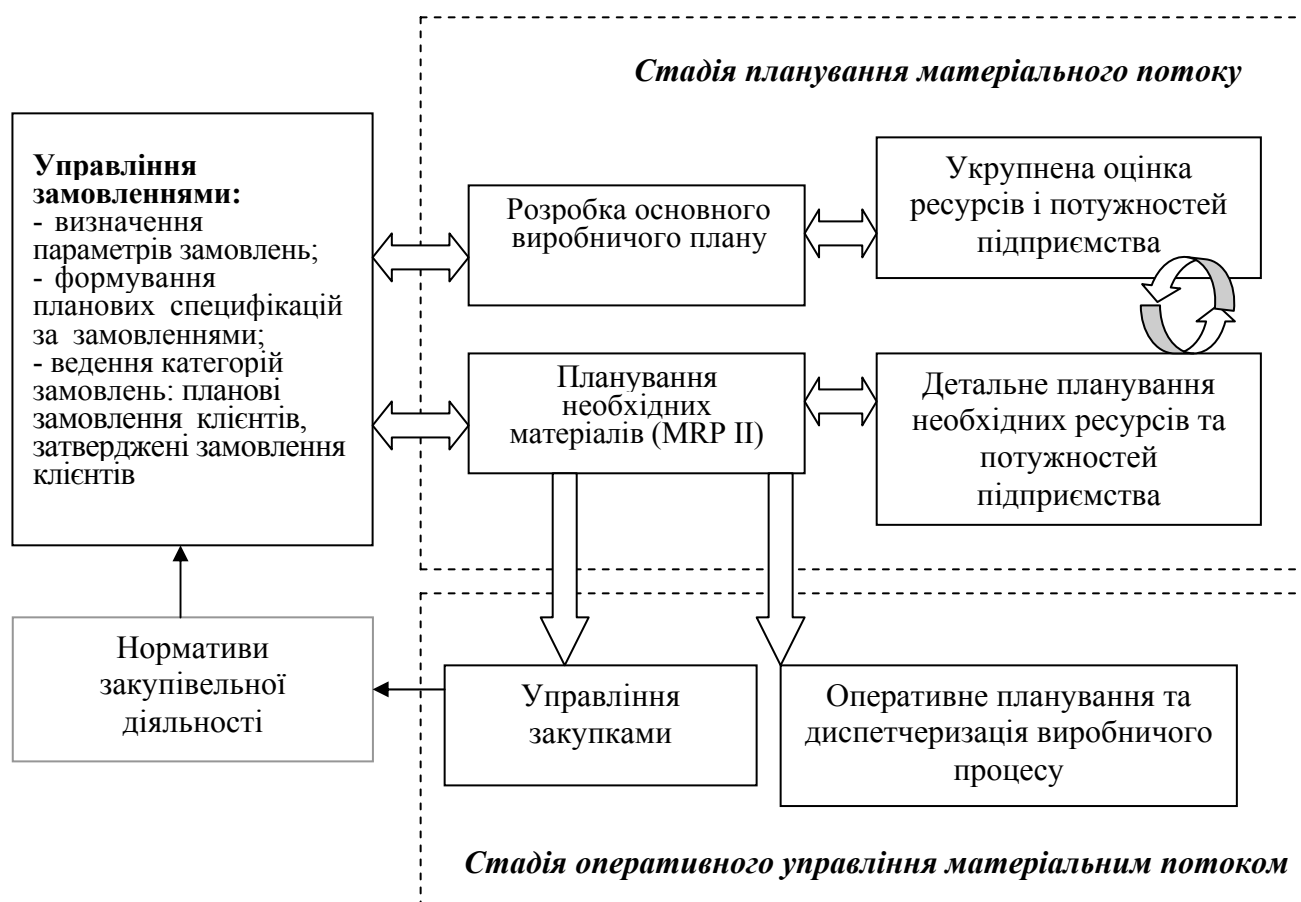


Рисунок 3.3 – Основні етапи інтегрованого процесу управління матеріальним потоком на підприємствах легкої промисловості

Відповідно до категорії замовлень, стадія планування повинна мати дві взаємозалежних системи планів, одна з яких оригінал, інша – копія:

- оригінальна система планів працює винятково із запланованими й підтвердженими замовленнями клієнтів; копія необхідна для відпрацювання непідтверджених замовлень;
- копія системи планів дозволяє оперативно запланувати нове замовлення, внести до нього додаткові корективи у процесі переговорів із клієнтом та провести свого роду модельний експеримент із замовленням; крім того, відповідно до затверджених нормативів по параметрах постачальницької діяльності (наприклад: нормативи по строках поставки, з урахуванням дії різних випадкових факторів, на тривалість і обсяг поставки) можливо з більшою точністю визначити майбутній період або період поставки готової продукції замовнику.

Таким чином, основний виробничий план є основним джерелом інформації для розрахунку обсягів необхідних матеріалів, строків їхнього виробництва й поставок.

Дії по формуванню основного виробничого плану включають складання календарного виробничого плану з урахуванням достатності необхідних ресурсів і виробничих потужностей, а також існуючих і планових замовлень клієнтів.

Функціями основного виробничого плану є: визначення доступної для пропозиції кількості готової продукції, на яку може бути прийняте замовлення клієнта з гарантією його відвантаження в строк і в необхідній кількості; формування основи для середньострокового розрахунку необхідних ресурсів і потужностей; формування основної інформації для розрахунку необхідних матеріалів, а також для оперативного планування виробництва.

Горизонт планування для основного виробничого плану рекомендується визначати не менше за тривалість сукупного циклу закупівлі й виготовлення партії готової продукції з урахуванням існуючого завантаження, що може становити місяць, квартал і навіть півріччя. Процедура формування основного виробничого плану складається з етапів, що представлені на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Послідовність формування основного виробничого плану

Вихідною інформацією етапу планування основного виробничого плану є план виробництва готової продукції. Для реалізації цього плану необхідна інформація (терміни й обсяг) про необхідні для виробництва сировину, матеріали та комплектуючі.

Наступним етапом планування рекомендується провести детальне визначення планів виробництва й постачальницької діяльності, визначення матеріалів і потужностей, необхідних для виконання замовлень клієнтів.

Горизонт планування MRP повинен відповідати горизонту планування основного виробничого плану. Процедура формування MRP у загальному вигляді представлена на рис. 3.5.

На етапі планування MRP велике значення відіграє точність всієї інформації, необхідної для проведення розрахунків.

Дані плану MRP використовуються на стадії оперативного управління матеріальним потоком: управління закупівлями й виробництвом для прийняття рішень про придбання або виготовлення тих або інших видів матеріалів і сировини.

Основним блоком узгодження етапів стадії планування є планування необхідних ресурсів і потужностей підприємства, що включає укрупнену оцінку ресурсів та потужностей підприємства, детальне їх планування.

Суть планування необхідних ресурсів і потужностей полягає в тому, що на кожному ієрархічному рівні планування матеріального потоку необхідно зіставляти з наявними у підприємства ресурсами.

В цілому процес планування необхідних ресурсів і потужностей складається з таких кроків:

1. Визначення доступної потужності для кожного цеху й кожного періоду часу.
2. Визначення необхідного завантаження кожного робочого місця в кожний період часу,

що включає:

- показники плану виробництва для кожного цеху, на кожний період часу;
- підсумовування необхідної потужності для кожного кінцевого виробу по кожному цеху

(для того, щоб визначити завантаження кожного цеху в конкретний період часу);

3. Усунення виявлених невідповідностей між необхідною й доступною потужностями.

Цей процес виконується для кожного рівня планування – основного виробничого плану та MRP, відрізняючись деталізацією й горизонтом планування.

Так, для укрупненої оцінки ресурсів і потужностей підприємства вихідною інформацією є основний виробничий план. У підсумку, завданням такої оцінки є перевірка його реалістичності, визначення можливих «вузьких місць», оцінка ступеня використання робочих місць, а також уточнення можливостей у випадку збільшення потужності (якщо необхідно).

Для детального планування необхідних ресурсів і потужностей підприємства характерна оцінка виконання конкретних замовлень, розміщених у конкретних цехах, а також даних про завантаження цехів і потреби у трудових ресурсах (для кожного цеху по періодах).

Технологія проведення планових робіт не розкривається, оскільки вона є стандартною і загальноприйнятною, і не вимагає особливого вивчення в рамках даного дослідження.

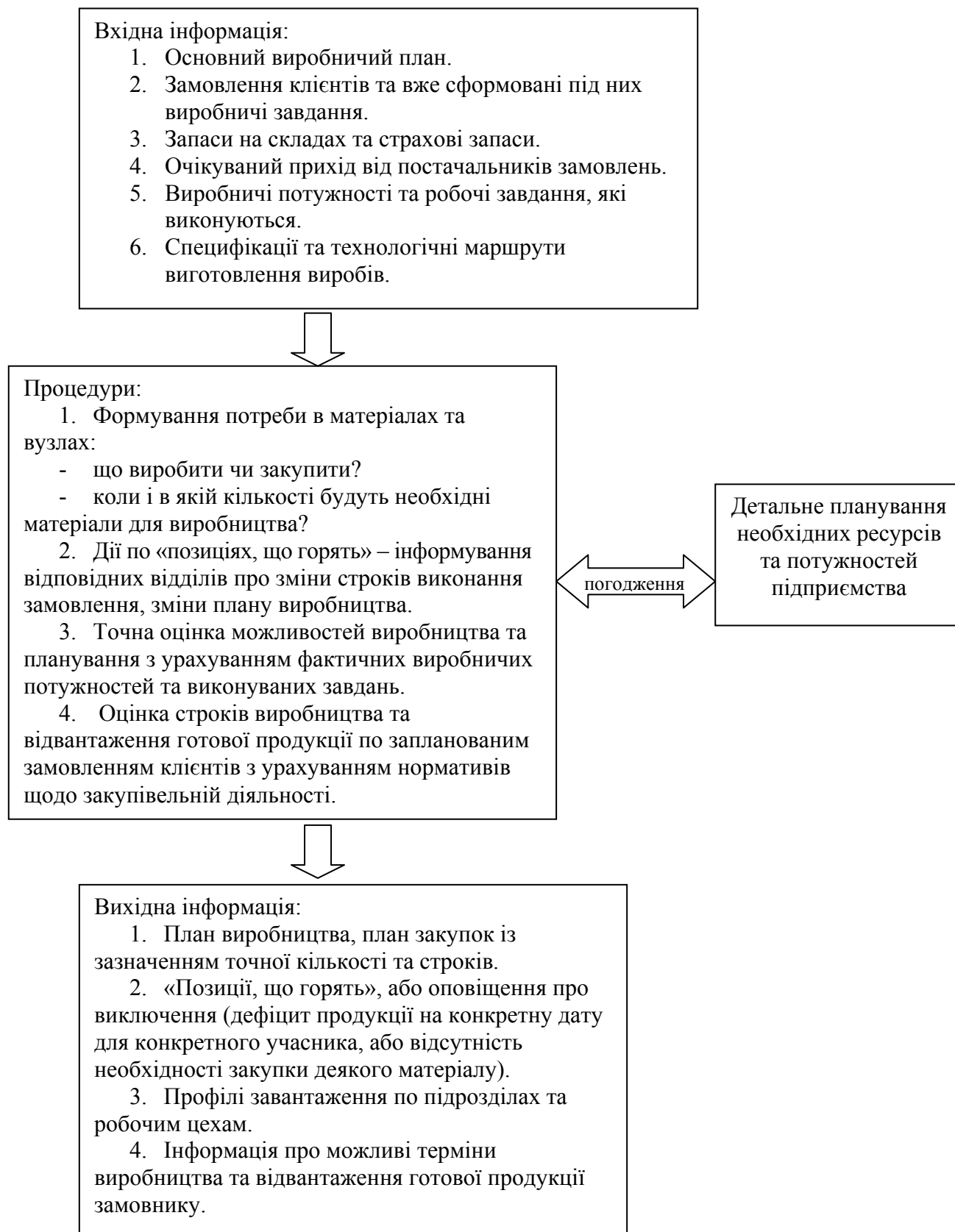


Рисунок 3.5 – Послідовність формування MRP плану

Після розробки планів і їхнього узгодження з потужностями й ресурсами підприємства, другою стадією процесу управління матеріальним потоком є оперативне управління останнім, функція якого полягає в оптимальному та своєчасному виконанні планів підприємства. Для реалізації стратегії виробництва «під замовлення» в оперативному управлінні матеріальним потоком ключовими етапами повинні бути управління закупівельною діяльністю й оперативне управління виробництвом. Функції даних етапів підтримуються інтегрованими інформаційними системами управління матеріальним потоком, надаючи набір стандартних методів рішення локальних завдань і алгоритмів їхнього узгодження.

Так, оперативне управління виробництвом (рис. 3.6) включає: оперативне планування виробництва; забезпечення виробництва матеріалами; відстеження ходу виробництва (диспетчеризація).

Процедура управління закупівельною діяльністю підприємства легкої промисловості представлена на рис. 3.7.

Ефективність управління закупівельною діяльністю визначається повнотою задоволення виробничих потреб і, що найголовніше, оптимальним рівнем сукупних витрат. Оптимізація витрат передбачає вирішення окремих завдань:

- визначення політики закупівель;
- управління запасами матеріальних ресурсів;
- вибору виду транспорту і його вантажопідйомності;
- консолідації партій закупівель у декількох постачальників;
- вибору постачальника або джерела закупівель за сукупністю критеріїв;
- маршрутизації доставки матеріальних ресурсів.

Результатом вирішення цих завдань є визначення оптимальних з локальної точки зору значень керованих параметрів матеріального потоку.

Існуючі способи, підходи й алгоритми рішення комплексу завдань в оперативному плануванні закупівель і поставок матеріальних ресурсів – локально орієнтовані, у зв'язку із чим виникають різного роду внутрішньо-системні конфлікти, що негативно позначаються на можливості підвищення ефективності управління матеріальним потоком у підсистемі постачання.

Розподіл відповідальності за функції управління закупівельною діяльністю й прийняття рішень щодо зазначених завдань по декількох підрозділах (відділах) ще більше ускладнює процес узгодження локальних оптимумів, що загострює внутрішньо-системні конфлікти.

Усунення подібних негативів можливо за допомогою централізації процесу прийняття рішень по взаємозалежних завданнях управління закупівельною діяльністю й управління матеріальним потоком на підприємстві в цілому, що повинно відобразитися на зміні організаційної структури управління матеріальним потоком підприємства.

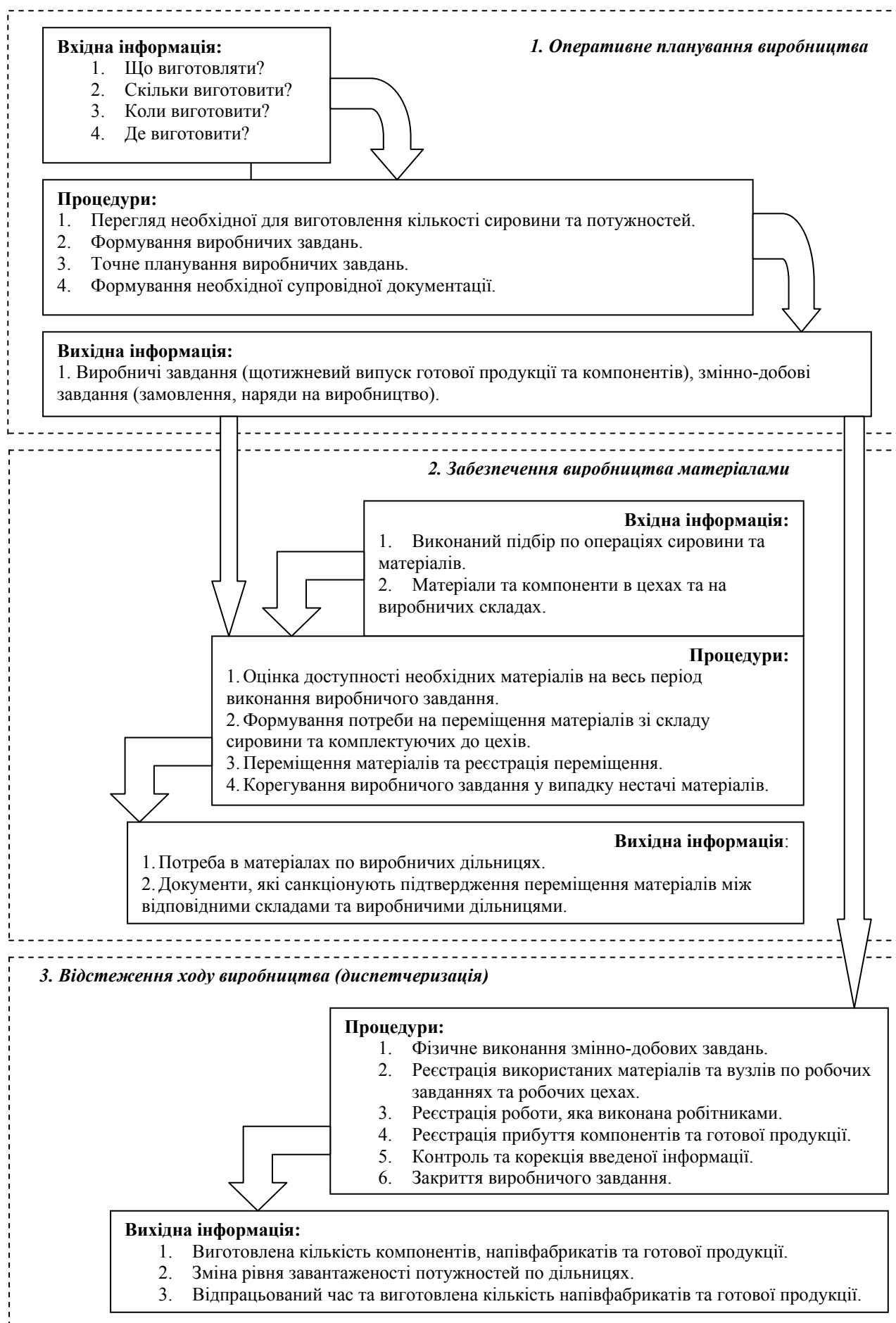


Рисунок 3.6 – Процедури в оперативному управлінні підприємством легкої промисловості

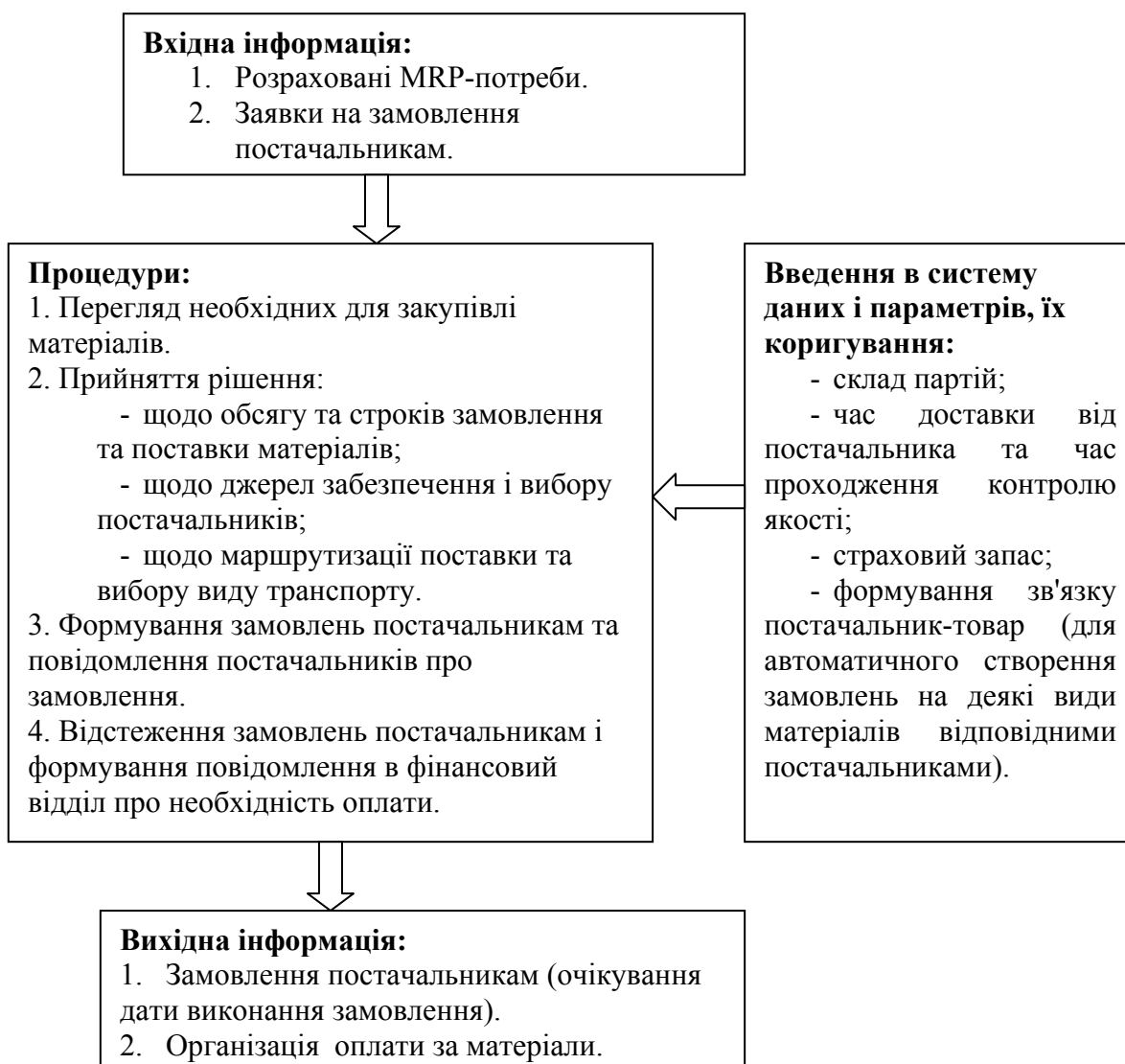


Рисунок 3.7 – Процедура управління закупівельною діяльністю підприємства легкої промисловості

Під удосконаленням організаційної структури управління як способу або механізму координації мається на увазі створення «сполучної ланки», інтегруючої функції управління матеріальним потоком у єдиному центрі, під єдиним керівництвом. Це забезпечить координацію між транспортуванням, зберіганням, контролем матеріальних запасів, виробництвом і іншими функціями.

Виділяють такі основні організаційні структури управління [62, 63, 98]: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (штабна), програмно-цільова, матрична тощо. При цьому необхідність координації, інтеграції й узгодження між підсистемами є основним мотивом удосконалення організаційних структур управління матеріальним потоком, їхнього пристосування до ринкових умов.

Організаційний механізм формування логістичної системи вимагає посилення горизонтальних зв'язків за рахунок перегрупування функцій і відповідальності між підрозділами, формування нових відділів і координуючих центрів.

Формування й посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами можливо за допомогою таких організаційних схем:

- використання прямих контактів між керівниками, які взаємодіють із приводу вирішення загальної проблеми;
- встановлення взаємозв'язку між підрозділами, що мають міцні контакти по основних питаннях їхньої діяльності;
- формування спеціальних функціональних ланок, відповідальних за планування, координацію й виконання більшості функцій по управлінню матеріальним потоком (даний шлях найпоширеніший на практиці);
- призначення спеціального керуючого або групи координації, основним завданням яких є координація процесу прийняття рішень по управлінню матеріальним потоком в основних функціональних областях;
- створення матричних організаційних структур управління, заснованих на подвійному підпорядкуванні ланок, від яких залежить ефективне управління матеріальним потоком.

Прямі контакти між керівниками відділів повинні сприяти ухваленню погодженого рішення, але результат подібного рішення може бути не погоджений з інтересами організації в цілому. У функціонально-орієнтованій організаційній структурі управління діє принцип прямих контактів, але оскільки регламент і параметри узгодження не визначені, результат взаємодії малоефективний. Те ж стосується й встановлення взаємозв'язків між двома підрозділами.

Формування спеціальних відділів, що координують діяльність функціональних підрозділів, з визначенням регламенту виконання й узгодження всіх функцій планування, оперативного управління й виконання планів, в умовах децентралізованого процесу управління матеріальним потоком на підприємствах легкої промисловості є найбільш належним рішенням виявлених проблем підвищення ефективності управління матеріальним потоком або деякими причинами існування внутрішньо-системних конфліктів.

Тому для досягнення максимальної ефективності роботи підприємств легкої промисловості й координованості управління матеріальним потоком необхідне створення відділу, який виконує функції централізованого планування й підтримки процесу оперативного управління матеріальним потоком. Наявність такого відділу дасть можливість концентрувати ухвалення рішення по усуненню конфліктів інтересів і цілей, які існують між основними відділами підприємства.

Проведені нами дослідження дозволили зробити висновок про те, що оптимальна форма організаційної структури управління матеріальним потоком, яка реалізує принципи логістики,

відповідає матричній організаційній структурі управління, що підкреслюється також порівнянням двох організаційних схем: функціональною спеціалізацією в рамках лінійно-функціональних організаційних структур управління та спеціалізації за рівнями в рамках матричних організаційних структур управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння лінійно-функціональної й матричної схем побудови організаційної структури управління матеріальним потоком

Лінійно-функціональна організаційна структура управління матеріальним потоком	Матрична організаційна структура управління матеріальним потоком
Об'єкт управління – функція	Об'єкт управління – матеріальний потік
Орієнтація на функціональне управління	Орієнтація на координацію функцій.
Основна організаційна одиниця – функціональний підрозділ (підсистема)	Основна організаційна одиниця – бізнес-процес, що поєднує різнофункціональних співробітників
Фрагментація завдань, функціональне управління	Орієнтація на міжфункціональні зв'язки, управління поточковими процесами
Рішення виробничих завдань	Орієнтація на потреби клієнта
Прості завдання – складний процес узгодження	Складні завдання – спрощений процес
«Вертикальні» структури управління	«Горизонтальні» структури управління
Орієнтація на ефективність протікання виробничого процесу	Вимога ефективності й результативності всієї виробничо-комерційної діяльності, багатокритеріальна оптимізація, інтеграція з постачальниками й споживачами
Головне – діяльність, вузькофункціональна ефективність підсистем	Головне – результат, кінцева сукупна ефективність всієї системи в цілому

Відповідальність за ухвалення рішення й ефективність управління в рамках лінійно-функціональних організаційних структур локалізовані в конкретному підрозділі. Підвищення ефективності управління матеріальним потоком обмежується межами підрозділів, що негативно позначається на результатах роботи всього підприємства.

В лінійно-функціональній організаційній структурі управління стадії планування й оперативного управління мають децентралізований характер побудови, управління відбувається окремо по функціональних підрозділах.

У рамках лінійно-функціональних організаційних структур управління процеси мало керовані, оскільки відповідальність за етапи робіт розподілена, а за сам процес і ефективність кінцевого результату ніхто відповідальності не несе. Відбувається це через те, що функціональне управління працює ієрархічно по вертикалі «зверху-донизу», а матеріальний потік пронизує функціональні підрозділи по горизонталі.

Крім того, для лінійно-функціональної схеми побудови організаційних структур управління характерно те, що з'являються труднощі в здійсненні координації різних видів діяльності, а процес координації займає багато часу. В результаті з'являється захопленість функціональною

ефективністю, що може стати самоціллю, замість того, щоб бути тільки засобом. Результати роботи функціональних підрозділів підприємства оцінюються показниками, що характеризують виконання поставлених перед ними функціональних цілей і завдань.

Підприємство, управління якого побудовано на основі процесів, з урахуванням спеціалізації за рівнями, розглядає роботу як серію операцій або функцій у вигляді потоку, що перетинає функціональні межі підприємства.

В управлінні матеріальним потоком на підприємствах легкої промисловості необхідна горизонтальна централізація процесів планування, централізація оперативного управління матеріальним потоком і централізація системи обробки економічної інформації й підтримки прийняття управлінських рішень. У підсумку необхідно домагатися інтеграції управління єдиним процесом «закупівля-виробництво-розподіл», усіяко використовуючи переваги інформаційних інтегрованих систем управління.

Горизонтальне управління матеріальним потоком у матричній організаційній структурі управління – це децентралізована (з погляду спеціалізації за рівнями) координація дій різних організаційних одиниць, функцій і операцій при виконанні загальних завдань. Основою горизонтальної інтеграції є внутрішньо-системна координація.

Введення матричного механізму координації в організаційній структурі управління матеріальним потоком стосується ієрархії повноважень і відповідальності, організаційних процедур, спеціалізації відділів, обсягів контролю, перерозподілу функцій, порядку розподілу ресурсів і встановлення пріоритетів на підприємстві.

Функціональні керівники відділів повинні взаємодіяти в умовах, коли основний наголос робиться на міжфункціональний підхід і взаємне узгодження рішень. Від них потрібна загальна участь у плануванні й організації діяльності своїх підрозділів, відповідно до виділених їм функцій, які раніше вони виконували кожний окремо. Матричний підхід до побудови оргструктури управління матеріальним потоком і розподілу функцій (робіт) являє собою збалансований компроміс між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і навколо результату.

Суть матричних організаційних структур управління матеріальним потоком – у формуванні такого організаційного утворення, коли при формальному збереженні адміністративних (лінійних) зв'язків на перший план висуваються функціональні взаємозв'язки. Разом з тим, у процесі використання матричних схем формування оргструктур управління матеріальним потоком можливе виникнення деяких проблем, основні з них наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Можливі проблеми використання матричних організаційних структур управління

Проблеми матричних організаційних структур управління матеріальним потоком	Характеристика проблеми
Проблема обмеження повноважень	У матричних структурах можливе виникнення багаторазової підпорядкованості, подвійна залежність.
Інтенсифікація організаційного програмування	<p>Вважається, що при багатомірних моделях організаційних структур управління конфлікти вирішуються за допомогою групового ухвалення рішення, яке дозволяє припускати, що вибір альтернатив при ухваленні рішення щодо управління матеріальним потоком у принципі має меншу тенденцію й необхідність алгоритмізації, упорядкування й програмування, ніж це мало б місце при одномірних моделях організаційних структур управління.</p> <p>Якщо всі регулюючі положення відносно розподілу й розмежування повноважень приймаються до виникнення конфліктних ситуацій, то можна уникнути проблем, пов'язаних з нечітким розмежуванням повноважень, для чого потрібні додаткові механізми рішення конфліктів, що не піддаються завчасному впорядкуванню, тобто не мають однозначного рішення, а збудовані по ситуації з урахуванням певних правил вибору альтернатив, вже закладених у механізм рішення можливої майбутньої проблеми.</p> <p>Що стосується виду регулюючих положень, то особливо важливо підвищити ясність і прозорість процесу управління матеріальним потоком і зв'язків між відділами. Варто встановити, яким чином повинен протікати складний інтегрований процес управління матеріальним потоком і взаємодії між відповідними відділами підприємства, чітко визначити форми й розмір подвійного підпорядкування, розподілити функції й міру відповідальності за прийняті рішення.</p>
Труднощі у вирішенні внутрішньосистемних конфліктів	<p>Завдяки рівноправності декількох відділів підприємства, внутрішньосистемні конфлікти між фахівцями різних відділів, розташованих у точках перетинання багаторівневих організаційних структур управління перетворюються в певну організаційну одиницю. Пов'язане із цим відкрите обговорення внутрішньосистемних конфліктів повинне сприяти якісному розв'язанню проблем. Навмисна конфліктна структуризація націлена на ініціювання пошуку шляхів рішення проблем. Таким чином, заздалегідь визначені конфліктні ситуації можуть виявитися продуктивними. Разом з тим, у зв'язку з персоналізацією конфліктів, коли виникає значний вплив на рішення проблеми людського фактора, конструктивний початок попереднього виявлення зони можливого рішення внутрішньо-системних конфліктів може зводитися нанівець, якщо не визначений об'єктивний механізм спільного рішення проблеми.</p>

В цілому, пропозиції щодо розподілу функцій управління матеріальним потоком і фізичними функціями руху й перетворення матеріальних потоків у матричній організаційній структурі управління на підприємствах легкої промисловості відповідно до проведеної інтеграції процесу управління матеріальним потоком представлені на рис. 3.8.

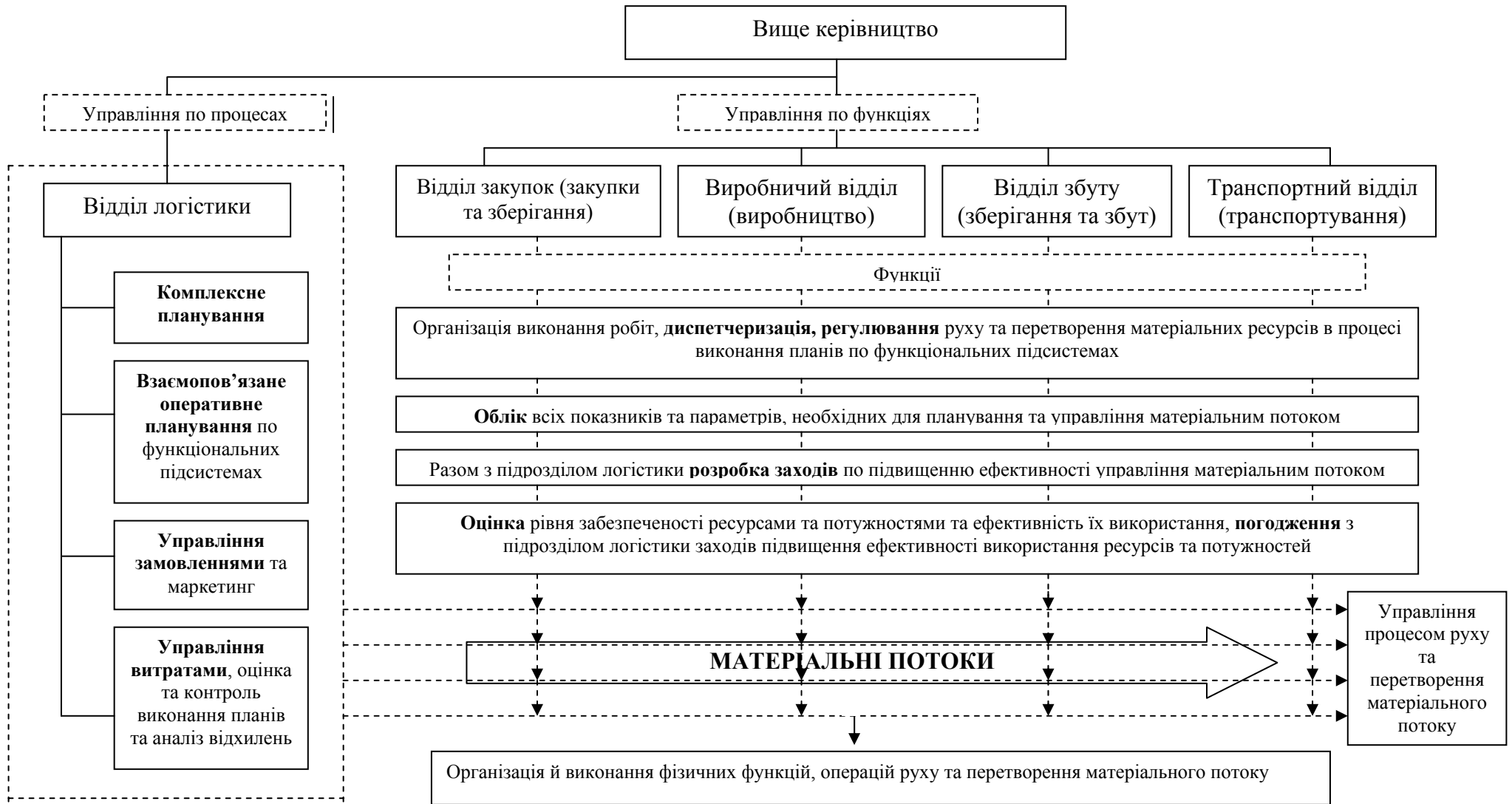


Рисунок 3.8 – Модель централізації й децентралізації функцій управління матеріальним потоком між підрозділами підприємств легкої промисловості в матричній організаційній структурі управління

Традиційна схема формування матричних організаційних структур управління навмисно припускає створення умов подвійної залежності для всебічного й більш об'єктивного рішення виникаючих проблем у місцях перетинання функцій. Разом з тим, поділ функцій планування й оперативного управління матеріальним потоком, фізичними функціями руху й перетворення матеріальних ресурсів, їхню диспетчеризацію, контроль і облік відхилень між запропонованою організаційною одиницею (відділом логістики) і традиційними функціональними підрозділами дозволить уникнути виникнення негативного фактора подвійної залежності на підприємстві легкої промисловості.

Завдання й функції розподіляються відповідно до двох параметрів: управління по функціях і управління по процесах, таким чином, що в точці перетинання цих параметрів виявляються не організаційні одиниці, а завдання, які повинні вирішуватися узгоджено.

Функції відділу логістики полягають у комплексному плануванні, оперативному плануванні по функціональних підсистемах за підтримкою інтегрованої інформаційної системи управління ERP-класу. Також у його завдання входить управління замовленнями клієнтів і функції маркетингу, управління витратами, оцінка й контроль виконання планів. Типове положення про відділ логістики, начальника відділу та менеджера представлено в Додатку Д.

У свою чергу, функціональним підрозділам відповідно до їх спеціалізації делеговані функції організації й виконання запланованих робіт, диспетчеризація, регулювання руху й перетворення матеріальних ресурсів на готову продукцію, вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсів і потужностей, що перебувають у їхньому розпорядженні, а також облік всіх показників і параметрів, необхідних для управління матеріальним потоком, в обсязі й структурі, що задається підрозділом логістики.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

4.1. Сучасний стан інвестиційно-інноваційної діяльності в легкій промисловості України

На сьогодні практично обов'язковою умовою для будь-якої країни, яка прагне інтеграції у світове господарство, є членство у СОТ. Вихід України, як самостійного світогосподарського суб'єкта, на світові товарні ринки, що розпочався разом з отриманням країною політичної незалежності, та її перетворення на одного з провідних у світі експортерів продукції легкої промисловості ще не означає, що українські підприємства-виробники такої продукції володіють незаперечними конкурентними перевагами, які мають характер сталих та довгострокових. Міністерство промислової політики України веде активну роботу у напрямку своєчасного виконання Україною зобов'язань, що витікають з Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС, створення сприятливого торговельного режиму щодо доступу українських товарів на ринок ЄС і рівноправності стосунків у галузі технічного регулювання. Тут основним фактором є прискорення гармонізації українського технічного регулювання з європейським, впровадження в Україні вимог директив ЄС, європейських та міжнародних стандартів. Основою державної промислової політики у галузі стандартизації, сертифікації та метрологічного забезпечення є підтримка вітчизняного товаровиробника, підвищення конкурентоспроможності української продукції, сприяння її виходу на світовий ринок.

Торговельні обмеження, з якими останнім часом українські підприємства мали справу, з одного боку, вказують на певні побоювання імпортерів отримати в особі українських виробників вагомих конкурентів, проте з іншого – свідчать про невміння українських підприємств захищати свої конкурентні позиції, оформлювати їх згідно до вимог СОТ. Вміння закріпитися на ринку і розширювати свій вплив на нові ніші без зменшення раніше завойованої частки ринку поки що не властиве нашим виробникам. Цей факт можна пояснити двома речами: по-перше, підприємства не володіють сучасним арсеналом науково обґрунтованих методів ведення конкурентної боротьби, по-друге, вітчизняна наука про міжнародну торгівлю до цього часу не забезпечила їх відповідними рекомендаціями. Система СОТ заохочує конкуренцію і знижує торговельні бар'єри, внаслідок чого споживачі виграють. Застосування принципів СОТ дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності держави за рахунок зменшення тарифних і нетарифних торговельних бар'єрів. Збільшення експорту вітчизняної продукції також збільшує доходи виробників, податкові надходження в бюджет, а отже, і доходи та добробут населення в цілому. У результаті активізації товарообміну розвиваються нові технології. Зовнішня конкуренція

стимулює ефективне вітчизняне виробництво, опосередковано знижує ціни і підвищує якість вітчизняної продукції. Неможливо провести чітку межу між впливом вільної торгівлі на споживачів, виробників і державу. Зниження торговельних бар'єрів сприяє росту торгівлі, що веде до підвищення як державних, так і особистих доходів. Позитивний момент вступу держави у СОТ базується на твердженні, що завдяки вступу виникнуть сприятливіші умови для проникнення українських товарів на світові ринки, стимулювання підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, зменшення антидемпінгових процесів щодо неї. З іншого боку, лібералізація доступу імпорتنих товарів на український ринок спричинить витиснення вітчизняної продукції, яка у більшості галузей промисловості не може конкурувати з імпортною, а це призведе до скорочення робочих місць і зниження життєвого рівня населення, падіння економіки держави тощо. Вступ України до СОТ включає не тільки позитивні та негативні аспекти, він пов'язаний з іміджем держави у світі з огляду на те, що членами СОТ є найрозвиненіші держави, торговельні відносини з якими мають базуватися на єдиних правилах для всіх держав.

Вивчення конкурентної позиції українських підприємств легкої промисловості на світових товарних ринках, тобто вміння використовувати вітчизняними товаровиробниками у оформленні своєї зовнішньоторговельної позиції конкурентні стратегії, є надзвичайно актуальним. Тому до негативних чинників вступу до СОТ для підприємств легкої промисловості належить домінування в їхній продукції низьких інноваційних рівнів, які характеризуються застарілими конструкторськими і технологічними ідеями. Це призвело до того, що значна частина продукції витіснена з внутрішнього ринку імпортною продукцією, а більшість українських виробів не відповідає сучасним європейським стандартам. Аналіз готовності підприємств легкої промисловості та визначення першочергових заходів щодо вступу України до СОТ та подальшого членства в ній виявив, що для подолання негативних наслідків вступу до СОТ підприємства легкої промисловості повинні провести аналіз готовності до функціонування в системі СОТ, розробити та реалізовувати відповідні заходи. Першим і вкрай важливим для управління підприємствами заходом є вивчення правил СОТ і додержання їх. Без відповідних знань основ СОТ неможливо функціонувати, постачати продукцію на зовнішні ринки, конкурувати з імпортною продукцією на внутрішньому ринку, вести відповідні переговори з країнами-партнерами, знати свої права і користуватися ними у разі розбіжності з партнерами, правильно провадити інвестиційну політику тощо. Тому доцільно проводити роз'яснення правил і обов'язків країн-членів СОТ. До основних правил можна віднести: 1) країна, що приєднується, як правило, дістає права, які мають решта членів СОТ, що практично означатиме припинення її дискримінації на зовнішніх ринках (хоча, наприклад, Китай не зміг домогтися цього права в повному обсязі). У випадку протиправних дій з боку будь-якого члена організації, будь-яка країна може звертатися з відповідною скаргою до органу СОТ щодо врегулювання суперечок (DSB), рішення якого обов'язкові для безумовного

виконання на національному рівні кожним учасником СОТ; кожна країна-член має право вносити пропозиції до Кабінету Міністрів СОТ щодо поправок до цієї Угоди; нові члени, після їх приєднання до СОТ, зобов'язані виконувати всі угоди так, ніби вони приймали їх з моменту набуття ними сили; кожний член СОТ забезпечує відповідність своїх національних законів, нормативних актів і адміністративних рішень своїм зобов'язанням, що витікають з багатосторонніх торговельних угод та ін.

Звісно, проблема конкурентної позиції підприємств на світовому ринку не є новою, питання про конкурентоспроможність було поставлено наукою ще за часів меркантилістів, а А. Сміт, Д. Рікардо, О. Хекшер, Б. Олін дали на нього відповідь з огляду на національну конкурентоспроможність. Найбільш суттєвий внесок, з цієї точки зору, був зроблений видатним американським ученим М. Портером. Він вперше обґрунтував фактори конкурентоспроможності та форми їх прояву на рівні мікроекономічного суб'єкта, що створило можливості для їх використання реальною практикою. В вітчизняній науковій літературі аспект дослідження проблеми конкурентоспроможності на мікроекономічному рівні, який має першочергове значення для ефективної організації зовнішньоторговельної діяльності, майже відсутній.

Конкурентну позицію підприємства слід розглядати як похідну від конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, є природною формою існування підприємства: у ринковій економіці неконкурентоспроможні підприємства не мають підстав для існування. Тому слід говорити про існування своєрідного ланцюжка: конкурентоспроможність, яка втілюється у конкурентну перевагу, що оформлюється як конкурентна позиція. Відокремимо основні понятійні риси терміну «конкурентна позиція» та уточнимо системний зв'язок у відношеннях «конкурентна перевага – конкурентна позиція». Конкурентна позиція є наслідком реалізації конкурентних переваг фірми. Конкурентні переваги – це здатність підприємства виробляти і пропонувати на ринок товари за відносно меншими цінами, ніж суперник. Вони можуть складатися з: низьких витрат виробництва; диференціації товару; сегментації ринку; володіння компанією унікальною цінністю, яка перетворюється у довгострокову стратегію; поєднання в діловій поведінці елементів конкурентної боротьби з елементами співпраці з конкурентом; інтелектуальне лідерство; перетворення інноваційності на постійно діючий фактор; розвиток цифрової і в цілому прогресивної техніко-технологічної корпоративної культури.

Конкуренція на міжнародних ринках висуває більш жорсткі вимоги до розробки конкурентної позиції, ніж національні ринки. Аналізуючи конкурентні переваги підприємств легкої промисловості, неможливо обійти увагою й інноваційну складову забезпечення конкурентної позиції підприємства. Легка промисловість України експортує свої товари в країни Західної Європи, США, Канади, де дуже високі вимоги до якості. В Україні вже широко відомі торгові марки таких швейних підприємств, як «Трембіта» (м. Чернівці), «Парада» (м. Ужгород),

«Маяк» (м. Львів), «Ворскла» (м. Полтава), «Володарка» (м. Вінниця), «Селена» (м. Запоріжжя), «Вікторія» (м. Вознесенськ); трикотажних – «Лутри» (м. Луганськ), «Україна» (м. Житомир); з виготовлення взуття – «Оріль» (м. Дніпропетровськ), «Лугань» (м. Луганськ), шкіри – «Чинбар» (м. Київ) та ін. Підприємства беруть активну участь у виставковій діяльності як у межах України, так і за кордоном з метою своєчасного втілення у своїх розробках тенденцій світової моди. Активний розвиток підприємств легкої промисловості залежить, значною мірою, від їх сприйнятливості до нововведень. Галузь має значний потенціал, визначається швидким обігом капіталу, великою і стабільно зростаючою місткістю внутрішнього ринку.

Підприємство, що займається інноваційною діяльністю, як специфічний господарський суб'єкт представлено у вигляді точки перетину фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних потоків, що відображають сферу його діяльності й впливають на виникнення зовнішніх і внутрішніх ризиків інноваційної діяльності. До чинників ризику здійснення інноваційної діяльності слід віднести виключно недетерміновані (імовірнісні, розпливчасті) процеси, що протікають у підприємстві та його економічному оточенні. Така природа ризику не дозволяє заздалегідь передбачати та прогнозувати з абсолютною достовірністю результати численних подій, пов'язаних з розробкою, впровадженням, реалізацією інновацій. Функціонування підприємства, з позицій впливу на нього зовнішніх чинників, обтяжене ризиком. Властивості середовища визначаються також кліматичними умовами (це особливо важливо для тих підприємств, що випускають товар сезонного характеру), соціально-демографічною ситуацією в країні, станом і динамікою економічної активності тощо. Підприємства використовують також оцінку ризику своєї країни для того, щоб ідентифікувати її ринкові позиції на міжнародному рівні та порівняти їх з рівнем розвитку світової економіки. Високий рейтинг країни дає можливість підприємству функціонувати за кордоном без побоювань за долю своїх проєктів. Тому, важливим джерелом ризиків є «зони конкуренції», тобто можливі сфери зіткнення інтересів з іншими контрагентами. У ринковому секторі існують «конкурентні бар'єри», що перешкоджають одним підприємствам отримати домінуючі позиції на ринку без урахування інтересів інших.

До факторів, що впливають на інноваційні ризики, відносяться: ринкові фактори, а саме: умови конкурентного середовища, ситуація в галузі та інше, що може позбавити підприємство існуючих конкурентних переваг; фінансові фактори, можливість створювати додану вартість; рівень ефективності системи управління інноваційним підприємством, її спроможність збалансувати потреби всіх зацікавлених сторін; рівень інформаційної насиченості проєкту та технологічної проробки. Недостатній обсяг інформації суттєво збільшує ступінь появи інноваційного ризику, на що також впливає рівень законодавчої захищеності інноваційного проєкту. Наявність ліцензій, патентів та прав значно знижує інноваційні ризики і зміцнює конкурентні переваги підприємства.

На рис. 4.1 представлена узагальнена схема зовнішніх зв'язків підприємства, що займається інноваційною діяльністю.

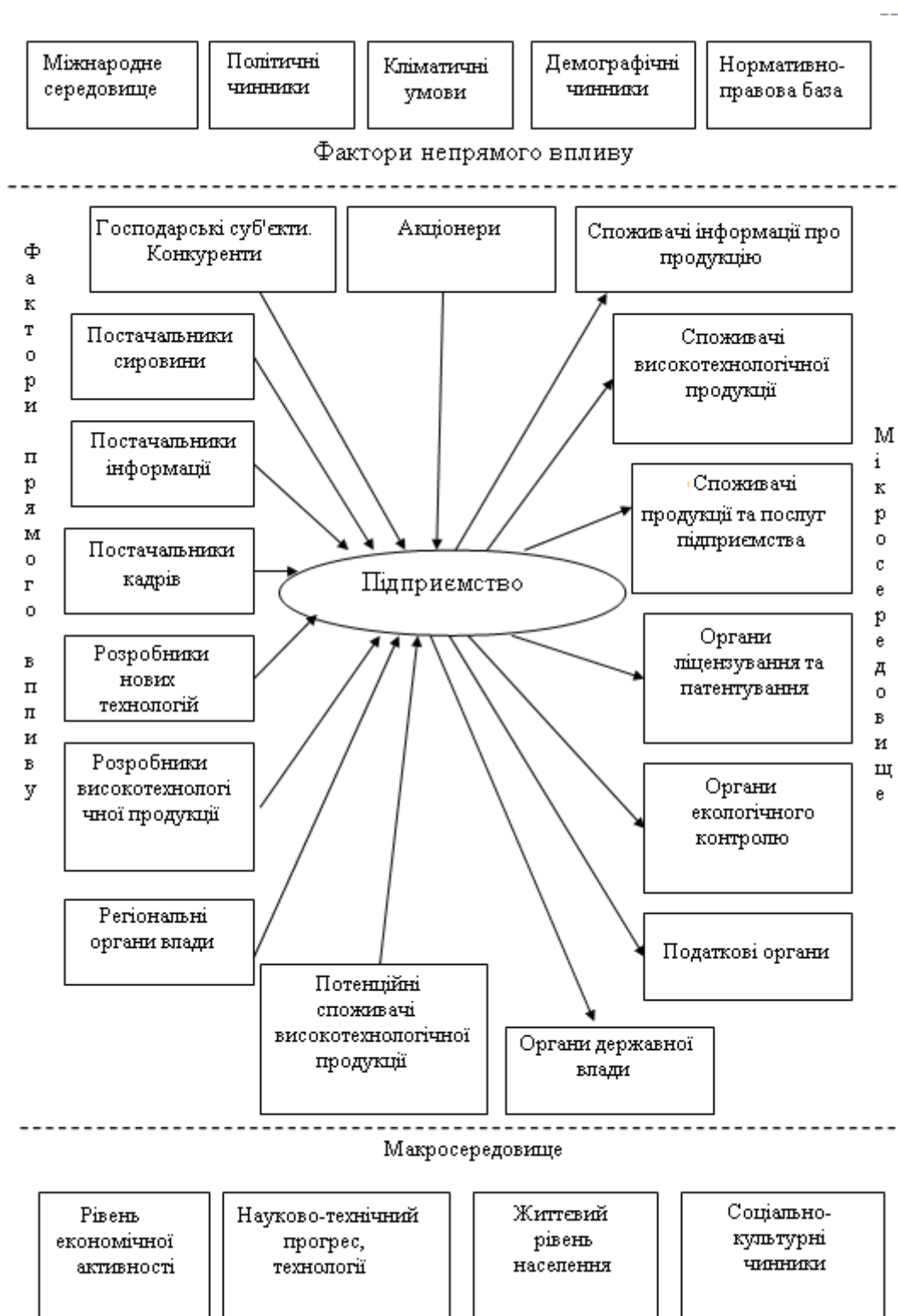


Рисунок 4.1 – Схема функціональних різноспрямованих зв'язків підприємства, що займається інноваційною діяльністю

Отже, розмаїття чинників ризику призводить до появи ризиків, якими обтяжені практично всі сфери діяльності підприємства. До факторів, які збільшують ризик інноваційної діяльності, можна віднести впровадження менш дорогих методів виробництва, що при створенні нових товарів чи послуг на старому обладнанні може вплинути на якість, якщо виробництво нового товару за новою технологією на новому обладнанні не знайде своїх прихильників серед споживачів.

У 2005 році на 55 підприємствах легкої промисловості були впроваджені інновації (текстильна промисловість – 41, виробництво шкіри та хутра – 14 підприємств). Кількість впроваджених технологічних процесів у 2003 р. складає 20,2 % порівняно з рівнем 1991 р. На підприємствах легкої промисловості у 2001 році нові технологічні процеси впроваджували 76 підприємств, у 2002 році – 57, у 2003 році – 65, 2004 році – 45, 2005 рік – 72, 2006 рік – 19 підприємств. У 2006 році кількість впроваджених прогресивних технологічних процесів складала 1808, причому 690 з них характеризуються як маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні, тоді як у 1991 ці показники склали відповідно 7303 і 1825 (див. також табл. 4.1 та рис. 4.2). Впровадження технологічних процесів за 15 років (1991-2006 рр.) зменшилося у 5 разів, в тому числі маловідходних та ресурсозберігаючих – більш ніж у 3 рази.

Відтак, на підставі аналізу статистичних даних, виявлено зростання інноваційної активності наприкінці 90-х років, що можна пояснити масовою приватизацією промислових підприємств. Крім того, після кризи 1998 р. виникли нові макроекономічні умови, які позитивно вплинули на інноваційну діяльність промислових підприємств, особливо орієнтованих на український ринок. На таких підприємствах різко зросла конкурентоспроможність продукції порівняно з імпортованою. Підприємства, які працювали на міжнародний ринок, відносно невеликою мірою змогли використати нові можливості господарювання, це ж стосується і підприємств, які працювали на імпортній сировині.

Особливо високих показників щодо оновлення та технічного переоснащення основних фондів, упровадження інноваційних технологій вдалося досягти тим підприємствам галузі, які залучили стратегічного інвестора.

Більшість підприємств галузі легкої промисловості, що активізували інноваційно-інвестиційну діяльність, спрямували кошти переважно на модернізаційні інновації та технологічне оновлення (за даними 2007 р. таких підприємств було більше однієї третини від загальної чисельності інноваційно активних підприємств).

У цілому на інноваційну діяльність у 2006 році підприємства легкої промисловості витратили 28,7 млн. грн., що майже на одну третину менше минулого року (36,1 млн. грн.). Витрати на придбання машин, обладнання, установок інших основних фондів у загальному обсязі витрат на технологічні інновації легкої промисловості становили у 2006 р. 64,1 % (18,4 млн. грн.).

Таблиця 4.1 – Інноваційна активність підприємств легкої промисловості за напрямками проведених інновацій за період 2003-2007 рр.

Показники	2003		2004		2005		2006		2007	
	усього	у % до загальної кількості підприємств	усього	у % до загальної кількості підприємств	усього	у % до загальної кількості підприємств	усього	у % до загальної кількості підприємств	усього	у % до загальної кількості підприємств
Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, серед них за напрямками:	116	13,8	77	10,5	74	10,2	53	7,3	76	10,5
- дослідження і розробка	12	1,4	12	1,6	9	1,2	6	0,8	7*	1,0
- придбання нових технологій	4	0,5	1		2	0,3	2	0,3	-**	-**
- придбання машин, обладнання, установок, інших основних фондів	45	5,4	31	0,1	30	4,0	16	2,2	44	6,1
- виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів	18	2,2	15	4,2	19	2,6	11	1,5	-**	-**
- маркетинг, реклама	29	3,5	19	2,0	20	2,7	12	1,6	-**	-**
- інші	14	1,7	17	2,6	13	1,7	9	1,2	28***	3,9

* - тільки внутрішні НДР

** - дані відсутні через зміну статистичної звітності

*** - включає інші зовнішні знання

На дослідження і розробки, які є основними факторами технологічного розвитку, підприємства галузі витратили майже 0,5 млн. грн. (1,7 % інноваційних витрат), що майже у 4 рази менше витрат 2005 року.

З метою вдосконалення виробничих процесів підприємств легкої промисловості у 2006 р. придбали нові технології майже на 423 тис. грн., що становить лише 1,4 % обсягу інноваційних витрат. Відносно невеликою залишається питома вага вартості робіт на впровадження інноваційних технологій у маркетингові дослідження та рекламну діяльність, яка у загальному обсязі витрат досягла лише 1,0 % (328,9 тис. грн.), це у 2 рази менше рівня витрат минулого року, що можна розцінювати як негативну тенденцію. У розрахунку на одне підприємство легкої промисловості маркетингові витрати у 2006 р. становили лише 6,2 тис. грн., це менше витрат на такі цілі інших підприємств переробних галузей.

Найбільша частка інновацій припадає на придбання засобів виробництва – 5,1 % (близько 43,7 % інноваційно-активних підприємств). Найменш популярним серед підприємств виявилось придбання безпатентних ліцензій, ноу-хау, технологій – всього до цього прагнули 0,5 % промислових підприємств. Оскільки основна увага інноваційно-активних підприємств приділялася освоєнню виробництва нових видів продукції, то це не сприяло створенню якісно нових засобів виробництва.

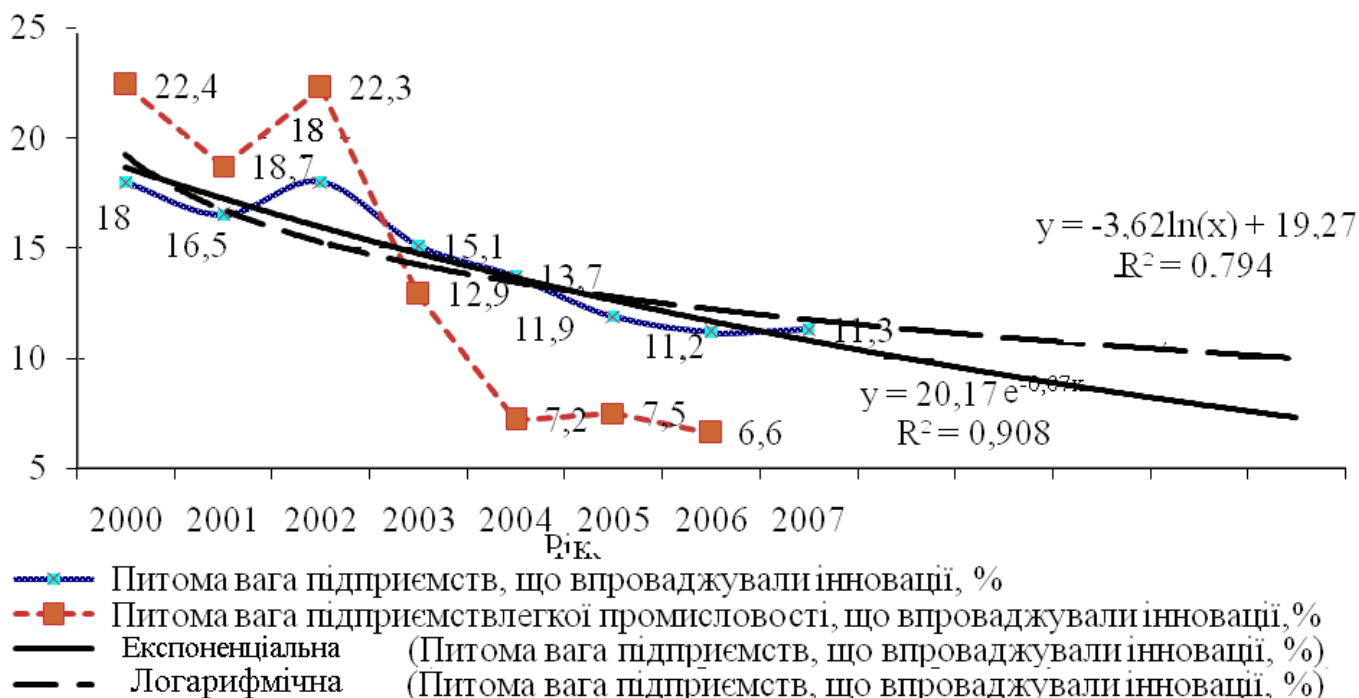


Рисунок 4.2 – Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % до загальної кількості промислових підприємств

Якщо у 2003 р. кожне сьоме підприємство легкої промисловості здійснювало інноваційну діяльність, у 2005 р. – кожне 10, то у 2006 р. – тільки кожне 14 підприємство. Тобто, кількість інноваційно-активних підприємств галузі за три роки, починаючи з 2003 р., і в абсолютному, і у відносному вимірах зменшилася у два рази. При збереженні такої негативної тенденції після 2012 року в легкій промисловості зовсім не залишиться підприємств, які будуть займатися інноваційною діяльністю.

Зазначимо також, що спостерігається тенденція зменшення кількості інноваційно-активних підприємств: у 2004 р. їх частка складала 13,7 %; у 2005 р. – вже 11,9 % від загальної кількості обстежених підприємств. У легкій промисловості ситуація залишається найбільш складною: у 2006 р. частка інноваційно-активних підприємств становила всього 7,3 % загальної кількості підприємств. Частка підприємств, що проводили механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджували нові технологічні процеси, дещо зменшилася, а частка підприємств, які освоювали виробництво нових видів продукції – збільшилася. У 2005 р. на 55 підприємствах легкої промисловості впроваджувалися інновації: текстильна промисловість – 41; виробництво шкіри та хутра – 14 підприємств. У 2006 р. на 53 підприємствах займалися інноваційною діяльністю: текстильна промисловість – 41; виробництво шкіри та хутра – 12 підприємств. Кількість підприємств легкої промисловості, на яких провадяться дослідження і розробки, також з кожним роком скорочується. Так, у 2004 р. таких підприємств було 12, у 2005 р. – 9, у 2006 р. – 6, у 2007 р. – 7.

У 2007 році за напрямками інноваційної діяльності підприємства легкої промисловості витратили 74,3 млн. грн., що в 2,6 рази більше попереднього року. При цьому найбільшу частку цих витрат (майже 80 %) складають придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. На внутрішні НДР (зовнішні НДР не проводились) було витрачено 3892,4 тис. грн. (5,2 % від загального обсягу), на інші зовнішні знання 1607,6 тис. грн. (2,2 %), на інші напрями – 9355,1 тис. грн. (12,6 %).

Аналіз рівня технічних нововведень вказує на сприятливу ситуацію у нафтопереробній, медичній, газовій та мікробіологічній галузях промисловості, у яких показник нововведень у середньому складає 36,2–37,4 %. На підприємствах чорної металургії показник технічних нововведень становить 30,9 %, машинобудування – 26,8 %. Дослідження взаємозв'язку між інтенсивністю впровадження інновацій та розмірами підприємств виявляє пряму залежність між матеріально-технічною базою підприємства та кількістю працюючих на ньому робітників. Найбільш сприйнятливими до нововведень є підприємства, які мають достатню матеріально-технічну базу для створення та впровадження розробок, а чисельність працюючих на них робітників має становити 10-20 тисяч.

У цілому кількість освоєних у промисловості нових видів виробів у 2006 р. склала 7,8 тис.

одиниць, у 2005 р. – 6,3 тис. Якщо порівняти з 1991 р., то кількість освоєних нових видів виробів збільшилося майже у 1,8 разу. У 2006 р. освоєно 4,0 тис. найменувань нових видів техніки (у 2005 р. – 3,8 тис.), що свідчить про зниження інноваційної активності підприємств у освоєнні як виробництва нових видів продукції, так і техніки. У 2006 р. обсяг реалізованої інноваційної продукції складав 6,7 % у загальному обсязі продукції. У 2006 р. 41,4 % загального обсягу інноваційної продукції було реалізовано за межами України. До 2006 р. спостерігалось збільшення даного показника: у 2002 р. – 35,1 %; у 2003 р. – 37,1 %; у 2004 р. – 42,5 %; у 2005 р. – 50 %. Для підприємств легкої промисловості показник реалізованої інноваційної продукції за межами України теж суттєво зменшився (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію поза межами України

Промислові підприємства	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Промислові підприємства України	276	308	353	385	353	337
Легка промисловість, у тому числі:	54	51	36	31	30	18
- текстильна промисловість та пошиття одягу	51	47	32	27	22	12
- виробництво шкіри та шкіряного взуття	3	4	4	4	8	6

У 2005 р. за межами України реалізували свою продукцію 30 підприємств, у 2006 р. – лише 18. При цьому інноваційна продукція, що реалізувалась поза межами України, зазнала суттєвих якісних змін: до 2005 р. продукція поліпшеної якості становила лише 25 %, а у 2005 р. – 58 %. Обсяг удосконаленої продукції зріс з 30,7 % у 2005 р. до 52,2 % у 2006 р., обсяг іншої реалізованої продукції теж дещо збільшився: у 2005 році – 11,3 %, у 2006 р. – 22,4 %.

Аналіз показує, що в Україні розробляються і впроваджуються товарні інновації, які в більшості випадків мають не довготривалий попит та потребують незначних коштів на впровадження. В свою чергу, технологічні інновації впроваджуються рідше, оскільки потребують не тільки значних коштів, а й часу.

У 2003 році обсяг витрат на продуктивні інновації на підприємствах легкої промисловості склав 6143,5 тис. грн., у 2004 році – 14459 тис. грн., у 2005 році – 19371,4 тис. грн., у 2006 році – 15424 тис. грн. У 2006 році освоювали виробництво інноваційних видів продукції 21 підприємство легкої промисловості. Інша ситуація в легкій промисловості з процесними інноваціями: у 2003 році обсяг витрат на процесні інновації склав 24230,5 тис. грн., у 2004 році – 16204,9 тис. грн., у 2005 році – 16691,2 тис. грн., у 2006 році – 13239,6 тис. грн. Тенденція показує скорочення

інноваційної активності промислових підприємств. Інноваційні процеси, що здійснюються на підприємствах, суттєво впливають на їх діяльність. Більша частина підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, розширили асортимент продукції (80 % інноваційно-активних підприємств), замінили зняту з виробництва застарілу продукцію, забезпечили відповідність сучасним правилам і стандартам (65 %), змогли вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі, зберегти і розширити традиційні ринки збуту (72 %). На кожному другому підприємстві було підвищено гнучкість виробництва і поліпшено умови праці (по 51 %), на половині цих підприємств зросли виробничі потужності, поліпшилися умови праці, кожне друге підприємство створило нові ринки збуту в Україні (60 %) та за кордоном. Також заходи, пов'язані з упровадженням інновацій, призвели до зниження забруднення навколишнього середовища (у 40 % інноваційно активних підприємств), скорочення енергетичних витрат (34 %), матеріальних витрат (28 %), витрат на заробітну плату (19,7 %). Підприємства, що здійснювали інноваційні процеси, відмітили суттєвий їх вплив на результати діяльності. Проте в останні роки рівень інноваційної активності в галузі знижується.

Групування промислових підприємств за напрямами проведених інновацій та регіонами представлено у табл. 4.3 та на рис. 4.3. Аналізуючи зазначені дані, можна зробити висновок, що у 2001 році лідерами інноваційної активності підприємств були Чернівецька (35,29 %), Чернігівська (34,74 %), Миколаївська (30,41 %) та Волинська (29,87 %) області.

У 2002 році ситуація дещо змінилася, і лідерами в здійсненні інноваційної діяльності стали Чернігівська (34,64 %) та Волинська (35,66 %) області; зміну спричинила відповідна зміна у фінансуванні даних регіонів. У 2003 році ситуація дещо змінилася, лідерами стали Київ (32,99 %), Вінницька область (30,36 %), Кіровоград (24,18 %).

До теперішнього часу Київ є містом, де спостерігається найбільша кількість інноваційно-активних підприємств у 2004 році займалися інноваційною діяльністю 41,50 % підприємств, у 2005 році 40,03 %. При цьому у Київській області у 2004 році інноваціями займалися всього 10 % підприємств, і до 2005 року цей показник зріс лише на 9,89 %. Спостерігається негативна тенденція в Кіровоградській області: у 2004 році частка підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, складала 25 %, а у 2005 році – лише 14,34 %, також знизилася своя інноваційна діяльність Рівненська область (2004 рік – 9,61 %, 2005 рік – 3,98 %). У 2005 році підвищили інноваційну активність Дніпропетровська область (2004 рік – 12,54 %, 2005 рік – 18,88 %) та Житомирська область (2004 рік – 10,34 %, 2005 рік – 12,46 %). Як було виявлено, інноваційна активність промислових підприємств в регіонах напряму пов'язана з обсягом їх фінансування. У 2004 році найбільше нових процесів впроваджено на підприємствах м. Києва (596 процесів), Запорізької (210), Донецької (115) та Харківської (108 процесів) областей.

Таблиця 4.3 – Групування промислових підприємств за напрямками проведених інновацій та регіонами (одиниць)

	Всього					З них займалися інноваційною діяльністю				
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
Україна	10293	10037	9931	9920	10047	1697	1808	1496	1359	1193
Автономна Республіка Крим	292	256	296	290	298	49	41	48	56	33
Вінницька	389	369	326	324	343	60	99	99	34	32
Волинська	164	157	155	150	147	49	56	38	15	14
Дніпропетровська	712	684	704	689	598	112	108	72	75	75
Донецька	869	848	796	792	789	108	112	83	92	77
Житомирська	390	351	367	348	337	83	79	40	36	42
Закарпатська	354	261	266	270	305	31	29	34	37	32
Запорізька	380	381	346	370	428	65	67	44	34	37
Івано-Франківська	346	336	292	297	293	45	45	39	44	40
Київська	369	389	373	387	410	66	67	70	77	41
Кіровоградська	275	286	277	260	258	21	22	67	65	37
Луганська	650	640	627	620	616	101	84	59	52	37
Львівська	754	719	776	704	710	82	88	93	58	44
Миколаївська	217	222	269	285	303	66	66	58	44	31
Одеська	465	429	399	388	376	24	57	61	42	49
Полтавська	386	397	387	373	393	85	97	45	41	40
Рівненська	285	264	270	260	251	48	53	27	25	10
Сумська	251	252	275	279	250	46	49	19	17	12
Тернопільська	278	270	262	253	259	37	44	49	33	29
Харківська	639	656	628	667	746	159	171	105	120	133
Херсонська	225	220	197	225	220	36	36	33	28	25
Хмельницька	315	298	280	318	323	46	48	29	23	21
Черкаська	312	308	307	313	321	26	48	31	29	29
Чернівецька	204	228	221	222	212	72	64	41	33	29
Чернігівська	242	254	255	236	249	84	88	42	29	24
м. Київ	455	479	488	518	532	74	78	161	215	213
м. Севастополь	75	83	92	82	80	22	12	9	5	7

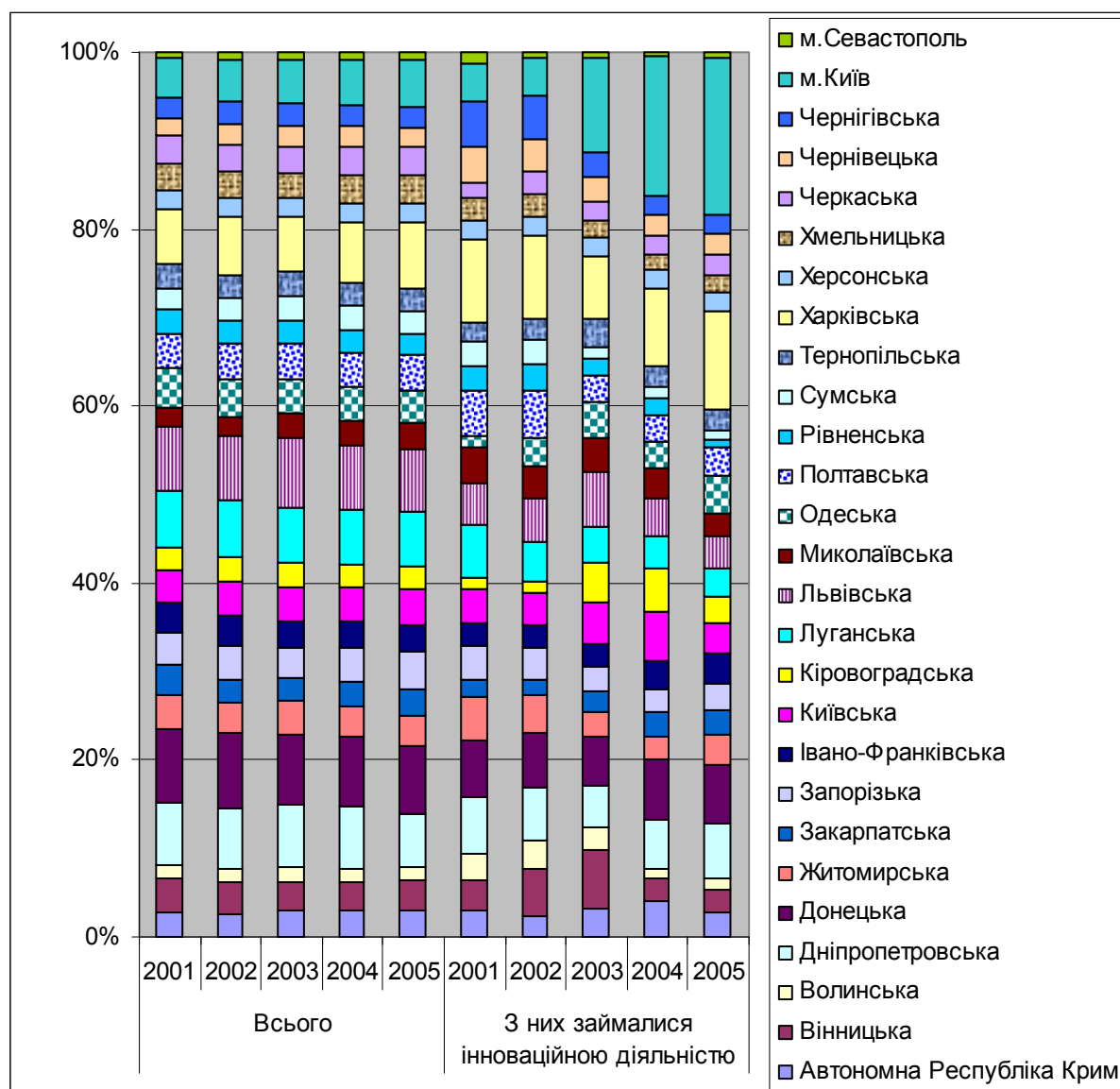


Рисунок 4.3 – Динаміка кількості підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, в розрізі регіонів

У машинобудуванні впроваджено 1070 нових технологічних процесів, у харчовій промисловості – 192, у хімічній і нафтохімічній промисловості – 170, у металургії та обробленні металу – 97, у легкій промисловості – 45, у целюлозно-паперовій промисловості та видавничій справі, виробництві деревини та виробів з деревини – по 20, у добувній промисловості – 19, у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення – 17, у виробництві електроенергії, газу та води – 10 процесів. Із загальної кількості всіх інноваційно-активних підприємств тільки 76,8 % освоїли і почали випуск нових видів матеріалів, виробів, продуктів; 13,4 % – машин, устаткування, апаратів, приладів.

За видами промислової діяльності у 2006 році найбільш активно здійснювали нововведення підприємства з виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (31,3 % кількості підприємств

галузі), машинобудування (18,6 %), хімічної та нафтохімічної промисловості (17,8 %), металургії та оброблення металу (11,9 %), менш активно – легкої промисловості (6,5 %), з виробництва деревини та виробів з деревини (4,6 %), з видобування неенергетичних матеріалів (4,5 %), з видобування енергетичних матеріалів (2,2 %), з виробництва та розподілення електроенергії, газу та води (1,9 %). Підприємствами машинобудування реалізовано 6,7 млрд. грн., або 15,8 % інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції галузі, металургії та оброблення металу – 6,6 %, харчової промисловості та перероблення сільськогосподарських продуктів – 5,5 %, хімічної та нафтохімічної промисловості – 11,4 %, з видобування неенергетичних матеріалів – 10,8 %. Майже 80 % інноваційної продукції реалізовано підприємствами Донецької, Запорізької, Луганської, Дніпропетровської, Харківської областей та м. Києва.

У I півріччі 2007 р. обсяг реалізованої інноваційної продукції склав 5,9 % від загального обсягу реалізованої промислової продукції (I півріччя 2006 рік – 4,8 %). Більша за середню частка реалізованої інноваційної продукції – на підприємствах хімічної та нафтохімічної промисловості (16,9 %), із добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних (16,1 %) та машинобудування (15,4 %). Відповідно до даних офіційної статистики, питома вага інноваційно-активних підприємств у промисловості в 2005 році склала лише 12,7 %, причому зміна форми власності не стала визначальною при впровадженні інновацій. Переважна більшість промислових підприємств взагалі припинила інноваційну діяльність. Виявлено, що лідерами в інноваційній діяльності є Київ та Харківська область. Високу інноваційну активність продемонстрували також Донецька та Дніпропетровська області; це обумовлено тим, що ці ж регіони є лідерами в фінансуванні наукових та науково-технічних робіт: Київ – 2109734,6 тис. грн., Харківська область – 812569,0 тис. грн., Донецька область – 264498,30 тис. грн., Дніпропетровська – 518493,4 тис. грн. Слід зазначити, що сприйнятливість підприємства до інновацій значно відрізняється залежно від галузі промисловості: 39,2 % підприємств здійснювали інновації у виробництві коксу та продуктів нафтопереробки; майже кожне четверте підприємство – в машинобудуванні, хімічній та нафтохімічній промисловості; 15,4 % підприємств – в галузі металургії та обробки металу; 7,8 % підприємств – у целюлозно-паперовій промисловості та видавничій справі; 6,3 % підприємств – у добувній промисловості; 3,1 % підприємств – у виробництві та розподіл електроенергії, газу і води. Більш сприйнятливими до нововведень були великі підприємства. Так, серед підприємств з чисельністю працівників 5-10 тис. осіб інновації впроваджували 63,8 % підприємств, 10-25 тис. осіб – 62,5 % підприємств, 100-200 осіб – 13,5 % підприємств, а з чисельністю працівників 50-99 осіб – лише 8,7 % підприємств. Необхідно відмітити, що області-лідери є переважно металургійними. Фінансування більшою мірою відбувається за рахунок іноземних інвесторів, підприємств і організацій України, а також держбюджету.

Найбільш інноваційно-активними у 2007 році були підприємства м. Києва, Харківської, Івано-Франківської, Житомирської, Херсонської, Дніпропетровської областей; у розрізі видів промислової діяльності – підприємства із виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (22,9 %), хімічної та нафтохімічної промисловості (15,1 %), машинобудування (15 %). Менш активними були підприємства із добування паливно-енергетичних корисних копалин (1,2 %), оброблення деревини та виробництва виробів із деревини, крім меблів (2,7 %), добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних (4,5 %), легкої промисловості (5,1 %), із виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (5,9 %), металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (6,7 %).

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що інноваційній діяльності в Україні на даному етапі притаманні певні основні риси, що, на нашу думку, дозволять у найближчий час реалізувати проголошену державою інноваційно-інвестиційну модель розвитку. До таких рис мають бути віднесені: дифузія інновацій, тобто поширення вже освоєної раніше інновації в нових умовах або місцях застосування; переважання насамперед продуктових інновацій; домінування низько-технологічних, енергоємних й екологічно небездоганних виробництв. Як свідчать дані офіційної статистики, протягом 1995-2005 рр. відбувалось постійне зменшення кількості підприємств промисловості, що займались інноваційною діяльністю. Щорічно вона зменшувалась в середньому на 8,8 %.

Представлені на рис. 4.2 прогнози свідчать про стійку тенденцію до зниження інноваційної активності, однак слід звернути увагу на значення коефіцієнту апроксимації, яке свідчить про його недостатньо високу вірогідність, тому в майбутньому не виключене і деяке покращення ситуації. Для прогнозу було обрано два види моделей: логарифмічну та експоненціальну. Побудовано відповідні лінії тренду, які характеризують очікувані тенденції на наступні п'ять років; ці тенденції виявилися доволі негативними.

Однією з причин непопулярності інноваційної діяльності є достатньо високий рівень ризиків інноваційної діяльності, недостатнє фінансування та слабка законодавча захищеність. Слід зазначити, що тенденція постійного зменшення протягом 2002-2006 років кількості підприємств, що впроваджували інновації, свідчить про нестабільність державної політики щодо патентно-ліцензійного захисту винаходів та відсутності всілякої їх підтримки. Ситуація може покращитися за умов проведення ефективної державної політики активізації інноваційної діяльності в галузях промисловості.

Слід зазначити, що частка впроваджених інновацій в промисловому комплексі України залишається дуже низькою, в порівнянні з тими державами, які мають приблизно такий самий потенціал, як і наша країна. Склалася ситуація, коли, маючи великий людський потенціал і реальні можливості збільшення кількості впроваджених інновацій, Україна змушена впроваджувати

інновації, що розроблялися іншими країнами. Успіх розвитку легкої промисловості залежить в першу чергу від активності самих підприємств. Збільшення частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку з одночасним розширенням ринків збуту та збільшенням обсягів експорту неможливе без впровадження наукоємних, маловідходних технологій виробництва й сучасного природозберігаючого та енергозберігаючого устаткування.

Важливою проблемою, яку більшість підприємств галузі просто не в змозі вирішити, є необхідність технологічного переоснащення й оновлення наявного парку обладнання. Так, статистика вказує, що 70 % устаткування є морально і фізично застарілим, яке не відповідає сучасним вимогам та міжнародним стандартам якості та безпеки. Статистичний аналіз факторів, які перешкоджають здійсненню інновацій, показує, що найвагомішими з них є, перш за все, економічні: нестача власних коштів (83,0 % промислових підприємств), недостатня фінансова підтримка держави (56,6 %), великі витрати на нововведення (55,9 %), високий економічний ризик (38,9 %), недосконалість законодавчої бази (37,7 %), тривалий термін окупності нововведень (34,6 %), відсутність коштів у замовників (31,7 %). Крім того, 19,5 % промислових підприємств зазначили, що здійсненню нововведень перешкождали нестача інформації про нові технології, 18,5 % – відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями, 18,3 % – нестача інформації про ринки збуту, 17,2 % – відсутність кваліфікованого персоналу, 16,0 % – відсутність попиту на продукцію, 14,5 % – несприйнятливості підприємств до нововведень. Слід підкреслити, що найбільш важливим напрямком, в якому повинна розвиватися промисловість, є розробка і впровадження прогресивних технологій та заходів з підвищення рівня ефективності інноваційної діяльності.

В сучасних умовах господарювання, коли велика кількість продукції іноземних виробників різної якості заповнила вітчизняні ринки, керівники підприємств легкої промисловості змушені замислитися про підвищення рівня якості власної продукції та послуг. Зазначену проблему промислові підприємства вирішують по-різному: оновлення технологічного парку здійснюють за допомогою кредитів чи іноземних інвестицій, а також лізингу сучасного обладнання для підприємств легкої промисловості.

Іншою актуальною проблемою, яка стоїть перед промисловими підприємствами в динамічних умовах господарювання, є побудова ефективної системи управління. До числа найефективніших методів побудови системи ефективного управління можна віднести процесний підхід, який дозволяє виділити на підприємстві сітку процесів та управляти ними з досягненням максимальної ефективності для підприємства.

Легка промисловість займає пріоритетне місце у зовнішньоторговельній діяльності України. Проте, існує досить багато нерозв'язаних проблем щодо формування сприятливої міжнародної конкурентної позиції українських виробників легкої промисловості.

Фактори інвестиційного ризику впливають із обмеженості фінансових можливостей підприємств і дії ринкових чинників. Адже, з одного боку, підприємства легкої промисловості не в змозі відволікати на тривалий термін інвестиційні ресурси на реалізацію інноваційних проєктів. З іншого боку, ризик неповернення інвестицій (кредитів) виникає внаслідок неспроможності підприємств професійно досліджувати ринок, формувати попит на інноваційну продукцію і, таким чином, збільшувати обсяги її реалізації. Це підтверджується низьким розміром витрат на впровадження інноваційних методів у маркетингову і рекламну діяльність на підприємствах легкої промисловості.

Усі наведені фактори обумовили досить низьку інноваційну активність підприємств легкої промисловості порівняно з підприємствами переробної промисловості в цілому. Інноваційна активність підприємств багато в чому залежить від рівня сприйняття ними нововведень. Дослідження свідчать про зменшення у динаміці кількості таких підприємств легкої промисловості, що може пояснюватись нестачею інформації про нові технології, відсутністю висококваліфікованих інноваційних менеджерів і нерозвинутими контактами між підприємствами та науковими організаціями.

Незначний попит на інновації з боку приватного бізнесу пояснюється сучасною моделлю економічного зростання, яка базується на використанні недовантажених і зношених виробничих потужностей, що створені за радянських часів; на використанні недооцінених трудових ресурсів і на домінантному розвитку низькотехнологічних галузей із невисоким ступенем доданої вартості.

4.2. Оцінка інвестиційного потенціалу галузі, підгалузей та підприємств

В аналітичних статтях [193, 194, 195, 196], присвячених розвитку виробництва на вітчизняних підприємствах легкої промисловості, обговорюються чинники, що негативно впливають на економічні показники легкої промисловості. Серед них: заповнення внутрішнього ринку високою часткою імпортованих товарів легкої промисловості, що ввозяться за зниженою митною вартістю або контрабандою; відносно висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості; різке скорочення вітчизняної сировинної бази та залежність від імпортованої сировини; відсутність виробництва в Україні спеціалізованого устаткування та запасних частин до нього; недостатність бюджетного фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт з розроблення нових технологій; перенесення вітчизняними торговими посередниками замовлень виробництва товарів легкої промисловості з українських підприємств до інших країн (Китаю, Пакистану, Туреччини) з подальшим імпортом готової продукції до України; наявність на ринку значної кількості одягу та взуття, що були у вжитку («секонд-хенд»). Усунення впливу більшості з перелічених чинників на розвиток легкої промисловості можливо лише шляхом запровадження нових технологій, які підвищують якість продукції та збільшують фондівдачу виробничих потужностей підприємств з передбаченням значного підвищення продуктивності праці. Останнє стає все більш актуальним у зв'язку із одночасним підвищенням як вартості робочої сили, так і попиту на неї, який вже не забезпечується відповідною пропозицією. Узагальнити перелічені чинники негативного впливу та відповідні заходи підвищення ефективності галузі можна як безперервний процес старіння-модернізації основних засобів виробництва підприємств легкої промисловості. Враховуючи вступ України у 2008 році до Світової організації торгівлі (СОТ), зазначений процес старіння-модернізації прискорюється, оскільки правилами СОТ передбачається поступове зменшення аж нанівець пільгового режиму функціонування майже всіх вітчизняних комерційних підприємств, що виробляють товари або послуги. Звідси постає задача пошуку інвестицій для, з одного боку, термінової, а з іншого боку, постійної, і тому розрахованої на довгий термін, модернізації виробництва на підприємствах легкої промисловості. Однією зі складових розв'язання сформульованої задачі є пошук джерел інвестування зазначених проектів.

За даними Держкомстату України [197, 198], інноваційна діяльність на підприємствах легкої промисловості забезпечується з різних джерел. В табл. 4.4 наведено дані за п'ять років (з 2003 по 2007 рр.) щодо структури джерел фінансування інноваційної діяльності на підприємствах легкої промисловості.

Таблиця 4.4 – Частка окремих джерел фінансування інноваційної діяльності на підприємствах легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках, %				
	2003	2004	2005	2006	2007
Власні кошти	70,6	83,1	77,8	93,2	55,8
Кошти держбюджету	27,2	0,2	0,3	0,4	0,0
Кошти місцевих бюджетів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Позабюджетні фонди	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Кошти вітчизняних інвесторів	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0
Кошти зарубіжних інвесторів	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4
Кредити банків	2,2	16,7	21,6	6,4	41,1
Інші джерела	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

З даних табл. 4.4 очевидно, що на інноваційну діяльність, пов'язану з впровадженням нових технологій або нової продукції, підприємства витрачають насамперед власні кошти: в останні роки їхня частка коливається від 55,8 % до 93,2 %.

Серед інших джерел суттєву частку в окремі роки становлять кредити банків. За даними Держкомстату України [197, 198], загальні обсяги фінансування інноваційної діяльності в згадувані чотири роки становили від 28,7 млн. грн. до 74,3 млн. грн. Впровадженням новітніх технологій та продукції займалися лише кілька десятків підприємств галузі. В табл. 4.5 наведено дані щодо загальної кількості підприємств легкої промисловості та кількості тих підприємств, що провадять інноваційну діяльність.

Таблиця 4.5 – Кількість підприємств легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках			
	2003	2004	2005	2006
Загальна кількість підприємств	4 847	4 858	4 746	4 554
Кількість великих та середніх підприємств	658	655	649	609
Кількість підприємств, що провадять інноваційну діяльність	105	52	55	48
Частка підприємств, що провадять інноваційну діяльність у кількості великих та середніх підприємств, %	16,0	7,9	8,5	7,9

Якщо враховувати лише знос основних засобів підприємств галузі, який становив на 1 січня 2007 р. 2,4 млрд. грн. у вартісному вимірі [199], то заміна фізично та морально застарілих основних засобів, з яких, за даними Держкомстату України, близько 40 % складають машини та устаткування, може розтягнутися на кілька десятиріч.

Очевидно, що в умовах жорсткої конкуренції з виробниками інших країн такі терміни є неприйнятними. Цей висновок підтверджується даними Держкомстату України [200, 201] щодо частки основної номенклатури вітчизняних товарів легкої промисловості на роздрібному ринку України (табл. 4.6).

Як видно з табл. 4.6, за період з 2003 р. по 2007 р. частка основної номенклатури вітчизняних товарів легкої промисловості у роздрібному товарообороті, за даними Держкомстату України [200, 201] та розрахунками, знизилась з 35,6 % до 19,3 %.

Таблиця 4.6 – Роздрібний товарооборот основної номенклатури товарів легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках				
	2003	2004	2005	2006	2007
Частка товарів, вироблених на території України, %	35,6	28,8	24,7	21,6	19,3

Зниження частки ринку вітчизняного виробника має цілком передбачувані наслідки: зменшення прибутків підприємств, зниження зайнятості населення, погіршення балансу зовнішньої торгівлі, скорочення податкових надходжень до бюджету країни. Звідси стає зрозумілою необхідність нарощування виробництва вітчизняних товарів, яке за жорсткої конкуренції з іноземними виробниками є можливим лише за умови зменшення витрат виробництва. Це, в свою чергу, потребує значного збільшення інвестицій в інноваційні технології та продукцію.

Таким чином, з одного боку, існує економічна доцільність збільшення виробництва вітчизняних товарів легкої промисловості, а з іншого боку, спостерігається недостатнє фінансування інноваційної діяльності, яке протягом останніх років здійснюється в основному за рахунок власних коштів підприємств.

Очевидно, що прямі інвестиції з держбюджету та місцевих бюджетів в комерційні підприємства є неприйнятними для суспільства, про що свідчить скорочення обсягу фінансування з держбюджету інноваційних проектів в легкій промисловості з 27,2 % в 2003 р. до 0,4 % в 2006 р. Вітчизняні та зарубіжні інвестори майже не виявили зацікавленості у фінансуванні подібних проектів, що знайшло відображення у малій частці цих джерел (0,3 %, в 2005 р. та 2,4 % в 2007 р.) в їх загальному обсягу. Тобто, з потенційно доступних джерел інвестування розвитку виробництва залишаються кредити комерційних банків.

Перш ніж прогнозувати можливі обсяги кредитування підприємств легкої промисловості, необхідно визначити їх кредитосміність, тобто відповісти на питання: «Який обсяг запозичених коштів підприємства галузі зможуть ефективно використати?»

Поняття «кредитоємність» широко використовується в науковій літературі [202, 203, 204, 205]. В самому загальному розумінні кредитоємність означає обсяг кредитів, необхідних підприємству (галузі або народному господарству в цілому) для здійснення господарської діяльності.

Деякі автори [122, 204] на цьому зупиняються. Не враховується, що, крім однієї межі обсягу коштів, яка визначається обсягом необхідних підприємству ресурсів, є й інша межа. За умовою залучення кредитів підприємство повинно забезпечити повертання позичених коштів та прибутковість діяльності не нижчу за нульову.

Оцінку кредитоємності підприємств галузі пропонується проводити за такими етапами

I. Збір даних.

Джерелами даних для визначення кредитоємності підприємств легкої промисловості є державна статистика, статистика зарубіжних ринків, статистика вітчизняних підприємств, спеціально організовані обстеження ринку і підприємств-виробників.

II. Розрахунок валової кредитоємності.

Розрахунку кредитоємності конкретного проекту передуює визначення валової кредитоємності галузі легкої промисловості. Алгоритм розрахунку валової кредитоємності для 2008 р. представлений в пункті 3.

Якщо кредитоємність проекту передбачає порівняння потреби в залученні грошових коштів та можливості їх повернення, то валова кредитоємність відображає потенційну потребу всієї галузі у залученні коштів для розвитку виробництва. Фактично критерієм кредитоємності проекту є вигідність використання коштів та надання цих коштів, або, по-іншому, ефективність їх використання. Відповідно, для кредитоємності проекту прийнято назву «ефективна кредитоємність» (показник обсягу кредитів, які можуть бути ефективно освоєні підприємствами та повернутися кредиторам із прибутком, не меншим за нормативний).

Крім валової кредитоємності та ефективної кредитоємності, пропонується визначити сукупну ефективну кредитоємність (як суму кредитних коштів, які заплановано освоїти на розвиток виробництва всіма підприємствами в конкретному році). Валова та сукупна ефективна кредитоємності відповідають верхній (гіпотетичній) та нижній (реальній) межах обсягів коштів, можливих до використання з метою розвитку виробництва на підприємствах галузі.

Термін «валова кредитоємність» не обмежує джерела запозичень на розвиток виробництва в масштабах галузі. В даному контексті під «кредитами» розуміються будь-які форми інвестування: кредити банків та інших фінансових установ, власні кошти підприємств, кошти інвесторів нових підприємств тощо. Галузь кредитується з усіх перелічених джерел.

Щодо підприємств термін «кредит» може мати різний зміст, який впливатиме на розуміння змісту «кредитоємності підприємства». Для позначення кредитних відносин підприємств з

банками нами прийнято термін «ефективна кредитоемність», як така, що в ідеалі передбачає як прибутковість проектів, профінансованих кредитами банків, так і прибутковість відповідних банківських операцій. Визначення ефективної кредитоемності можливо лише для кожного проекту окремо.

Також стосовно валової кредитоемності підприємств легкої промисловості в цілому слід зауважити, що це поняття оціночне, яке могло би використовуватись стратегічними інвесторами для визначення обсягів вкладень коштів з метою опанування значної частки ринку. Оскільки на даному етапі розвитку української легкої промисловості такий розвиток подій є маловірогідним, то методика розрахунку валової кредитоемності може використовуватись для конкретного продукту чи групи типових продуктів. При цьому слід зауважити, що статистичними даними, необхідними для такого розрахунку, володіють органи державної статистики.

III. Розрахунок ефективної кредитоемності здійснюється для кожного конкретного проекту.

Статистичні дані щодо підприємств легкої промисловості подаються Держкомстатом України відповідно до кількох класифікаторів: єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД), української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) та інших.

Дані Держкомстату України, представлені відповідно до ЄДРПОУ, характеризують показники всіх підприємств, які визначили певний вид діяльності як основний. Тобто, продукція легкої промисловості, яка виробляється на підприємствах з іншим основним видом діяльності, не відображається в показниках Держкомстату України.

Значна частина даних подається не за підприємствами, а за видом продукції відповідно до КВЕД. В останньому випадку дані статистики відображають значення показників по всьому ринку продукції легкої промисловості.

Перш, ніж оцінювати кредитоемність підприємств галузі, необхідно визначити вартісний обсяг товарів легкої промисловості, що реалізується на вітчизняному ринку. Як відомо, ринок складається з оптового та роздрібного.

У державній статистиці оптовий ринок знаходить відображення в показниках обсягів реалізації продукції (відповідно до КВЕД і без врахування ПДВ) та експорту продукції (відповідно до УКТЗЕД і з врахуванням ПДВ).

Підприємства легкої промисловості подають звітність щодо обсягів реалізації продукції і, начебто, цей показник повинен відображати результати їхньої господарської діяльності. Щодо цього висновку існують застереження, що їх озвучують фахівці галузі: «Ще одна з причин спаду у легкій промисловості – перехід підприємств галузі у малий бізнес або, взагалі, у тіньове виробництво (єдиний податок, відсутність звітності з виробництва)» [195, с. 5].

Підприємства провадять політику податкової оптимізації: з метою зменшення податків на прибуток створюються підприємства, які купують товари у виробників, а потім перепродають їх, поступово зменшуючи прибуток, який може отримати виробник в разі самостійного виходу на оптовий, зовнішній або роздрібний ринки. З цією ж метою реалізаторами товарів виробників стають приватні підприємці, які сплачують лише фіксований податок. Потім гроші повертаються власникам підприємств, але вже очищені від податкового навантаження.

Звідси зрозуміло, що оцінювати ринок товарів легкої промисловості за показником обсягу реалізації продукції некоректно. Цей показник може використовуватись для оцінки витрат на виробництво.

Кілька років поспіль операційні витрати на вартісну одиницю реалізованої продукції перевищували одну гривню. І лише в 2007 р. вони становили 99,4 коп./грн. (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Операційні витрати на одиницю реалізованої продукції

Найменування показника	Значення показника по роках			
	2004	2005	2006	2007
Витрати підприємств легкої промисловості, коп./грн.	101,8	104,7	101,2	99,4

Показники роздрібного товарообороту відображають обсяги продажів товарів легкої промисловості підприємствами торгівлі у фактичних цінах (тобто з ПДВ) та без урахування продажів приватних підприємств.

Крім роздрібного товарообороту підприємств торгівлі, Держкомстат України розраховує оборот роздрібною торгівлі, який включає показники звітності підприємств та показники обстеження продажів приватних підприємств.

В табл. 4.8 наведено дані щодо обсягу реалізації підприємств легкої промисловості, експорту та імпорту товарів легкої промисловості, роздрібного товарообороту підприємств торгівлі та обороту роздрібною торгівлі товарів легкої промисловості.

Саме показник обороту роздрібною торгівлі мав би відображати обсяг внутрішнього роздрібного ринку товарів легкої промисловості. Перевіримо коректність цього твердження для показників 2007 р.

Обсяг реалізації товарів на роздрібному ринку складається з обсягу реалізації товарів вітчизняних виробників та імпортованої продукції. В 2007 р., за даними Держкомстату України, митна вартість імпортованої продукції легкої промисловості кінцевого споживання становила щонайменше 3,28 млрд. грн. (в цьому показнику не враховано товари подвійного споживання, наприклад, тканини, які використовуються у проміжному та кінцевому споживанні).

Таблиця 4.8 – Показники ринку товарів легкої промисловості за період 2003-2007 рр.

Найменування показника	Значення показника по роках, млн. грн.				
	2003	2004	2005	2006	2007
Обсяг реалізації підприємств	3 803,2	4 668,4	5 014,2	6 127,7	7 034,1
Експорт	5 527,7	6 438,3	6 218,2	6 817,3	7 728,7
Імпорт	5 321,0	5 510,3	9 046,7	8 907,2	8 433,6
Роздрібний товарооборот підприємств торгівлі	1 295,0	1 597,0	2 215,0	3 377,0	3 553,0
Оборот роздрібною торгівлі	2 269,0	2 749,0	4 095,0	6 181,0	6 480,0

За оцінками фахівців [193, 195, 196], митна вартість товарів легкої промисловості менша фактичних цін продажу кінцевому споживачеві у 2-8 разів (по різних групах продукції). З врахуванням нижньої межі цієї оцінки (2 рази) фактична ціна \check{O}^z продажів імпоротної продукції, яка майже вся продається на роздрібному ринку, становитиме:

$$\check{O}^z = 3\,280,0 \text{ млн. грн.} \times 2 = 6\,560,0 \text{ млн. грн.}$$

Якщо врахувати питому вагу товарів вітчизняного виробництва у роздрібному товарообороті (табл. 4.6), то показник \check{O}^P загального обсягу продажів на ринку повинен був би становити в 2007 р.:

$$\check{O}^P = \frac{6\,560,0 \text{ млн. грн.} \times 100\%}{(100\% - 19,3\%)} = 8\,128,9 \text{ млн. грн.}$$

Тобто, навіть за обережної оцінки, оборот O^{PT} роздрібною торгівлі товарів легкої промисловості, розрахований за даними Держкомстату України (табл. 4.8), менше оціночного обсягу \check{O}^P продажів на роздрібному ринку:

$$8\,128,9 \text{ млн. грн.} - 6\,480,0 \text{ млн. грн.} = 1\,648,9 \text{ млн. грн.}$$

Така відмінність в розрахункових даних пояснюється такими чинниками: по-перше, показник обороту роздрібною торгівлі розраховується за даними роздрібною ринку всіх товарів, включаючи харчові продукти, товари тривалого користування та інші і, відповідно, не відображає лише продажі на ринку товарів легкої промисловості; по-друге, обстеження ринку для визначення обороту роздрібною торгівлі провадяться лише один раз на п'ять років і не враховують змін, що

відбуваються протягом зазначеного часу; по-третє, обстеження охоплює не всіх підприємців, що реалізують свої товари на роздрібному ринку.

Таким чином, виникає необхідність визначення обсягу ринку товарів легкої промисловості за непрямими даними. Держкомстат України надає інформацію про витрати населення на товари та послуги та вагову структуру окремих товарів у цих витратах [199]. Добуток показників витрат \dot{I}^i населення та питомої ваги $\times \overset{ANI}{}$ товарів легкої промисловості у структурі витрат дозволяє визначити вартісний обсяг роздрібного ринку товарів легкої промисловості у фактичних цінах з врахуванням ПДВ. Зазначені дані та розрахунок обсягу роздрібного ринку товарів легкої промисловості в цілому та вироблених в Україні представлено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9 – Розрахунок вартісного обсягу роздрібного ринку продукції легкої промисловості за період 2003-2007 рр.

Найменування показника	Значення показника по роках				
	2003	2004	2005	2006	2007
Грошові витрати \dot{I}^i населення на придбання товарів та послуг, млн. грн.	182 321	229 755	306 325	383 173	502 359
Питома вага $\times \overset{ANI}{}$ продукції легкої промисловості у витратах населення	0,06615	0,06745	0,06951	0,07487	0,07534
Вартісний обсяг $\overset{ADD}{}$ роздрібного ринку продукції легкої промисловості, млн. грн.	12 060,5	15 497,0	21 292,7	28 688,0	37 848,0

Підприємства легкої промисловості реалізують продукцію для виробничого (проміжного) та невиробничого (кінцевого) споживання. Частина продукції виробничого споживання реалізується іншим підприємствам легкої промисловості для подальшого перероблення; вона відображається у показниках роздрібного ринку або експорту. Ще частину проміжної продукції легкої промисловості споживають підприємства інших галузей. І, нарешті, частину продукції кінцевого споживання підприємства реалізують іншим підприємствам, тобто за межами роздрібного ринку.

За експертними оцінками фахівців Держкомстату України та Міністерства промислової політики України частка продукції легкої промисловості, що реалізується за межами роздрібного ринку, а також не врахованої у проміжному споживанні підприємств легкої промисловості, суттєво не змінюється протягом останніх п'яти років і становить 10-20 % у загальному обсязі ринку товарів легкої промисловості. Спираючись на принцип розумної обережності оцінки, прийнятною для подальших розрахунків вважатимемо частку в розмірі 15 %.

Таким чином, загальну вартість \hat{A}^{AD} внутрішнього ринку продукції легкої промисловості можна визначити за формулою:

$$\hat{A}^{AD} = \frac{\hat{A}^{DD} * 100\%}{(100\% - \times^{DI})}, \quad (4.1)$$

де \hat{A}^{AD} – вартісний обсяг внутрішнього ринку продукції легкої промисловості;

\hat{A}^{DD} – вартісний обсяг роздрібного ринку продукції легкої промисловості;

\times^{DI} – частка вартісного обсягу ринку продукції легкої промисловості, що реалізується за межами роздрібного ринку, а також не врахованої у проміжному споживанні підприємств легкої промисловості.

Розраховані за формулою (4.1) щорічні значення вартісного обсягу внутрішнього ринку товарів легкої промисловості представлено в табл. 4.10.

Короткострокове прогнозування показників динамічного ряду можна здійснити за допомогою побудови графіка значень показника з подальшою аналітичною апроксимацією даних.

Таблиця 4.10 – Вартісний обсяг внутрішнього ринку продукції легкої промисловості за період 2003-2007 рр.

Найменування показника	Значення показника по роках				
	2003	2004	2005	2006	2007
Обсяг ринку, млн. грн.	14 235,3	18 235,3	25 058,8	33 764,7	44 527,1

Графічне зображення динаміки вартісного обсягу \hat{A}^{AD} внутрішнього ринку товарів легкої промисловості представлено на рис. 4.4 (для спрощення графічного зображення та побудови формули розрахунку одиницею виміру обрано млрд. грн. замість млн. грн.).

В результаті аналітичної апроксимації даних динамічного ряду, виконаної за допомогою комп'ютерної програми «Excel» від розробника програмного забезпечення компанії «Microsoft», отримано (з величиною достовірності $R^2 = 0,999$) таку формулу:

$$\hat{A}_n^{AD} = 1,092 * n^2 + 1,058 * n + 11,95, \quad (4.2)$$

де \hat{A}_n^{AD} – прогнозоване значення показника \hat{A}^{AD} вартісного обсягу ринку товарів легкої промисловості в n -ому році; n – порядковий номер року (для даних, представлених в табл. 4.10, у 2003 р. $n = 1$, в 2004 $n = 2$ і т. д.).

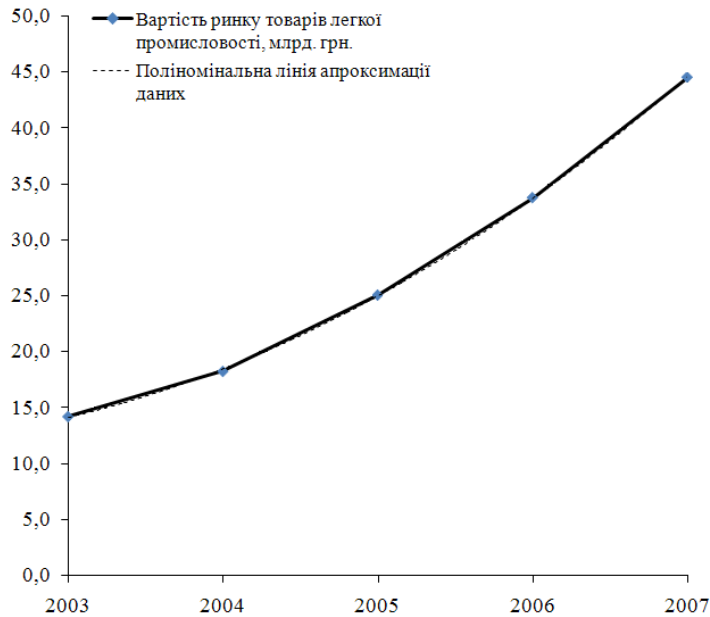


Рисунок 4.4 – Динаміка вартісного обсягу ринку продукції легкої промисловості

За формулою (4.2) можна розрахувати показник \hat{A}^{AD} вартісного обсягу внутрішнього ринку продукції легкої промисловості для 2008 р.

Оскільки 2008 р. є шостим роком в ряду досліджених років, то за формулою (4.2) отримуємо:

$$\hat{A}_{2008}^{AD} = 1,092 * 6^2 + 1,058 * 6 + 11,95 = 57,610 \text{ млрд. грн.}$$

Таким чином, прогнозоване значення вартісного обсягу \hat{A}_{2008}^{AD} внутрішнього ринку продукції легкої промисловості у 2008 р. становитиме 57 610,0 млн. грн.

Далі за алгоритмом, схожим з алгоритмом прогнозування вартісного обсягу ринку, можна спрогнозувати частку ринку вітчизняних товарів легкої промисловості. З цією метою з достатньо високою мірою вірогідності можливе використання величини частки товарів, вироблених на території України (табл. 4.6), хоча цей показник стосується роздрібного товарообороту основної номенклатури товарів легкої промисловості. Розрахунок вартості \hat{A}^{ADA} внутрішнього ринку вітчизняної продукції легкої промисловості можна провести за формулою (4.3):

$$\hat{A}^{ADA} = \hat{A}^{AD} * \frac{\times^{DDA}}{100\%}, \quad (4.3)$$

де \hat{A}^{ADA} – вартість внутрішнього ринку вітчизняної продукції легкої промисловості;

\times^{DDA} – частка вартості роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку товарів легкої промисловості, в %.

Графічне зображення динаміки частки вартості \times^{DDA} роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку продукції легкої промисловості представлено на рис. 4.5.

В результаті аналітичної апроксимації даних динамічного ряду, виконаної за допомогою програми «Excel» компанії «Microsoft», отримано (з величиною достовірності $R^2 = 0,997$) таку формулу:

$$\times_n^{DDA} = 0,723 * n^2 - 8,328 * n + 43,02, \quad (4.4)$$

де \times_n^{DDA} – прогнозоване значення показника частки вартості \times^{DDA} роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку продукції легкої промисловості в n -ому році.

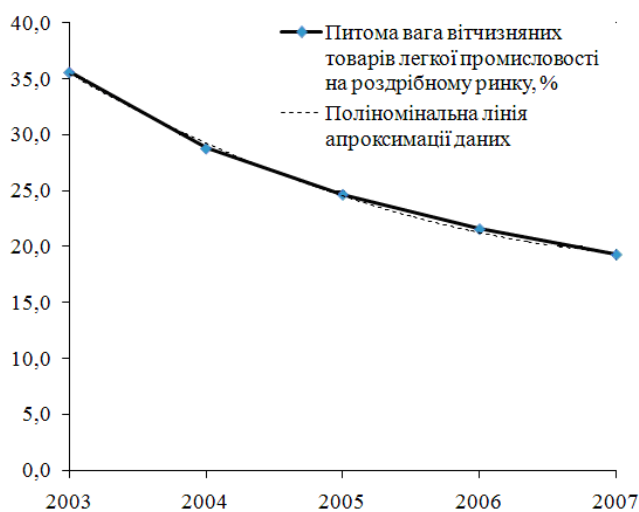


Рисунок 4.5 – Динаміка частки вартості роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку продукції легкої промисловості

За формулою (4.4) розраховано показник частки вартості $\times^{DD\hat{A}}$ роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку продукції легкої промисловості для 2008 р., який дорівнює:

$$\times_{2008}^{DD\hat{A}} = 0,723 * 6^2 - 8,328 * 6 + 43,02 = 19,1 \%$$

Таким чином, прогнозоване значення частки вартості $\times^{DD\hat{A}}$ роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку продукції легкої промисловості для 2008 р. становитиме 19,1 %.

Звідси за формулою (4.3) розраховується прогнозована вартість $\hat{A}^{AD\hat{A}}$ внутрішнього ринку вітчизняної продукції легкої промисловості:

$$\hat{A}^{AD\hat{A}} = 57\,610 \text{ млн. грн.} * (19,1 \% : 100 \%) = 11\,004 \text{ млн. грн.}$$

Далі розраховується різниця $\hat{A}^{ID\hat{A}}$ між вартістю $\hat{A}^{AD\hat{A}}$ внутрішнього ринку продукції легкої промисловості та його вітчизняною частиною $\hat{A}^{AD\hat{A}}$, яка відображає вартість внутрішнього ринку продукції неукраїнського походження:

$$\hat{A}^{ID\hat{A}} = 57\,610 \text{ млн. грн.} - 11\,004 \text{ млн. грн.} = 46\,606 \text{ млн. грн.}$$

Визначена різниця вартісного обсягу ринків відображає потенційні можливості розвитку виробництва на вітчизняних підприємствах легкої промисловості. Показник різниці – показник потенціальної частини ринку, яку можуть опанувати вітчизняні підприємства.

Важко уявити, що коли-небудь відбудеться повне заміщення імпортних товарів вітчизняною продукцією. Але, за умови прийняття стратегії на опанування вітчизняного ринку, потенційний обсяг заміщення слугує верхньою межею для розрахунку необхідних капіталовкладень.

Відповідно до поставленої задачі необхідно визначити вартість факторів виробництва товарів легкої промисловості.

Ці фактори можна розділити на дві групи: основні засоби та оборотні кошти. Їхня вартість відображається Держкомстатом України у добірці показників вартості основних засобів та операційних витрат на виробництво реалізованої продукції [199, 206]. У цих даних не відображено завантаження основних засобів, тому не можна відрахувати вартість зайвих машини, обладнання, транспорт тощо.

Відповідно, зроблено припущення, що для виробництва реалізованої продукції необхідні всі враховані статистикою [199, 206] основні засоби. Друге припущення стосується врахування вартості факторів виробництва. Найбільш коректною для розрахунку вартості факторів є їхня ринкова вартість.

Ринковою можна вважати вартість оборотних коштів, які в своїй більшості купуються за ринковими цінами протягом року статистичного спостереження і реалізуються у складі виробленої продукції теж за ринковими цінами. Стосовно основних засобів дані про ринкову вартість відсутні. Держкомстат України подає інформацію про первісну та залишкову вартість основних засобів, введені в дію нові та ліквідовані основні засоби [199, 206]. Зроблено припущення, що первісна вартість більшою мірою, ніж залишкова, відображає ринкову вартість засобів, які приймають участь у виробництві реалізованої продукції. Оскільки вартість частини основних засобів підприємств формувалась у віддалений у часі період, їхня первісна вартість (історична) є дещо заниженою (особливо це стосується будівель та споруд), хоча вона періодично коригується переоцінкою переважно у бік збільшення. Тому залишкова вартість, яка є ще нижчою, ніж первісна, не може використовуватись для оцінки вартості основних засобів. З іншого боку, використання дещо заниженої первісної вартості відповідає одному з основних принципів даного дослідження – розумної обережності оцінки. Тобто, результатом оцінки буде нижня межа вартості основних засобів.

Задля поставленої задачі визначення вартості факторів виробництва реалізованої продукції розглянемо динаміку вартісних показників основних засобів підприємств легкої промисловості та визначимо місткість¹ основних засобів в реалізованій продукції як відношення середньорічної вартості основних засобів до вартості обсягу реалізованої продукції:

$$\dot{I}_C^{DI} = \frac{C_T}{\hat{A}_{DI}}, \quad (4.5)$$

де \dot{I}_C^{DI} – місткість основних засобів у реалізованій продукції;

C_T – середньорічна вартість основних засобів;

\hat{A}_{DI} – вартість обсягу реалізованої продукції.

Крім того, визначимо місткість в реалізованій продукції введених в дію нових основних засобів за аналогічною формулою, в чисельнику якої замість первісної вартості основних засобів міститься вартість введених в дію нових основних засобів. Дані Держкомстату України [205] про

¹ Термін «місткість основних засобів у реалізованій продукції» за змістом близький до термінів «капіталоємність» та «капіталомісткість», але не є їхнім синонімом.

вартість основних засобів, введених в дію основних засобів та розраховані за формулою (4.5) показники місткості основних засобів наведено в табл. 4.11.

З даних табл. 4.11 очевидно, що вартість C_f основних засобів підприємств легкої промисловості зростає, в тому числі і шляхом оновлення. Місткість \hat{I}_C^{DI} основних засобів, облікованих за первісною вартістю, знижується, а введених в дію нових основних засобів – коливається протягом 2002-2007 років в межах 4 ... 5 коп. на 1 грн. реалізованої продукції. Збільшення питомої ваги введених в дію нових основних засобів у первісній вартості (табл. 4.11) дозволяє прогнозувати поступове уповільнення темпів зниження місткості основних засобів у реалізованій продукції.

Таблиця 4.11 – Основні засоби на підприємствах легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках				
	2003	2004	2005	2006	2007
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	5 528	5 062	5 139	5 179	5 505
Вартість введених в дію нових основних засобів, млн. грн.	170	195	241	284	272
Місткість основних засобів в реалізованій продукції, грн.	1,45	1,08	1,02	0,85	0,78
Місткість введених в дію нових основних засобів в реалізованій продукції, грн.	0,05	0,04	0,05	0,05	0,04

Графічне зображення динаміки місткості \hat{I}_C^{DI} основних засобів у реалізованій продукції легкої промисловості представлено на рис. 4.6.

Другим фактором є місткість оборотних коштів в реалізованій продукції, яка визначається за формулою:

$$\hat{I}_O^{DI} = \frac{\hat{I}}{\hat{A}_{DI}}, \quad (4.6)$$

де \hat{I}_O^{DI} – місткість оборотних коштів у реалізованій продукції;

O – вартість оборотних коштів.

Дані про вартість оборотних коштів, що витрачаються на виробництво продукції легкої промисловості, Держкомстат України подає починаючи з 2004 р. серед даних про операційні витрати на виробництво реалізованої продукції.

В табл. 4.12 наведено загальну вартість O оборотних коштів, витрачених на виробництво реалізованої продукції та показник місткості \hat{i}_i^{PI} оборотних коштів в реалізованій продукції, розрахований за формулою (4.6).

Таблиця 4.12 – Оборотні кошти у виробництві продукції легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках			
	2004	2005	2006	2007
Оборотні кошти, млн. грн.	4 562,3	5 024,5	5 954,0	6 715,6
Місткість оборотних коштів в реалізованій продукції, грн.	0,98	1,00	0,97	0,95

Загальну вартість $\hat{A}^{\hat{OAI}}$ факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції можна визначити за формулою:

$$\hat{A}^{\hat{OAI}} = \hat{i}_c^{PI} + \hat{i}_i^{PI}. \quad (4.7)$$

Результат розрахунку вартості $\hat{A}^{\hat{OAI}}$ факторів виробництва 1 грн. реалізованої продукції легкої промисловості, виконаний за формулою 4.7, представлено в табл. 4.13.

Таблиця 4.13 – Загальна вартість факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках			
	2004	2005	2006	2007
Вартість факторів виробництва, грн./грн.	2,06	2,03	1,82	1,74

Графічне зображення динаміки загальної вартості $\hat{A}^{\hat{OAI}}$ факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості представлено на рис. 4.6.

В результаті аналітичної апроксимації даних динамічного ряду, виконаної за допомогою програми «Excel» компанії «Microsoft», отримано (з величиною достовірності $R^2 = 0,937$) таку формулу:

$$\hat{A}_n^{\hat{OAI}} = -0,011 * n^2 - 0,062 * n + 2,11, \quad (4.8)$$

де $\hat{A}_n^{\hat{OAI}}$ – прогнозоване значення показника загальної вартості факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості в n -ому році.

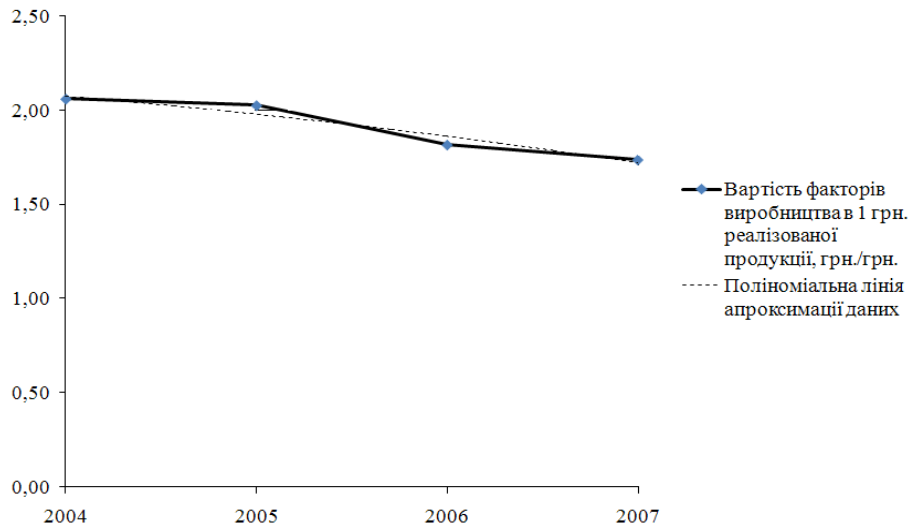


Рисунок 4.6 – Динаміка загальної вартості факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості

За формулою (4.8) розраховано показник загальної вартості $\hat{A}_{2008}^{\hat{OAI}}$ факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості для 2008 р., який дорівнює (з урахуванням номеру 2008 року $n = 5$):

$$\hat{A}_{2008}^{\hat{OAI}} = -0,011 \times 5^2 - 0,062 \times 5 + 2,11 = 1,53 \text{ грн. / грн.}$$

Таким чином, прогнозоване значення загальної вартості $\hat{A}_{2008}^{\hat{OAI}}$ факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості для 2008 р. становитиме 1,53 грн. / грн.

Як відомо, продукція підприємств легкої промисловості реалізується на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ряд показників вартості \hat{A}^{CDA} експорту вітчизняної продукції легкої промисловості, встановлений за даними Держкомстату України [199], наведено в табл. 4.14.

Таблиця 4.14 – Вартість експорту вітчизняної продукції легкої промисловості

Найменування показника	Значення показника по роках				
	2003	2004	2005	2006	2007
Експорт продукції легкої промисловості, млрд. грн.	5,5227	6,4383	6,2182	6,8173	7,7287

Графічне зображення динаміки загальної вартості \hat{A}^{CDA} експорту вітчизняної продукції легкої промисловості представлено на рис. 4.7. В результаті аналітичної апроксимації даних

динамічного ряду, виконаної за допомогою програми «Ексел» компанії «Microsoft», отримано (з величиною достовірності $R^2 = 1$) таку формулу:

$$\hat{A}_n^{CDA} = -0,102 * n^4 + 1,348 * n^3 - 6,098 * n^2 + 11,3 * n - 0,921, \quad (4.9)$$

де \hat{A}_n^{CDA} – прогнозоване значення показника загальної вартості факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості в n -ому році.

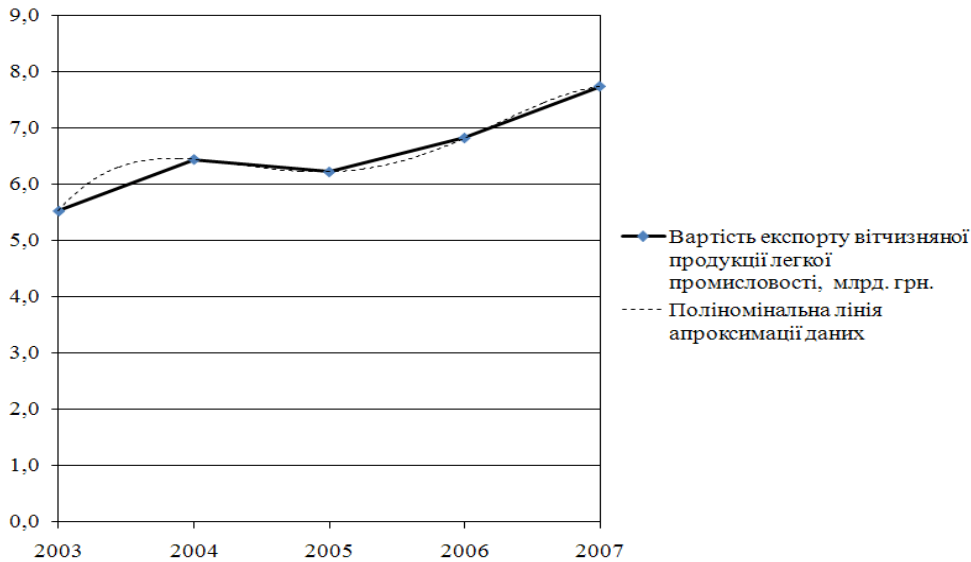


Рисунок 4.7 – Динаміка вартості експорту вітчизняної продукції легкої промисловості

За формулою (4.9) розраховано показник вартості \hat{A}_{2008}^{CDA} експорту вітчизняної продукції легкої промисловості для 2008 р., який дорівнює (з урахуванням номеру 2008 року $n = 6$):

$$\hat{A}_{2008}^{CDA} = -0,102 * 6^4 + 1,348 * 6^3 - 6,098 * 6^2 + 11,3 * 6 - 0,921 = 8,1690 \text{ млрд. грн.}$$

Таким чином, прогнозоване значення загальної вартості \hat{A}_{2008}^{CDA} факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості для 2008 р. становитиме 8 169,0 млн. грн.

Для визначення вартості \hat{A}^{ND} всієї суми продажів вітчизняних товарів легкої промисловості необхідно до вартості \hat{A}_{2008}^{ADA} внутрішнього ринку вітчизняних товарів (розраховано за формулою (4.3) для 2008 р.) додати фактичну вартість \hat{A}_{2008}^{CDA} експорту цих товарів в 2008 р. (розраховано за формулою 4.9 для 2008 р.):

$$\hat{A}_{2008}^{ND} = 11\,004 \text{ млн. грн.} + 8\,169 \text{ млн. грн.} = 19\,173 \text{ млн. грн.}$$

Перш ніж визначати потенційно можливий обсяг реалізації продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості за умови опанування всього внутрішнього ринку у 2008 р., необхідно спрогнозувати вартість \hat{A}^{DI} реалізованої продукції у 2008 р.

Статистичний ряд показників вартості \hat{A}^{DI} реалізованої продукції легкої промисловості, встановлений за даними Держкомстату України, наведено в табл. 4.8.

В результаті аналітичної апроксимації даних динамічного ряду, виконаної за допомогою програми «Excel» компанії «Microsoft», отримано (з величиною достовірності $R^2 = 1$) таку формулу:

$$\hat{A}_n^{DI} = 0,069 * n^2 + 0,427 * n + 3,399, \quad (4.10)$$

де \hat{A}_n^{DI} – прогнозоване значення показника вартості реалізованої продукції легкої промисловості в n -ому році. Графічне зображення динаміки вартості \hat{A}^{DI} реалізованої продукції легкої промисловості представлено на рис. 4.8.

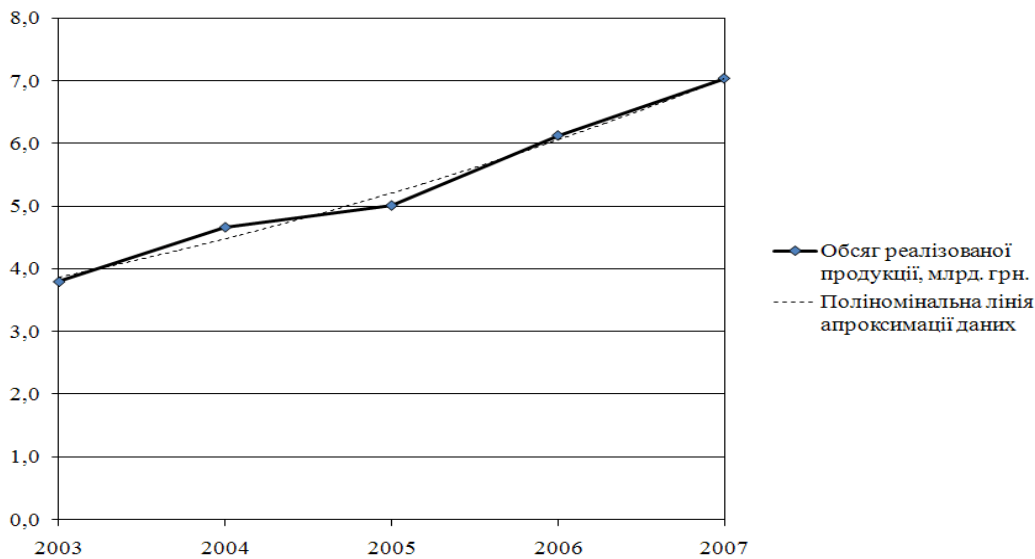


Рисунок 4.8 – Динаміка обсягу реалізації продукції легкої промисловості

За формулою (4.10) розраховано показник вартості \hat{A}_{2008}^{DI} реалізації продукції легкої промисловості для 2008 р., який становить (з урахуванням номеру 2008 року $n = 6$):

$$\hat{A}_{2008}^{DI} = 0,069 * 6^2 + 0,427 * 6 + 3,399 = 8,4450 \text{ млрд. грн.}$$

Таким чином, прогнозоване значення обсягу \hat{A}_{2008}^{DI} реалізованої продукції легкої промисловості для 2008 р. становитиме 8 445,0 млн. грн.

Вартість \hat{A}_{2008}^{ND} всієї суми продажів вітчизняної продукції легкої промисловості, визначена для 2008 р., складає 19 173 млн. грн.

Таким чином, на одиницю обсягу \hat{A}_{2008}^{DI} реалізованої в 2008 р. підприємствами легкої промисловості продукції припадає 19 173 млн. грн. / 8 445 млн. грн. = 2,27 грн./грн. питомої вартості \hat{A}_{2008}^I вітчизняної продукції, проданої на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Відповідно, для гіпотетичного опанування всього внутрішнього ринку продукції легкої промисловості необхідно, щоб показник \hat{I}_{2008}^{ID} потенційного обсягу реалізації продукції підприємств легкої промисловості становив:

$$\hat{I}_{2008}^{ID} = \frac{\hat{A}_{2008}^{IDA}}{\hat{A}_{2008}^I} = \frac{46\,606 \text{ млн. грн.}}{2,27 \text{ грн.}} = 20\,258 \text{ млн. грн.}$$

Нарешті, можна визначити вартість \hat{E}_{2008}^A факторів виробництва визначеного потенційного обсягу \hat{I}_{2008}^{ID} реалізації продукції легкої промисловості:

$$\hat{E}_{2008}^A = \hat{I}_{2008}^{ID} * \hat{A}_{2008}^{AI} = 20\,258 \text{ млн. грн.} \times 1,53 \text{ грн.} = 31\,306 \text{ млн. грн.}$$

Розраховане значення \hat{E}_{2008}^A є також валовою потребою у кредитах підприємств легкої промисловості, або валовою кредитосемністю.

Враховуючи достатньо довгий нормативний термін проектування і будівництва нових підприємств легкої промисловості (щонайменше 12 місяців), до яких додається термін погодження документів в органах влади, а також певний час на найм персоналу та вихід підприємства на проектну потужність, показник \hat{E}_{2008}^A валової кредитосемності зросте відповідно до поточної додатної динаміки витрат населення на товари і послуги та питомої ваги продукції легкої промисловості у цих витратах. Навіть, якщо сформулювати сукупність конкретних проектів розвитку

виробництва товарів легкої промисловості, спрямованих на опанування вітчизняними підприємствами внутрішнього ринку, то й ці проекти не відобразатимуть нові умови ринку, що виникнуть на момент їх реалізації.

Слід також врахувати, що визначений обсяг валової кредитоемності відображає існуюче вартісне співвідношення «фактори виробництва-обсяг реалізації». За умови збереження існуючого співвідношення розвиток виробництва залишатиметься «екстенсивним», тобто з незначним зростанням ефективності. Впровадження інноваційних проектів дозволяє, як правило, зменшити питомі витрати факторів виробництва на одиницю продукції. Таким чином, значення валової кредитоемності \hat{E}^A повинно бути меншим розрахованих 31 306 млн. грн. Оскільки ж визначення валової кредитоемності провадилось з урахуванням принципу розумної обережності оцінки, розраховане значення \hat{E}^A є меншим за фактичні потреби галузі у кредитних ресурсах.

Для розрахунку кредитоемності підгалузей та підприємств (по окремих продуктах) майже всі необхідні дані можна замовити Державному комітету статистики України. Для визначення середньорічної вартості основних засобів є необхідною оцінка ринкової вартості наявних у підприємства основних засобів.

4.3. Шляхи удосконалення системи показників інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості

Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості, а саме її трикотажної підгалузі, дозволяє об'єктивно вимірювати складові інноваційного потенціалу підприємств, встановлювати взаємозв'язок загальних і індивідуальних показників розвитку інноваційного потенціалу та може слугувати інструментом визначення перспективних стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств.

Періодичне проведення оцінки інноваційного потенціалу і впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства за рахунок переходу на інноваційний шлях розвитку.

Основні етапи процесу побудови методики оцінки інноваційного потенціалу підприємств подані в табл. 4.15.

Таблиця 4.15 – Алгоритм побудови методики

Порядок проведення	Назва
1 Етап	Вимоги до методики оцінки інноваційного потенціалу підприємств
2 Етап	Інформаційна база оцінки інноваційного потенціалу підприємств
3 Етап	Технологія проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємств
4 Етап	Встановлення цілей проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємства
5 Етап	Застосування співвідношення між потенціалом інноваційного продукту та інноваційним потенціалом підприємства
6 Етап	Експертна оцінка сукупності параметрів інноваційного потенціалу підприємства за виділеними підсистемами інноваційного потенціалу, а також конкретними параметрами всередині підсистем, та встановлення їх значимості
7 Етап	Визначення погодженості думок експертів

1 Етап. Вимоги до методики оцінки інноваційного потенціалу підприємств:

- повнота охоплення предмету дослідження;
- відсутність дублюючих і суперечливих критеріїв;
- використання доступних первинних показників підприємств, які легко перевірити і кількісно виміряти;
- використання експертних якісних показників оцінки інноваційного потенціалу підприємств;
- забезпечення відносності оцінок, які сприятимуть порівнянню інноваційного потенціалу різних підприємств;

- різна значимість підсистем і критеріїв оцінки інноваційного потенціалу підприємств;
- можливість групування показників оцінки інноваційного потенціалу за принципом семантичної близькості.

2 Етап. Інформаційна база оцінки інноваційного потенціалу підприємств:

- відкриті джерела вторинної інформації (бази даних по інноваціях і розвитку бізнесу; законодавчі і нормативні акти);
- наукові джерела (дисертації, монографії, статті, наукові звіти);
- матеріали конференцій, присвячених інноваційному бізнесу;
- дослідження звітності і первинних матеріалів підприємств легкої промисловості.

3 Етап. Технологія проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємств:

3.1. Систематизація інформації про існуючі методи оцінки інноваційного потенціалу.

3.2. Визначення ключових підсистем і розробка критеріїв вимірювання інноваційного потенціалу.

3.3. Розробка методики вимірювання інноваційного потенціалу підприємств за такими підсистемами:

- інноваційні ресурси;
- інноваційна активність менеджменту;
- інноваційні мережі;
- інноваційний результат.

3.4. Визначення експертної комісії і розрахунок компетентності кожного експерта.

Інноваційна діяльність, її ресурсне забезпечення та управління інноваційними процесами відносяться до питань з високим ступенем складності, тому передбачають використання знань спеціалістів для проведення кількісних (абсолютні статистичні величини) і якісних (вербальних) експертних оцінок. У своїй діяльності експертні групи широко використовують балові оцінки.

Точність групової експертної оцінки значною мірою залежить від кількості експертів у групі: чим більше експертів, тим вищою є точність і достовірність оцінки. Однак, тут постає питання щодо оптимізації чисельності експертів у зв'язку із значним зростанням витрат на проведення експертизи. Цій проблемі присвячено багато наукових досліджень, натомість відсутня єдність думок щодо оптимальної кількості експертів. В той же час найбільш поширеною є думка щодо обмеження кількості експертів у групі 20-30 спеціалістами. Розрахунок компетентності кожного експерта здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів методом взаємооцінки. Коефіцієнт компетентності i -го експерта розраховують за формулою:

$$\hat{E}_i = \frac{\sum_{j=1}^L p_{ij}}{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^L p_{ij}}, \quad (4.11)$$

де чисельник – загальна сума балів i -го експерта за оцінками всіх експертів;

знаменник – сума всіх балів по всім експертам;

L – кількість експертів;

p_{ij} – думка i -го експерта про компетентність j -го експерта.

Дані експертів нормовані в інтервалі 0-10. Для визначення рівня компетентності експертів готуються спеціальні анкети, які вміщують 10 питань. Крім рівня освіти, загального стажу роботи і роботи по досліджуваній проблемі, оцінці підлягає професійна компетентність (знання виробництва інноваційної продукції, значення показників якості різних її модифікацій, які випускаються аналогічними підприємствами галузі, перспектив розвитку продукції). Також необхідно оцінити кваліметричну компетентність експерта (знання методів експертних оцінок, уміння користування різними шкалами.). Експерти, які набрали найбільшу кількість балів, відбираються для подальшої роботи.

3.5. Розробка анкет для оцінки інноваційного потенціалу підприємств:

A. Характеристика інноваційних ресурсів.

B. Характеристика інноваційної активності менеджменту.

C. Характеристика інноваційних мереж.

D. Результативність використання інноваційного потенціалу.

E. Оцінка науково-технічного та інноваційного потенціалу регіону і аналізу проблем формування регіональної науково-технічної та інноваційної політики.

Розробка анкет передбачає збір статистичної та оперативної інформації для оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Перші чотири анкети відповідають чотирьом підсистемам інноваційного потенціалу підприємства. Кожна підсистема інноваційного потенціалу характеризується специфічними цілями щодо її формування і використання та описується системою певних показників, які відображають стан і резерви розвитку кожної із підсистем інноваційного потенціалу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це дає можливість вимірювати сильні і слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства.

4 Етап. Встановлення цілей проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємств, що пропонується, може бути використаний для підприємств з метою формування таких цілей.

А. Внутрішні користувачі результатів оцінки інноваційного потенціалу (вищий менеджмент підприємства, тобто особа, яка приймає рішення про розробку і реалізацію інноваційних проектів):

- при побудові системи тактичного і стратегічного управління, а також вибору інноваційної стратегії розвитку підприємств;
- для досягнення інноваційних цілей: підвищення конкурентоспроможності і закріплення на нових ринках шляхом удосконалення продуктів; підвищення конкурентоспроможності шляхом виведення на старі ринки нового інноваційного продукту;
- для надання менеджменту повної інформації з метою визначення своїх можливостей щодо ведення інноваційної діяльності і прийняття ефективних рішень;
- формування механізму управління інноваційним потенціалом на основі виявлення проблем розвитку інноваційної діяльності і розробки рекомендацій з його вдосконалення;
- визначення змін, що відбулися у оцінці інноваційного потенціалу в динаміці (погіршення, покращення);
- виявлення «слабких місць» в інноваційній діяльності, причин, що ускладнюють її розвиток, розробка заходів щодо їх усунення;
- у інформаційній базі даних щодо оцінки інноваційного потенціалу підприємства для накопичення статистичної і експертної інформації за певні проміжки часу, яку можна використовувати для визначення різних закономірностей.

В. Зовнішні користувачі результатів оцінки інноваційного потенціалу:

- для порівняння інтеграційних показників оцінки інноваційного потенціалу підприємств однієї галузі (регіону) з метою визначення їх рейтингової оцінки;
- для визначення інноваційної привабливості об'єктів при залученні вітчизняних і зарубіжних інвесторів;
- для визначення інноваційної привабливості підприємства для покупців бізнесу.

5 Етап. Застосування співвідношення між потенціалом інноваційного продукту та інноваційним потенціалом підприємства [204].

Співставлення двох видів потенціалів здійснюється із застосуванням концепції життєвого циклу і базується на трьох типових сценаріях із характерним для кожного з них власним підходом до оцінки інноваційного потенціалу.

1) Інноваційний проект співпадає із створенням підприємства-інноватора. У даному випадку оцінка інноваційного потенціалу зводиться до оцінки економічної ефективності інноваційного проекту.

2) Діюче підприємство перебуває у фазі зростання і реалізує інноваційний проект (новий продукт) у своєму складі, при цьому інновація добре вписується в бізнес підприємства. При

проведенні оцінки інноваційного потенціалу у цьому випадку проект не повинен розглядатися ізольовано від інноваційного підприємства, яке реалізує новий продукт. Важливо враховувати синергійний ефект бізнесу. У цьому випадку оцінка проектів здійснюється з позиції розвитку внутрішнього інноваційного середовища (потенціалу) підприємства і ринкової доцільності.

3) Підприємство знаходиться у фазі зрілості і виступає ініціатором інноваційного проекту, для реалізації якого створюється нова юридична особа (дочірня спінінгова компанія) з метою її подальшого продажу. У цьому випадку визначається інтегральна оцінка інноваційного потенціалу, яка складається з оцінки інноваційного потенціалу компанії і оцінки вартості бізнесу доходним методом.

4) Зважаючи на те, що досліджувані підприємства трикотажної промисловості перебувають у стані зростання, то з метою оцінки можливості підприємств щодо реалізації інноваційних продуктів у подальшому дослідженні використана методика оцінки інноваційного потенціалу зазначених підприємств з позиції розвитку внутрішнього інноваційного середовища і ринкової доцільності.

6 Етап. Експертна оцінка сукупності параметрів інноваційного потенціалу підприємства за виділеними підсистемами інноваційного потенціалу, а також конкретними параметрами всередині підсистем, та встановлення їх значимості.

Надалі здійснюється обробка і аналіз результатів експертизи. Найбільш доцільним виступає метод парних порівнянь з використанням балових оцінок. Параметри інноваційного потенціалу підприємств надаються декільком експертам, які віддають перевагу тому чи іншому підприємству порівняно із показниками інноваційного потенціалу еталонного підприємства. Еталонною обирається компанія аналогічного галузевого профілю, а саме, трикотажної галузі, яка розміщена на єдиній з аналізованими підприємствами території (м. Суми) з кращими показниками у цій підгалузі.

Вибір найкращих показників оцінки інноваційного потенціалу еталонного підприємства ґрунтується на застосуванні методу бенчмаркінгу. Він виступає універсальним методом сучасного менеджменту, який дозволяє порівнювати потенціал і результати інноваційної діяльності підприємств з аналогічними параметрами інших компаній з метою реалізації заходів щодо покращення інноваційної діяльності і конкурентоспроможності власного підприємства. Вибір конкретної маркетингової стратегії є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємства і підпорядковується базовій корпоративній стратегії.

Крім того, як вважають вітчизняні науковці, бенчмаркінг є вагомим інструментом при необхідності перегляду внутрішньої ефективності діяльності компанії (на наш погляд, це відноситься і до інноваційної діяльності) та визначенні нових пріоритетів діяльності. Зіставлення показників інноваційного потенціалу та ефективності сприяє розумінню уразливих і раціональних

сторін інноваційної діяльності компанії порівняно з підприємствами галузі, конкурентами [205, с. 355].

7 Етап. Визначення погодженості думок експертів.

Результати експертного опитування вважаються надійними у випадку високої погодженості думок експертів. З метою оцінки погодженості думок використана формула розрахунку дисперсійного коефіцієнта конкордації, запропонована Кендалом [206]:

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (N^3 - N) - m \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (4.12)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

m – число експертів;

N – число об'єктів оцінки;

S – різниця між сумою квадратів сум рангів і середнім квадратом суми рангів, присвоєних експертами:

$$S = \sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n x_i)^2}{N}, \quad (4.13)$$

де x_i – ранги, присвоєні експертами;

$$T_j = \sum_i t_{ij}^3 - t_{ij}, \quad (4.14)$$

де t_{ij} – кількість повторень рангу i -тої групи показників у j -го експерта.

Коефіцієнт конкордації може змінюватися від 0 до 1, причому, якщо він дорівнює одиниці, це означає, що всі експерти надали даному признаку однакові оцінки (X), а рівність нулю означає, що зв'язку між оцінками, отриманими від різних експертів, не існує.

Якщо коефіцієнт конкордації W може варіювати у межах $0 \leq W \leq 1$, то при $W < 0,3$ погодженість думок експертів є незадовільною, при $0,3 > W < 0,7$ – середньою, при $W > 0,7$ – високою.

Перевірка надійності ступеня погодженості думок експертів здійснюється за допомогою визначення статистичної значимості коефіцієнта конкордації. Це потребувало використання критерію Пірсона (хі-квадрат), розрахунковий показник якого (χ^2) за відсутності зв'язаних рангів визначається за формулою:

$$\chi^2 = m * (N - 1) * w. \quad (4.15)$$

За наявності зв'язаних рангів критерій Пірсона визначається за формулою:

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot S}{m \cdot n(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^m T_j} \quad (4.16)$$

В подальшому розрахунковий критерій порівнюється із табличним його значенням ($\chi_{0,05}^2$), і результати експертного опитування вважаються достовірними за умов перевищення розрахункового показника над табличним його значенням.

У зв'язку із існуванням об'єктивної необхідності формування і оцінки інноваційного потенціалу була розроблена і обґрунтована методика діагностики і оцінки інноваційного потенціалу з використанням експертних оцінок. Діагностика запропонованих різними авторами методик оцінки інноваційного потенціалу підприємств дозволила розвинути деякі їх положення і методичні підходи шляхом врахування особливостей інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості. В результаті запропоновані авторські методичні рекомендації щодо оцінки інноваційного потенціалу підприємств (рис. 4.9).

Особливість авторської методики оцінки інноваційного потенціалу підприємств і її відмінність від існуючих методик полягає у таких положеннях:

1. На відміну від інших підходів щодо оцінки інноваційного потенціалу, які передбачають, як правило, тільки оцінку інноваційних ресурсів, запропоновані чотири структурних складових інноваційного потенціалу підприємства (ресурсна складова; інноваційна активність менеджменту; інноваційні мережі; результативність використання інноваційного потенціалу), із теоретичним обґрунтуванням складових з позиції системного підходу.

Серед показників потенціалу найважливішими є абсолютні кількісні (чистий прибуток і амортизація, які виступають як джерелами власних коштів для подальшого інвестування інновацій, так і мірою впровадження інновацій), а також відносні кількісні показники – рентабельність інноваційної продукції, рентабельність капіталу підприємств та рівень його фінансових ризиків при впровадженні інновацій, враховуючи значний їх ступінь невизначеності і ринкової ризикованості.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу і характеризує загальну оцінку фінансової стійкості підприємства. Він засвідчує, скільки одиниць залучених коштів (короткострокових і довгострокових) припадає на кожну одиницю власних коштів. Критичне значення показника дорівнює 1, а оптимальне значення $\leq 0,5$. Зростання цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, а отже, зменшує фінансову стійкість підприємства. Перевищення

коефіцієнтом фінансового ризику одиничного значення свідчить про зниження фінансової стійкості і зростання ризиків для підприємства [207, с. 34-35].

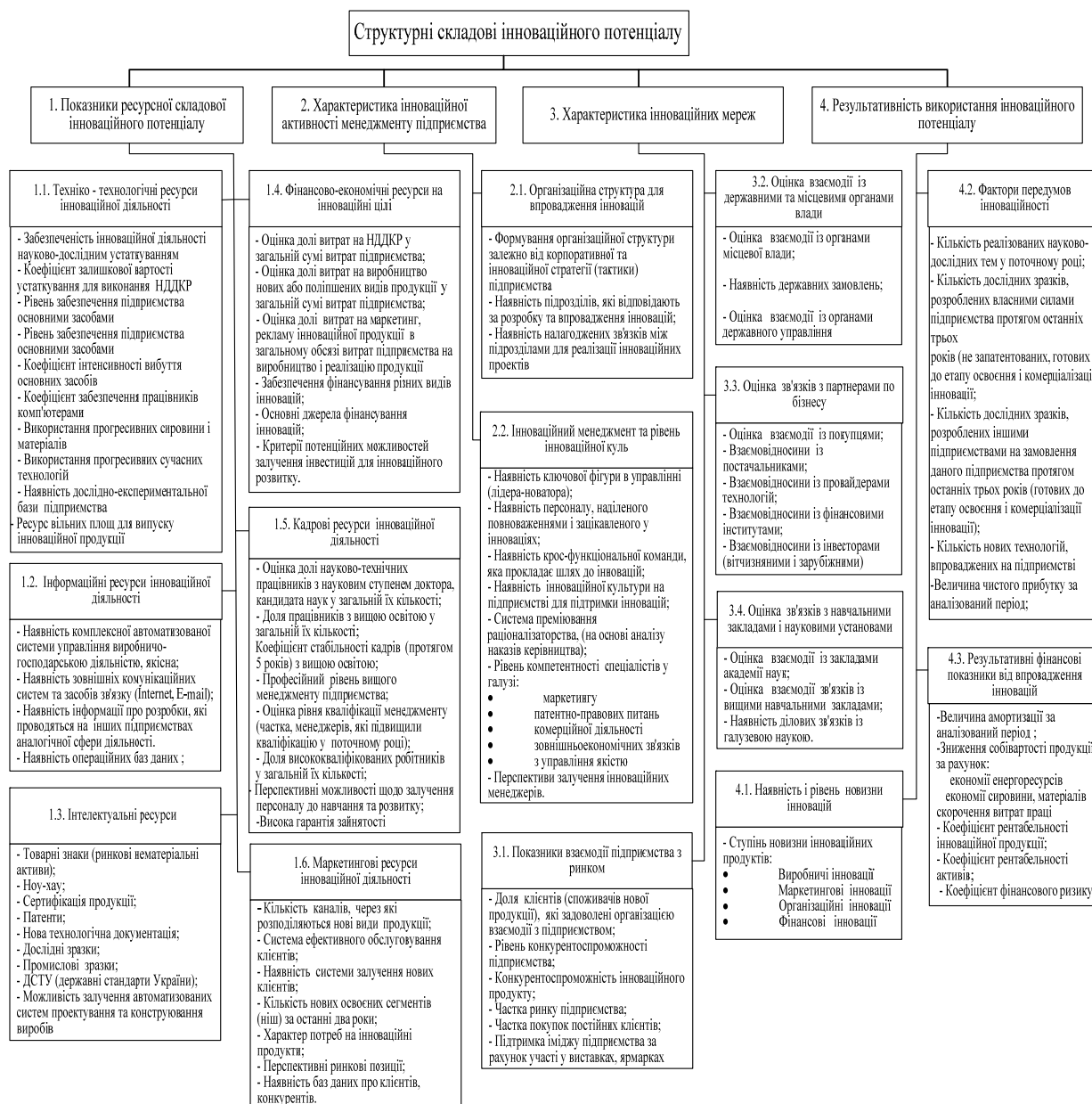


Рисунок 4.9 – Оцінка інноваційного потенціалу підприємств

Натомість поки що не достатньою мірою знайшов відображення якісний ефект, пов'язаний із орієнтацією підприємства на стратегічні цілі. Здебільшого в методичних розробках переважають абсолютні тактичні показники ефекту. Однак, абсолютні показники ефекту не завжди виступають як основні, особливо на початкових етапах реалізації інноваційних проектів. Вирішальними факторами повинні виступати такі, як відповідність проекту основним цілям і стратегії підприємства.

Орієнтація інноваційної діяльності на довгострокові цілі сприяє значному зростанню її економічного ефекту. Тому виникає проблема вибору інноваційної стратегії. Для цього важливим

завданням є вибір оптимального методу її обґрунтування. Цій проблемі будуть присвячені подальші роботи.

2. Враховуючи, що інноваційний потенціал не є простою механістичною сукупністю виробничих та ринкових факторів, а являє собою складну систему взаємозв'язків і взаємовідносин, яка відноситься до об'єктів високої складності, він повинен характеризуватися сукупністю показників. При цьому структурні складові інноваційного потенціалу поділені на аналітичні елементи, які характеризуються системою критеріїв оцінки. Залежно від сутності і значення використовуються кількісні критерії (абсолютні і відносні), які доповнені якісними критеріями (баловими і вербальними). Запропоновано оптимальний склад елементів і їх критеріїв оцінки.

3. Особливість методичних рекомендацій, запропонованих у дослідженні, на відміну від розроблених іншими авторами, полягає у тому, що критерії оцінки інноваційного потенціалу засвідчують не тільки його стан і рівень використання, але й потенційні можливості (резерви) зростання елементів інноваційного потенціалу.

4. Серед переваг запропонованої методики можна виділити такі:

- придатність методики для використання як на окремих промислових підприємствах, так і при комплексному вивченні тенденцій в галузі, регіоні;
- можливість самостійного використання методики підприємствами в силу того, що в ній відсутні умовності і узагальнення;
- структурованість, яка дозволяє чітко виділити і сформулювати проблеми, що виникають при формуванні і оцінці показників інноваційного потенціалу, для їх подальшого вирішення;
- доступність щодо розуміння результатів оцінки інноваційного потенціалу всім персоналом підприємства;
- наявність методичних рекомендацій щодо оцінки окремих елементів і інтегрального показника інноваційного потенціалу підприємства, що дозволить порівнювати інноваційні потенціали різних підприємств для прийняття тактичних і стратегічних рішень.

Спочатку для визначення коефіцієнтів вагомості чотирьох структурних складових інноваційного потенціалу підприємства і коефіцієнтів вагомості елементів кожної із цих складових необхідно провести експертну оцінку показників формування інноваційного потенціалу. Оцінка складових інноваційного потенціалу і його елементів оцінюється за 5-ти бальною системою: п'яти балам відповідає висока оцінка показника; чотири бали – оцінка «добре»; три бали – задовільне значення показника; два бали – низьке значення; один бал – незадовільна оцінка.

Вагомість складових інноваційного потенціалу розраховується за даними експертних оцінок з використанням такої формули:

$$k_i = \frac{\sum_{j=1}^m B_{ij}}{\sum_{j=1}^m B_{sij}}, \quad (4.17)$$

де k_i – коефіцієнт вагомості i -тої складової інноваційного потенціалу підприємства;

i – номер складової інноваційного потенціалу;

j – номер експерта;

m – кількість експертів;

B_{ij} – кількість балів, наданих j -тим експертом i -тій складовій інноваційного потенціалу;

B_{sij} – загальна кількість балів, наданих j -тим експертом всім складовим інноваційного потенціалу підприємства.

Коефіцієнти вагомості окремих елементів ($k_{InR}^i ; k_{InA}^j ; k_{InN}^l ; k_{InRD}^n$) всередині кожної структурної складової інноваційного потенціалу розраховуються також на підставі експертних оцінок згідно із методичним підходом, визначеним формулою (4.17).

При розробці методики формування і оцінки інноваційного потенціалу підприємства обґрунтовано вибір складових, критеріїв оцінки і показників інноваційного потенціалу, які всебічно розкривають його сутність, не дублюють один одного, є порівняними з аналогічними показниками інших підприємств галузі і підприємств, обраних у якості бази порівняння (еталону).

Що стосується безпосередньо оцінки показників інноваційного потенціалу підприємств, то спочатку вони оцінюються експертами на основі анкет за кількісними і якісними параметрами. При обробці анкет здійснюється балова оцінка цих показників за шкалою оцінки у інтервалі від 0 до 1. Одиниця присвоюється експертами при найвищому значенні показника, нуль – при відсутності значень показника. Тобто, більш високі балові оцінки показників збільшують інтегральне значення інноваційного потенціалу підприємства, а менш високі, або відсутність деяких показників, відповідно зменшують інтегральне значення інноваційного потенціалу підприємства, а отже, і його можливості щодо здійснення інноваційної діяльності.

Запропонований склад показників найбільшою мірою відповідає цілі створення методики оцінки інноваційного потенціалу підприємств.

Розглянемо підхід до формалізації загальної оцінки інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням вище вказаних безрозмірних складових по кожному блоку.

Згідно рис. 4.9 загальна оцінка інноваційного потенціалу підприємства визначається з урахуванням 4-х складових (блоків) синтетичних індикаторів за формулою (4.18):

$$C_{IP} = k_1 C_{InR} + k_2 C_{InA} + k_3 C_{InN} + k_4 C_{InRD}, \quad (4.18)$$

$$\text{за умови } \sum_{i=1}^4 k_i = 1,$$

де k_i – коефіцієнт вагомості (значущості) i -ої складової інноваційного потенціалу підприємства;
 C_{In} – інтегральна оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства;
 C_{InR} – оцінка рівня інноваційних ресурсів;
 C_{InA} – оцінка інноваційної активності менеджменту підприємства;
 C_{InN} – оцінка рівня інноваційної мережі;
 C_{InRD} – оцінка результативності використання інноваційного потенціалу (інноваційних можливостей).

Алгоритм обчислення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства легкої промисловості наданий на рис. 4.10.

Оцінка рівня інноваційних ресурсів визначається таким чином:

$$C_{InR} = k_{InR}^1 C_{InR \text{ серед}}^{TTR} + k_{InR}^2 C_{InR \text{ серед}}^{IR} + k_{InR}^3 C_{InR \text{ серед}}^{IntR} + k_{InR}^4 C_{InR \text{ серед}}^{FER} + k_{InR}^5 C_{InR \text{ серед}}^{KR} + k_{InR}^6 C_{InR \text{ серед}}^{MR} \quad (4.19)$$

$$\text{при } \sum_{j=1}^6 k_{InR}^j = 1,$$

де k_{InR}^i – коефіцієнт вагомості (значущості) i -ого елемента InR -ої складової інноваційного потенціалу підприємства «Інноваційні ресурси»;

$C_{InR \text{ серед}}^{TTR}$ – середній показник оцінки техніко-технологічних ресурсів підприємства, визначається

за формулою:

$$C_{InR \text{ серед}}^{TTR} = \frac{\sum_{i=1}^n C_{InR}^{TTR}}{\sum_{i=1}^n K_{i\bar{o}}^{1.1}}, \quad (4.20)$$

де $\sum C_{InR}^{TTR}$ – сума балів техніко-технологічних ресурсів;

$\sum_{i=1}^n K_{i\bar{o}}^{1.1}$ – кількість критеріїв оцінки техніко-технологічних ресурсів;

C_{InR}^{IR} – середній показник оцінки рівня використання інформаційних ресурсів, визначається за формулою:

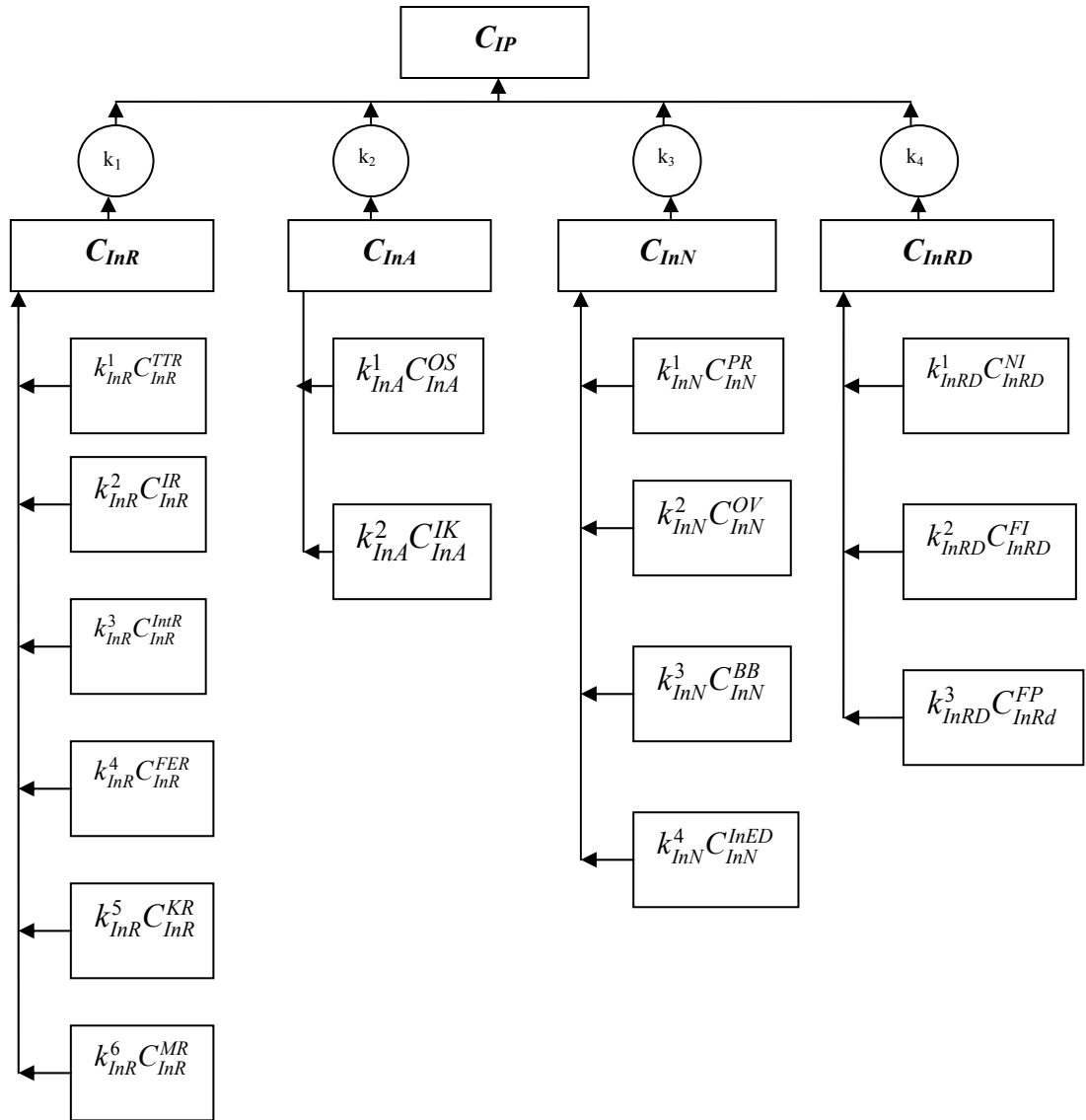


Рисунок 4.10 – Структура алгоритму обчислення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства

$$C_{InR}^{IR} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{IR}}{\sum_1^n K_{оу}^{1.2}}, \tag{4.21}$$

де $\sum C_{InR}^{IR}$ – сума балів інформаційних ресурсів;

$\sum_1^n K_{іо}^{1.2}$ – кількість критеріїв оцінки інформаційних ресурсів;

$C_{InR}^{IntR}_{серед}$ – середній показник оцінки інтелектуальних ресурсів підприємства:

$$C_{InR}^{IntR}_{серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{IntR}}{\sum_1^n K_{оц}^{1.3}}, \quad (4.22)$$

де $\sum C_{InR}^{IntR}$ – сума балів інтелектуальних ресурсів підприємства;

$\sum_1^n K_{іö}^{1.3}$ – кількість критеріїв оцінки інтелектуальних ресурсів;

$C_{InR}^{FER}_{серед}$ – середній показник оцінки фінансово-економічних ресурсів:

$$C_{InR}^{FER}_{серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{FER}}{\sum_1^n K_{оц}^{1.4}}, \quad (4.23)$$

де $\sum C_{InR}^{FER}$ – сума балів фінансово-економічних ресурсів;

$\sum_1^n K_{іö}^{1.4}$ – кількість критеріїв фінансово-економічних ресурсів;

$C_{InR}^{KR}_{серед}$ – середній показник оцінки кадрових ресурсів підприємства, визначається за формулою:

$$C_{InR}^{KR}_{серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{KR}}{1 \sum_1^n K_{оц}^{1.5}}, \quad (4.24)$$

де $\sum_1^n C_{InR}^{KR}$ – сума балів кадрових ресурсів;

$\sum_1^n K_{іö}^{1.5}$ – кількість критеріїв кадрових ресурсів;

$C_{InR}^{MR}_{серед}$ – середній показник оцінки маркетингових ресурсів підприємства, визначається за

формулою:

$$C_{InR}^{MR}_{серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{MR}}{\sum_1^n K_{оц}^{1.6}}, \quad (4.25)$$

де $\sum_1^n C_{InR}^{MR}$ – сума балів маркетингових ресурсів;

$\sum_1^n K_{i\ddot{o}}^{1.6}$ – кількість критеріїв маркетингових ресурсів.

Інноваційна активність менеджменту визначається таким чином:

$$C_{InA} = k_{InA}^1 C_{InA\ ceph\ o}^{OS} + k_{InA}^2 C_{InA\ ceph\ o}^{IK}, \quad (4.26)$$

$$\text{при } \sum_{j=1}^2 k_{InA}^j = 1,$$

де k_{InA}^j – коефіцієнт вагомості (значущості) i -ого елемента InA -ої складової інноваційного потенціалу підприємства «Інноваційна активність менеджменту»;

$C_{InA\ ceph\ o}^{OS}$ – середній показник оцінки організаційної структури підприємства, визначається за формулою:

$$C_{InA\ ceph\ o}^{OS} = \frac{\sum_1^n C_{InA}^{OS}}{\sum_1^n K_{oc}^{2.1}}, \quad (4.27)$$

де $\sum_1^n C_{InA}^{OS}$ – сума балів організаційної структури;

$\sum_1^n K_{i\ddot{o}}^{2.1}$ – кількість критеріїв організаційної структури;

$C_{InA\ ceph\ o}^{IK}$ – середній показник оцінки рівня інноваційної культури менеджменту, визначається за формулою:

$$C_{InA\ ceph\ o}^{IK} = \frac{\sum_1^n C_{InA}^{IK}}{\sum_1^n K_{oc}^{2.2}}, \quad (4.28)$$

де $\sum_1^n C_{InA}^{IK}$ – сума балів інноваційної культури менеджменту;

$\sum_1^n K_{i\ddot{o}}^{2.2}$ – кількість критеріїв інноваційної культури.

Оцінка інноваційних мереж підприємства визначається за формулою:

$$C_{InN} = k_{InN}^1 C_{InN\ ceph\ o}^{PR} + k_{InN}^2 C_{InN\ ceph\ o}^{OV} + k_{InN}^3 C_{InN\ ceph\ o}^{BB} + k_{InN}^4 C_{InN\ ceph\ o}^{InED}, \quad (4.29)$$

$$\text{при } \sum_{l=1}^4 k_{InN}^l = 1,$$

де k_{InN}^l – коефіцієнт вагомості (значущості) i -ого елемента InN -ої складової інноваційного потенціалу підприємства «Інноваційні мережі»;

$C_{InN_{серед}}^{PR}$ – середній показник оцінки взаємодії підприємства з ринком, визначається за формулою:

$$C_{InN_{серед}}^{PR} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{PR}}{\sum_1^n K_{i\delta}^{3.1}}, \quad (4.30)$$

де $\sum_1^n C_{InN}^{PR}$ – сума балів оцінки взаємодії підприємства з ринком;

$\sum_1^n K_{i\delta}^{3.1}$ – кількість критеріїв оцінки взаємодії підприємства з ринком;

$C_{InN_{серед}}^{OV}$ – середній показник оцінки взаємодії підприємства з державними та місцевими органами влади, визначається за формулою:

$$C_{InN_{серед}}^{OV} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{OV}}{\sum_1^n K_{ov}^{3.2}}, \quad (4.31)$$

де $\sum_1^n C_{InN}^{OV}$ – сума балів оцінки взаємодії підприємства з державними та місцевими органами влади;

$\sum_1^n K_{i\delta}^{3.2}$ – кількість критеріїв оцінки взаємодії підприємства з державними та місцевими органами влади;

$C_{InN_{серед}}^{BB}$ – середній показник оцінки зв'язків з партнерами по бізнесу, визначається за формулою:

$$C_{InN_{серед}}^{BB} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{BB}}{\sum_1^n K_{ou}^{3.3}}, \quad (4.32)$$

де $\sum_1^n C_{InN}^{BB}$ – сума балів оцінки зв'язків з партнерами по бізнесу;

$\sum_1^n K_{i\bar{o}}^{3.3}$ – кількість критеріїв оцінки зв'язків з партнерами по бізнесу;

$C_{InN}^{InED}_{серед}$ – середній показник оцінки зв'язків з навчальними закладами та науковими

установами, визначається за формулою:

$$C_{InN}^{InED}_{серед} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{InED}}{\sum_1^n K_{оц}^{3.4}}, \quad (4.33)$$

де $\sum_1^n C_{InN}^{InED}$ – сума балів оцінки зв'язків з навчальними закладами та науковими установами;

$\sum_1^n K_{i\bar{o}}^{3.4}$ – кількість критеріїв оцінки зв'язків з навчальними закладами та науковими

установами.

Параметр результативності використання інноваційного потенціалу визначається за формулою:

$$C_{InRD} = k_{InRD}^1 C_{InRD}^{NI}_{серед} + k_{InRD}^2 C_{InRD}^{FI}_{серед} + k_{InRD}^3 C_{InRD}^{FP}_{серед}, \quad (4.34)$$

$$\text{при } \sum_{n=1}^3 k_{InRD}^n = 1,$$

де k_{InRD}^n – коефіцієнт вагомості (значущості) i -ого елемента $InRD$ -ої складової інноваційного потенціалу підприємства «Результативність інноваційного потенціалу»;

$C_{InRD}^{NI}_{серед}$ – середній показник оцінки наявності і рівня новизни інновацій, визначається за

формулою:

$$C_{InRD}^{NI}_{серед} = \frac{\sum_1^n C_{InRD}^{NI}}{\sum_1^n K_{оц}^{4.1}}, \quad (4.35)$$

де $\sum_1^n C_{InRD}^{NI}$ – сума балів оцінки наявності і рівня новизни інновацій;

$\sum_1^n K_{i\bar{o}}^{4.1}$ – кількість критеріїв оцінки наявності і рівня новизни інновацій;

C_{InRD}^{FI} – середній показник оцінки факторів передумов інноваційності;

C_{InRD}^{FI} – середній показник оцінки фінансових результатів від впровадження інновацій,

визначається за формулою:

$$C_{InRD}^{FI} = \frac{\sum_1^n C_{InRD}^{FI}}{\sum_1^n K_{oc}^{4.2}}, \quad (4.36)$$

де $\sum_1^n C_{InRD}^{FI}$ – сума балів оцінки фінансових результатів від впровадження інновацій;

$\sum_1^n K_{oc}^{4.2}$ – кількість критеріїв оцінки фінансових результатів від впровадження інновацій.

Узагальнюючи формули (4.18, 4.19, 4.26, 4.29, 4.34), інтегральний показник оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства можна визначити за формулою:

$$\begin{aligned} C_{IP} = & k_{IP}^1 (k_{InR}^1 C_{InR}^{TTR} + k_{InR}^2 C_{InR}^{IR} + k_{InR}^3 C_{InR}^{IntR} + k_{InR}^4 C_{InR}^{FEP} + k_{InR}^5 C_{InR}^{KR} + k_{InR}^6 C_{InR}^{MR}) + \\ & + k_{IP}^2 (k_{InA}^1 C_{InA}^{OS} + k_{InA}^2 C_{InA}^{IK}) + k_{IP}^3 (k_{InN}^1 C_{InN}^{PR} + k_{InN}^2 C_{InN}^{OV} + k_{InN}^3 C_{InN}^{BB} + k_{InN}^4 C_{InN}^{InEd}) + \\ & + k_{IP}^4 (k_{InRD}^1 C_{InRD}^{NI} + k_{InRD}^2 C_{InRD}^{FI} + k_{InRD}^3 C_{InRD}^{FP}) \end{aligned} \quad (4.37)$$

або в узагальненому вигляді:

$$C_{IP} = k_{IP}^1 \sum_{i=1}^6 k_{InR}^i C_{InR}^\alpha + k_{IP}^2 \sum_{j=1}^2 k_{InA}^j C_{InA}^\beta + k_{IP}^3 \sum_{l=1}^4 k_{InN}^l C_{InN}^\gamma + k_{IP}^4 \sum_{\lambda=1}^3 k_{InRD}^\lambda C_{InRD}^\lambda, \quad (4.38)$$

де α послідовно приймає значення $TTR, IR, IntR, FEP, KR$ та MR ; β послідовно приймає значення OS, IK ; γ послідовно приймає значення $PR, OV, BB, InEd$; λ послідовно приймає значення NI, FI, FP , тобто:

$$\alpha = \{TTR, IR, IntR, FEP, KR, MR\},$$

$$\beta = \{OS, IK\};$$

$$\gamma = \{PR, OV, BB, InEd\};$$

$$\lambda = \{NI, FI, FP\}.$$

При цьому інтегральна оцінка інноваційного потенціалу більш успішного в інноваційному плані підприємства повинна бути максимальною ($C_{IP} \rightarrow \max$), а $\max = 1,0$. Таке значення має базове (еталонне) підприємство, обране методами бенчмаркінгу з найкращими показниками формування інноваційного потенціалу серед підприємств певної галузі (підгалузі).

Числова шкала значень інноваційного потенціалу підприємств надана у табл. 4.16.

Таблиця 4.16 –Числова шкала значень інноваційного потенціалу підприємств

Оцінка інноваційного потенціалу	Числове значення (частка одиниці)
Слабкий	0 – 0,33
Сприятливий	0,33 – 0,70
Сильний	0,70 – 1,00

Розрахунки інтегральних показників інноваційних потенціалів аналізованих підприємств галузі дозволять:

- порівнювати розміри їх інноваційних потенціалів з еталоном і між собою для визначення резервів зростання;
- обрати відповідну інноваційну стратегію розвитку підприємства залежно від рівня інноваційного потенціалу згідно із наданою методикою.

За представленою методикою сформовані показники інноваційних потенціалів підприємств трикотажної промисловості і виконані розрахунки оцінки їх інноваційних потенціалів.

4.4. Комплексна оцінка системи показників інноваційного потенціалу підприємств

З урахуванням викладених вище вимог до оцінки інноваційного потенціалу, а також на основі систематизації відомих в економічній літературі показників автором запропонована система оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства, яка теоретично обґрунтована у попередніх роботах.

Вона складається із чотирьох складових. До першої групи входять показники, які характеризують інноваційні ресурси підприємства; до другої – показники, які характеризують інноваційну активність менеджменту; до третьої групи включені показники, які характеризують зовнішні зв'язки підприємства із контрагентами (інноваційні мережі); до четвертої групи – показники, які відбивають результативність використання інноваційного потенціалу і нові можливості підприємства до інноваційного розвитку.

Проведення експертизи відбувалося за такими етапами:

- формування цілі експертизи (здійснення оцінки складових інноваційного потенціалу і коефіцієнтів їх вагомості);
- формування робочої групи спеціалістів;
- відбір групи експертів;
- проведення опитування;
- аналіз і обробка інформації, отриманої від експертів;
- перевірка ступеня узгодженості думок експертів статистичними методами.

Кожна складова інноваційного потенціалу з різною силою впливає на величину інноваційного потенціалу і тому має різний ступінь важливості при його формуванні.

Експертним шляхом визначені коефіцієнти вагомості кожної складової інноваційного потенціалу для підприємств легкої промисловості: ТОВ «Сумикамволь» і ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД».

Для визначення значень показників формування інноваційного потенціалу застосовані експертні оцінки. На заключному етапі в опитуваннях взяли участь 26 експертів, які були відібрані з урахуванням наведених нижче факторів.

Обов'язковими вимогами до членів експертних груп є їхня компетенція, зацікавленість, діловитість, професіоналізм і об'єктивність. Членами експертних комісій виступили фахівці аналізованих підприємств: заступники директорів з економіки, з виробництва, комерційні директори, маркетологи, а також фахівці з роздрібною торговою мережею, представники основних оптових клієнтів.

Враховуючи складність проблеми, пов'язаної із проблематикою інноваційної діяльності підприємств, до складу експертів увійшли два доктори економічних наук і три кандидата

економічних наук, робота яких пов'язана із проблематикою інноваційного розвитку підприємств. При анкетуванні щодо взаємодії підприємств легкої промисловості із місцевими органами влади, вищими навчальними закладами, академічною і галузевою наукою залучалися спеціалісти Сумської облдержадміністрації, головного управління статистики в Сумській області, відповідних інститутів.

Оцінка складових інноваційного потенціалу здійснювалася за 5-ти бальною системою (табл. 4.17).

Таблиця 4.17 – Шкала оцінки складових інноваційного потенціалу

5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Висока оцінка	Оцінка «добре»	Задовільна оцінка	Низька оцінка	Незадовільна оцінка

Надалі визначена експертами оцінка показників формування інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості підлягала діагностиці щодо узгодженості думок експертів.

З цією метою першочергово розраховано показник зв'язаних рангів за формулою (4.13):

$$T_{ij} = 17 * (2^3 - 2) + 9 * (3^3 - 3) = 318.$$

З урахуванням зв'язаних рангів обирається формула розрахунку коефіцієнта конкордації за формулою (4.11):

$$W = \frac{12 * 1124,75}{676 * 60 - 26 * 318} = 0,4100.$$

Коефіцієнт конкордації більше нуля, тобто $W = 0,4100$ попадає в область середнього значення погодженості думок експертів, як це визначено у даному розділі.

Оцінка значимості коефіцієнта конкордації W при $n = 4$ здійснюється за критерієм χ^2 Пірсона. За наявності зв'язаних рангів це значення розраховується за формулою (4.16).

Розрахункове значення критерію $\chi^2 = 25,95$ порівнюється з табличним $\chi^2_{таб}(\alpha, K)$ з рівнем значимості α (0,01 або 0,05) и числом ступіней свободи $K = n - 1$. При цьому чим нижчий рівень значимості, тим більшою є ймовірність того, що показник узгодженості думок експертів є не випадковим. За рівня значимості 1 % і трьох рівнях свободи табличне значення $\chi^2_{таб}$ дорівнює 11, 3449.

Таким чином, $\chi^2 \geq \chi^2_{таб}$, (25,95 > 11, 3449); це означає, що гіпотеза про узгодженість експертів у ранжуванні є вірною, а результати експертного опитування визнаються достовірними.

З використанням отриманих експертних оцінок можна розрахувати вагомість складових інноваційного потенціалу, використовуючи формулу (4.18):

$$k_1 = \frac{112}{443} = 0,2528;$$

$$k_2 = \frac{123}{443} = 0,2776;$$

$$k_3 = \frac{83}{443} = 0,1875;$$

$$k_4 = \frac{125}{443} = 0,2821$$

Результати визначення значущості складових інноваційного потенціалу на основі експертних оцінок зведені у табл. 4.18.

Таблиця 4.18 – Ступінь впливу складових інноваційного потенціалу на його загальну величину

Складові інноваційного потенціалу	Позначення	Значущість (вагомість), k_i
Інноваційні ресурси	C_{InR}	0,2528
Інноваційна активність менеджменту	C_{InA}	0,2776
Інноваційні мережі	C_{InN}	0,1875
Результативність використання інноваційного потенціалу	C_{InRD}	0,2821
Всього	$\sum_{i=1}^4 k_i = 1$	1,0000

Як зазначено у методичних рекомендаціях щодо оцінки інноваційного потенціалу підприємств, кожна із його складових формується із значної кількості елементів, які, в свою чергу, мають неоднаковий вплив на загальну величину відповідної складової.

Тому для визначення коефіцієнтів вагомості елементів інноваційного потенціалу використана така ж методика розрахунків, як і при визначенні вагомості складових інноваційного потенціалу, а саме: проведена експертна оцінка елементів інноваційного потенціалу, визначені коефіцієнти конкордації і критерій Пірсона, які довели достатній рівень узгодженості думок експертів; на основі експертних оцінок розраховані відповідні коефіцієнти вагомості (табл. 4.19-4.22).

Таблиця 4.19 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Інноваційні ресурси»

Елементи інноваційних ресурсів	Позначення	Коефіцієнти значущості (вагомості), k_{ir}
1. Техніко-технологічні ресурси	C_{InR}^{TTR}	0,2712
2. Інформаційні ресурси	C_{InR}^{IR}	0,1043
3. Інтелектуальні ресурси	C_{InR}^{IntR}	0,0846
4. Фінансово-економічні ресурси	C_{InR}^{FER}	0,3012
5. Кадрові ресурси	C_{InR}^{KR}	0,1059
6. Маркетингові ресурси	C_{InR}^{MR}	0,1328
Всього	$\sum_{j=1}^6 k_{InR}^j = 1$	1,0000

Після визначення вагомості структурних складових інноваційного потенціалу і вагомості їх елементів на підставі методичних рекомендацій щодо системи критеріїв оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств експертами проведена оцінка інноваційних потенціалів двох підприємств легкої промисловості – ТОВ «Сумикамволь» і ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД». Крім того, за методом бенчмаркінгу проведена оцінка інноваційного потенціалу базового підприємства з найвищими досягненнями показників, які формують інноваційний потенціал підприємства.

Таблиця 4.20 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Інноваційна активність менеджменту»

Показники інноваційної активності менеджменту	Позначення	Коефіцієнти значущості (вагомості), k_{iam}
1. Організаційна структура для впровадження інновацій	C_{InA}^{OS}	0,3932
2. Інноваційний менеджмент та рівень інноваційної культури	C_{InA}^{IK}	0,6068
Всього	$\sum_{j=1}^2 k_{InA}^j = 1$	1,0000

Обидва підприємства відносяться до підприємств легкої промисловості, а саме до текстильної її підгалузі. Підприємства знаходяться у одному регіоні – Сумській області: ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» розміщено у місті Ромни, а ТОВ «Сумикамволь» – у місті Суми.

Таблиця 4.21 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Інноваційні мережі»

Елементи інноваційних мереж	Позначення	Коефіцієнти значущості (вагомості), k_{im}
1. Показники взаємодії підприємства з ринком	C_{InN}^{PR}	0,4214
2. Оцінка взаємодії з державними та місцевими органами влади	C_{InN}^{OV}	0,1429
3. Оцінка зв'язків з партнерами по бізнесу	C_{InN}^{BB}	0,3241
4. Оцінка зв'язків з навчальними закладами і науковими установами	C_{InN}^{InED}	0,1116
Всього	$\sum_{l=1}^4 k_{InN}^l$	1,0000

Це середні за розміром підприємства, із значним досвідом роботи на ринку. ТОВ «Сумикамволь» з метою стратегічного інноваційного розвитку ініціює створення Індустріального промислового парку і зацікавлено у залученні інвесторів.

Таблиця 4.22 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Результативність інноваційного потенціалу»

Елементи інноваційних мереж	Позначення	Коефіцієнти значущості (вагомості), k_{rip}
1. Наявність і рівень новизни інновацій	C_{InRD}^{NI}	0,3244
2. Фактори інноваційності	C_{InRD}^{FI}	0,2429
3. Результативні фінансові показники від впровадження інновацій	C_{InRD}^{FP}	0,4327
Всього	$\sum_{n=1}^3 k_{InRD}^n = 1$	1,0000

Зведені показники оцінки інноваційного потенціалу по трьох підприємствах надані у табл. 4.23.

Таблиця 4.23 – Показники формування складових інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості

Критерії оцінки K_{oc}	Значення критерію		
	ТОВ «Суми- камволь» №1	ТОВ «Фірма Роменська гардинно- тюлева фабрика ЛТД» №2	Базове підпри- ємство, макси- мальне значення критерію №3
1	2	3	4
1. Інноваційні ресурси (C_{InR}) – 0,2528			
1.1. Техніко-технологічні ресурси (C_{InR}^{TTR}) – 0,2712			
Забезпеченість інноваційної діяльності науково-дослідним устаткуванням	0,5	0,5	1,00
Коефіцієнт залишкової вартості устаткування для виконання НДДКР	0,68	0,59	1,00
Рівень забезпечення підприємства основними засобами	0,5	0,5	1,00
Коефіцієнт залишкової вартості основних засобів	0,87	0,40	1,00
Коефіцієнт інтенсивності вибуття основних засобів	0,56	0,78	1,00
Коефіцієнт забезпечення працівників комп'ютерами	1,00	1,00	1,00
Використання прогресивних сировини і матеріалів	0,50	0,50	1,00
Використання прогресивних сучасних технологій	0,50	0,50	1,00
Наявність дослідно-експериментальної бази підприємства	1,00	1,00	1,00
Ресурс вільних площ для випуску інноваційної продукції	1,0	1,0	1,00
$\sum C_{InR}^{TTR}$	8,11	7,77	11,00
$C_{InR}^{TTR} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{TTR}}{\sum_1^n K_{oc}^{1.1}}$	0,737	0,706	1,00
1.2. Інформаційні ресурси (C_{InR}^{IR}) – 0,1043			
Наявність комплексної автоматизованої системи управління виробничо-господарською діяльністю	0,3	0,3	1,00

Продовження табл. 4.23

1	2	3	4
Наявність зовнішніх комунікаційних систем та засобів зв'язку (Internet, E-mail)	0,3	0,3	1,00
Наявність інформації про розробки, які проводяться на інших підприємствах аналогічної сфери	1,00	1,00	1,00
Системи управління базами даних (Oracle, Informix, MS SQL-Server, тощо)	0	0	1,00
Бухгалтерські програми покупні, ліцензійні	1,00	1,00	1,00
Бухгалтерські програми власної розробки	0	1,00	1,00
Системи автоматизації конструювання і технологічної підготовки виробництва (AD/CAM)	0	0	1,00
Автоматизована система мотивації персоналу на QPR ScoreCard	0	0	1,00
$\sum C_{InR}^{IR}$	2,6	3,6	8,00
$C_{InR}^{IR} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{IR}}{\sum_1^n K_{оц}^{1.2}}$	0,325	0,450	1,00
1.3. Інтелектуальні ресурси (C_{InR}^{IntR}) – 0,0846			
Ноу-хау	1,00	1,00	1,00
Товарні знаки (ринкові нематеріальні активи)	1,00	1,00	1,00
Сертифікація продукції	1,00	1,00	1,00
Патенти	0	0	1,00
Нова технологічна документація	0	1,0	1,00
Дослідні зразки	1,00	1,00	1,00
Промислові зразки	1,00	1,00	1,00
ДСТУ (державні стандарти України)	1,00	0	1,00
Можливість залучення автоматизованих систем проектування та конструювання виробів	1,00	1,00	1,00
$\sum C_{InR}^{IntR}$	7,00	6,00	9,00
$C_{InR}^{IntR} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{IntR}}{\sum_1^n K_{оц}^{1.3}}$	0,778	0,667	1,00

1	2	3	4
1.4. Фінансово-економічні ресурси для інноваційних цілей (C_{InR}^{FER}) – 0,3012			
Оцінка частки витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства	0,30	0,30	1,00
Оцінка частки витрат на виробництво нових або поліпшених видів продукції у загальній сумі витрат підприємства	0,30	0,30	1,00
Оцінка частки витрат на маркетинг, рекламу інноваційної продукції в загальному обсязі витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції	0,30	0,30	1,00
Забезпечення фінансування маркетингових інновацій	0,5	0,5	1,00
Забезпечення фінансування організаційно-управлінських інновацій	0,5	0,5	1,00
Забезпечення фінансування кадрових інновацій (мотивація працівників, підвищення кваліфікації)	0,5	0,5	1,00
Забезпечення фінансування інтелектуальних інновацій	0,5	0,5	1,00
Фінансування за власні кошти (чистий прибуток, амортизація)	1,00	1,00	1,00
Реінвестиція коштів від продажу надлишкових активів	1,00	0	1,00
Банківські кредити довгострокові	0	0	1,00
Банківські кредити короткострокові	1,00	1,00	1,00
Лізинг оперативний	0	0	1,00
Лізинг фінансовий	0	0	1,00
Випуск облігацій	0	0	1,00
Додаткові вкладення до статутного капіталу	0	0	1,00
Франчайзинг	0	0	1,00
Бюджетне цільове фінансування	0	0	1,00
Кошти міжнародних фондів (гранти)	0	0	1,00
Критерії потенційних можливостей залучення інвестицій для інноваційного розвитку	0	0,5	1,00
$\sum C_{InR}^{FER}$	5,9	5,4	19,0
$C_{InR}^{FER} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{FER}}{\sum_1^n K_{oc}^{1.4}}$	0,311	0,284	1,00
1.5. Кадрові ресурси інноваційної діяльності (C_{InR}^{KR}) – 0,1059			
Оцінка частки науково-технічних працівників з науковим ступенем доктора, кандидата наук у загальній їх кількості	0	0	1,00
Частка працівників з вищою освітою у загальній їх кількості	0,09	0,10	1,00
Частка постійно (протягом 5 років) працюючих працівників з вищою освітою, у загальній їх кількості	0,93	0,94	1,00
Професійний рівень вищого менеджменту підприємства	1,00	1,00	1,00
Оцінка рівня кваліфікації менеджменту (частка, менеджерів, які підвищили кваліфікацію у поточному році)	0,09	0,10	1,00

1	2	3	4
Частка висококваліфікованих робітників у загальній їх кількості	0,15	0,18	1,00
Перспективні можливості щодо залучення персоналу до навчання та розвитку	0	1,00	1,00
Висока гарантія зайнятості	0	1,00	1,00
$\sum C_{InR}^{KR}$	2,26	4,32	8,0
$C_{InR}^{KR} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{KR}}{1 \sum_{оц} K^{1.5}}$	0,283	0,540	1,00
1.6. Маркетингові ресурси інноваційної діяльності (C_{InR}^{MR}) – 0,1328			
Оцінка каналів, через які розподіляються нові види продукції	0,5	0,5	1,00
Система ефективного обслуговування клієнтів	0,5	0,5	1,00
Наявність системи залучення нових клієнтів	0,5	0,5	1,00
Кількість нових освоєних сегментів (ніш) за останні два роки	0,5	0,5	1,00
Характер потреб на інноваційні продукти	0,5	0,5	1,00
Перспективні ринкові позиції	0,5	0,5	1,00
Наявність баз даних про клієнтів, конкурентів	0	0	1,00
$\sum C_{InR}^{MR}$	3,0	3,0	7,0
$C_{InR}^{MR} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InR}^{MR}}{\sum_1^n K_{оц}^{1.6}}$	0,429	0,429	1,00
2. Інноваційна активність менеджменту (C_{InA}) – 0,2776			
2.1. Організаційна структура для впровадження інновацій (C_{InA}^{OS}) – 0,3932			
Формування організаційної структури залежно від корпоративної та інноваційної стратегії (тактики) підприємства	1,00	1,00	1,00
Наявність підрозділів, які відповідають за розробку та впровадження інновацій	0	1,00	1,00
Наявність налагоджених зв'язків між підрозділами для реалізації інноваційних проектів	0	1,00	1,00
$\sum C_{InA}^{OS}$	1,00	3,00	3,00
$C_{InA}^{OS} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InA}^{OS}}{\sum_1^n K_{оц}^{2.1}}$	0,33	1,00	1,00

1	2	3	4
2.2. Інноваційний менеджмент і рівень інноваційної культури (C_{InA}^{IK}) – 0,6068			
Наявність ключової фігури в управлінні інноваціями	1,00	1,00	1,00
Наявність персоналу, наділеного повноваженнями і зацікавленого у інноваціях	1,00	1,00	1,00
Наявність крос-функціональної команди, яка прокладає шлях до інновацій	1,00	1,00	1,00
Рівень сформованої інноваційної культури	0,5	0,5	1,00
Система преміювання раціоналізаторства (на основі аналізу наказів керівництва)	0,5	0,5	1,00
Рівень компетентності спеціалістів у галузі маркетингу	0,6	0,6	1,00
Рівень компетентності спеціалістів у галузі патентно-правових питань	0	0,3	1,00
Рівень компетентності спеціалістів у галузі комерційної діяльності	0,3	1,00	1,00
Рівень компетентності спеціалістів у галузі зовнішньоекономічних зв'язків	0,6	0,6	1,00
Рівень компетентності спеціалістів у галузі з управління якістю	0,6	1,00	1,00
Перспективи залучення інноваційних менеджерів	0	1,00	1,00
$\sum C_{InA}^{IK}$	6,10	8,5	11,00
$C_{InA}^{IK} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InA}^{IK}}{\sum_1^n K_{оц}^{2.2}}$	0,555	0,773	1,00
3. Характеристика інноваційних мереж (C_{InN}) – 0,1875			
3.1. Показники взаємодії підприємства з ринком (C_{InN}^{PR}) – 0,4214			
Частка клієнтів (споживачів нової продукції), які задоволені організацією взаємодії з підприємством	0,5	0,5	1,00
Рівень конкурентоспроможності підприємства:			
у межах України	0,8	1,00	1,00
поза межами України	0,5	0,5	1,00
Конкурентоспроможність інноваційного продукту	0,5	1,00	1,00
Частка ринку підприємства	0,25	0,25	1,00
Частка покупок постійних клієнтів	1,00	0,5	1,00
Підтримка іміджу підприємства за рахунок участі у виставках, ярмарках	0,5	1,00	1,00
$\sum C_{InN}^{PR}$	4,05	4,75	7,00
$C_{InN}^{PR} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{PR}}{\sum_1^n K_{оц}^{3.2}}$	0,579	0,679	1,00

1	2	3	4
3.2. Оцінка взаємодії з державними та місцевими органами влади (C_{InN}^{OV}) – 0,1429			
Оцінка взаємодії із органами місцевої влади	0,5	1,00	1,00
Наявність державних замовлень	0	0	1,00
Оцінка взаємодії із органами державного управління	0	1,00	1,00
$\sum C_{InN}^{OV}$	5,05	6,25	9,00
$C_{InN}^{OV} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{OV}}{\sum_1^n K_{ov}^{3.2}}$	0,56	0,69	1,00
3.3. Оцінка зв'язків з партнерами по бізнесу (C_{InN}^{BB}) – 0,3241			
Оцінка взаємодії із покупцями	1,00	1,00	1,00
Взаємовідносини із постачальниками	1,00	1,00	1,00
Взаємовідносини із провайдерами технологій	0	0	1,00
Взаємовідносини із фінансовими інститутами	1,00	1,00	1,00
Взаємовідносини із інвесторами (вітчизняними і зарубіжними)	0	0	1,00
$\sum C_{InN}^{BB}$	3,00	3,00	5,00
$C_{InN}^{BB} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{BB}}{\sum_1^n K_{oc}^{3.3}}$	0,600	0,600	1,00
3.4. Оцінка зв'язків з навчальними закладами і науковими установами (C_{InN}^{InED}) – 0,1116			
Оцінка взаємодії із закладами академії наук	0	0	1,00
Оцінка взаємодії зв'язків із вищими навчальними закладами	0	0	1,00
Наявність ділових зв'язків із галузевою наукою	0	0	1,00
$\sum C_{InN}^{InED}$	0	0	3,00
$C_{InN}^{InED} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InN}^{InED}}{\sum_1^n K_{oc}^{3.4}}$	0	0	1,00
4. Результативність використання інноваційного потенціалу (C_{InRD}) – 0,2821			
4.1. Наявність і рівень новизни інновацій (C_{InRD}^{NI}) – 0,3244			
Ступінь новизни виробничих інновацій, бали	0,15	0,95	1,00
Ступінь новизни маркетингових інновацій, бали	0,7	1,00	1,00
Ступінь новизни організаційних інновацій, бали	0,4	0,4	1,00
Ступінь новизни фінансових інновацій, бали	0,6	0,6	1,00
$\sum C_{InRD}^{NI}$	1,85	2,95	4,00
$C_{InRD}^{NI} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InRD}^{NI}}{\sum_1^n K_{oc}^{4.1}}$	0,463	0,738	1,00

1	2	3	4
4.2. Фактори передумов інноваційності (C_{InRD}^{FI}) – 0,2429			
Оцінка реалізованих науково-дослідних тем у поточному році	0	0	1,00
Оцінка дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства	0,5	1,00	1,00
Оцінка дослідних зразків, розроблених іншими підприємствами на замовлення даного підприємства	0	0	1,00
Наявність нових технологій, впроваджених на підприємстві	1,00	1,00	1,00
$\sum C_{InRD}^{FI}$	1,5	2,00	4,00
$C_{InRD}^{FI} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InRD}^{FI}}{\sum_1^n K_{оц}^{4.2}}$	0,375	0,500	1,00
4.3. Результативні фінансові показники від впровадження інновацій (C_{InRd}^{FP}) – 0,4327			
Оцінка накопиченої амортизації за аналізований період, тис. грн.	1,00	1,00	1,00
Сума чистого прибутку (збитку) за аналізований період, тис. грн.	0	0,5	1,00
Зниження собівартості продукції за рахунок економії енергоресурсів	1,00	0	1,00
Зниження собівартості продукції за рахунок економії сировини, матеріалів	1,00	0	1,00
Зниження собівартості продукції за рахунок скорочення витрат праці	1,00	0	1,00
Коефіцієнт рентабельності інноваційної продукції	1,00	0,5	1,00
Коефіцієнт рентабельності активів	0	0,5	1,00
Коефіцієнт фінансового ризику	0,00	0,5	1,00
$\sum C_{InRd}^{FP}$	5,0	3,0	8,00
$C_{InRd}^{FP} \text{ серед} = \frac{\sum_1^n C_{InRd}^{FP}}{\sum_1^n K_{оц}^{4.3}}$	0,625	0,375	1,00

На підставі даних табл. 4.23 і формули 4.24 здійснено розрахунки формування і інтегральної оцінки інноваційних потенціалів підприємств ТОВ «Сумикамволь», ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» і базового (еталонного) підприємства.

Значення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Сумикамволь» C_{IP}^1 розраховується за формулою:

$$C_{IP}^1 = k_1^1 C_{InR}^1 + k_2^1 C_{InA}^1 + k_3^1 C_{InN}^1 + k_4^1 C_{InRD}^1 \cdot$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Інноваційні ресурси» C_{InR}^1 розраховується за формулою:

$$C_{InR}^1 = (0,2712 * 0,737) + (0,1043 * 0,325) + (0,0846 * 0,778) + (0,3012 * 0,311) + (0,1059 * 0,283) + (0,1328 * 0,429) = 0,4803.$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Інноваційна активність менеджменту» C_{InA}^1 розраховується за формулою:

$$C_{InA}^1 = (0,3932 * 0,3300) + (0,6068 * 0,5550) = 0,4665.$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Інноваційні мережі» C_{InN}^1 розраховується за формулою:

$$C_{InN}^1 = (0,4214 * 0,5790) + (0,1429 * 0,5600) + (0,3241 * 0,6000) + (0,1116 * 0) = 0,5185.$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Результативність використання інноваційного потенціалу» C_{InRD}^1 розраховується за формулою:

$$C_{InRD}^1 = (0,3244 * 0,4630) + (0,2429 * 0,3750) + (0,4327 * 0,6250) = 0,5117.$$

Значення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Сумикамволь» дорівнює:

$$C_{IP}^1 = 0,2528 * 0,4803 + 0,2776 * 0,4665 + 0,1875 * 0,5185 + 0,2821 * 0,5117 = 0,4925.$$

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу по ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» C_{IP}^2 розраховується за формулою:

$$C_{IP}^2 = k_1^2 C_{InR}^2 + k_2^2 C_{InA}^2 + k_3^2 C_{InN}^2 + k_4^2 C_{InRD}^2 ;$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Інноваційні ресурси» C_{InR}^2 розраховується за формулою:

$$C_{InR}^2 = (0,2712 * 0,7060) + (0,1043 * 0,4500) + (0,0846 * 0,6670) + (0,3012 * 0,2840) + (0,1059 * 0,5400) + (0,1328 * 0,4290) = 0,4945.$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Інноваційна активність менеджменту» C_{InA}^2 розраховується за формулою:

$$C_{InA}^2 = (0,3032 * 1,0) + (0,6068 * 0,7730) = 0,8623.$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Інноваційні мережі» C_{InN}^2 розраховується за формулою:

$$C_{InN}^2 = (0,4214 * 0,6790) + (0,1429 * 0,6900) + (0,3241 * 0,6000) + (0,1116 * 0) = 0,5792.$$

Оцінка складової інноваційного потенціалу «Результативність використання інноваційного потенціалу» C_{InRD}^2 розраховується за формулою:

$$C_{InRD}^2 = (0,3244*0,7380) + (0,2429*0,500) + (0,4327*0,3750) = 0,5232.$$

Значення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу по ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» дорівнює:

$$C_{IP}^2 = 0,2528 * 0,4945 + 0,2776 * 0,8623 + 0,1875 * 0,5792 + 0,2821 * 0,5232 = 0,5980.$$

Значення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу по еталонному підприємству дорівнює:

$$C_{IP}^2 = 0,2528 * 1,0000 + 0,2776 * 1,0000 + 0,1875 * 1,0000 + 0,2821 * 1,0000 = 1,0000.$$

Порівняльна характеристика інноваційних потенціалів і їх структурних складових підприємств легкої промисловості представлена у табл. 4.24.

Таблиця 4.24 – Порівняльна характеристика інноваційних потенціалів і їх структурних складових по аналізованих підприємствах

Структурні складові інноваційного потенціалу	Оцінка інноваційного потенціалу		
	ТОВ «Суми-камволь»	ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД»	Еталонне підприємство
1. Інноваційні ресурси	0,4803	0,4945	1,0000
2. Інноваційна активність менеджменту	0,4665	0,8623	1,0000
3. Інноваційні мережі	0,5185	0,5792	1,0000
4. Результативність інноваційного потенціалу	0,5117	0,5232	1,0000
Інтегральна оцінка	0,4925	0,5980	1,0000

На основі порівняльних оцінок інноваційних потенціалів підприємств текстильної галузі, а саме ТОВ «Сумикамволь» і ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД», можна зробити висновок, що дещо вищим є інноваційний потенціал у ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» – як за інтегральним показником, та і за окремими його складовими. Особливо ця різниця проявляється у оцінках інноваційних мереж і інноваційної активності менеджменту. За рештою структурних складових різниця не є суттєвою.

В цілому ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» при впровадженні інновацій має дещо вищі можливості, ніж ТОВ «Сумикамволь», і може в кінцевому підсумку бути більш конкурентоспроможним на ринку текстильних виробів.

Проте, величина інноваційного потенціалу обох аналізованих підприємств значно відстає від еталонних показників. Це свідчить про значні резерви для вдосконалення інноваційних потенціалів підприємств трикотажної галузі.

Оцінка і числові значення інноваційних потенціалів підприємств легкої промисловості надані у табл. 4.25.

Таблиця 4.25 – Оцінка і числові значення інноваційних потенціалів підприємств легкої промисловості

Найменування підприємств	Оцінка інноваційного потенціалу	Числове значення (частка одиниці)
ТОВ «Сумикамволь»	Сприятливий	0,4925
ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД»	Сприятливий	0,5980
Еталонне підприємство	Сильний	1,0000

В наступному параграфі дані про рівень інноваційних потенціалів підприємств буде використано при виборі відповідної інноваційної стратегії.

4.5. Визначення оптимальної стратегії інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості

Теорія и практика стратегічного управління сформували ряд універсальних (базових) стратегій, які спрямовані на розвиток конкурентних переваг підприємств, в силу чого їх називають також «стратегіями розвитку» компанії. Базові стратегії розвитку поділяються за такими напрямками: стратегії інтенсивного розвитку; стратегії інтеграційного розвитку; стратегії диверсифікаційного розвитку; стратегії скорочення. В кожній з цих груп вміщуються безпосередньо інноваційні стратегії або ті чи інші їх інноваційні аспекти.

Інноваційна, корпоративна і конкурентна стратегії знаходяться у тісному зв'язку, оскільки основні цілі щодо розвитку підприємства обумовлюють провідні напрями його інноваційної діяльності. Наприклад, зростання конкурентоспроможності передбачає впровадження інкрементних інноваційних продуктів або навіть радикальних інновацій; вибір стратегії щодо скорочення виробничих витрат забезпечуватиметься економією ресурсів на основі раціоналізації технологій; забезпечення екологічної безпеки виробництва можливе внаслідок впровадження інноваційних безвідходних технологій, випуску екологічних продуктів тощо.

Проте, вибір інноваційної стратегії обумовлюється не тільки корпоративною стратегією розвитку підприємства, але й величиною і структурою інноваційного потенціалу такого підприємства. Вибір інноваційних стратегій залежить від змін у зовнішньому середовищі підприємства, а саме: радикальних змін у техніці і технології; появи на ринку якісно нових продуктів і нових конкурентів.

Інноваційні стратегії мають низку особливостей, пов'язаних із високим рівнем невизначеності результатів, термінами їх отримання, розмірами інвестиційних витрат, якістю і ефективністю. Реалізація інноваційної стратегії в багатьох випадках супроводжується реструктуризацією і навіть реорганізацією суб'єкта господарювання (злиття, приєднання, поділ, перетворення, виділення), що потребує впровадження відповідних інноваційних організаційно-управлінських заходів, узгодження інтересів і рішень стратегічного, науково-технічного, фінансового, маркетингового, виробничого характеру.

Як базові стратегії, так і інноваційні сприяють розвитку та ефективному використанню потенціалу суб'єктів господарювання і розглядаються як засіб пристосування до змін зовнішнього середовища. У цьому зв'язку значна кількість інноваційних стратегій обумовлюється факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Інноваційними стратегіями можуть виступати: інноваційна діяльність, пов'язана із виробництвом інкрементних (локальних), радикальних і напіврадикальних продуктів, технологій і послуг; застосування інноваційних

методів у НДДКР, виробництві, маркетингу і управлінні; впровадження нових організаційних структур; залучення нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Таким чином, фактори внутрішнього середовища обумовлюють вибір інноваційних стратегій всередині таких великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії щодо створення і реалізації нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

Як відмічалось вище, повинен існувати тісний зв'язок між базовими (корпоративними) стратегіями росту фірми та інноваційними стратегіями. Більш того, у вигрaші виявляються лише ті компанії, які враховують інноваційну компоненту у складі базових стратегій їх зростання (табл. 4.26).

Таблиця 4.26 – Інноваційна складова базових стратегій зростання компаній

Вибір базової стратегії зростання компанії з інноваційною складовою			
1. Стратегії інтенсивного росту	2. Стратегії інтеграційного росту	3. Стратегії диверсифікаційного росту	4. Стратегії скорочення
1.1. Глибоке проникнення на ринок з традиційним продуктом. Застосовуються інкрементні (локальні) інноваційні стратегії.	2.1. Зворотна вертикальна інтеграція з постачальниками. Організаційні інноваційні стратегії: злиття, приєднання, альянси.	3.1. Центрована диверсифікація. Стратегія конструкторської диверсифікації: конструктивно нові продукти, стара технологія, старі ринки.	4.1. Скорочення витрат. Застосовуються інкрементні (локальні) інноваційні стратегії.
1.2. Розвиток ринку. Інноваційна маркетингова стратегія: новий ринок, продукт за традиційною технологією.	2.2. Пряма вертикальна інтеграція з потужними каналами збуту, споживачами. Організаційні інноваційні стратегії: злиття, приєднання, альянси.	3.2. Конструкторсько-технологічна (горизонтальна) диверсифікація. Стратегія конструкторсько-технологічної диверсифікації: конструктивно нові продукти, нові технології, старі ринки.	4.2. Скорочення персоналу. Технологічна, організаційна, управлінська інновації.
1.3. Розвиток продукту. Продуктова інноваційна стратегія: новий продукт, старий ринок.	2.3. Горизонтальна інтеграція із підприємствами галузі, розробниками інновацій. Організаційні інноваційні стратегії: злиття, приєднання, альянси.	3.3. Конгломерантна диверсифікація. Вибір сфер діяльності, не пов'язаних із традиційними продуктами: нова продукція, нові ринки. Радикальні маркетингові та продуктові інноваційні стратегії.	4.3. Ліквідація окремих структурних підрозділів. Організаційно-управлінські інновації.

Стратегічний менеджмент повинен враховувати не тільки спеціальні інноваційні стратегії, але й інноваційний потенціал даного підприємства і його конкурентів, а також державну інноваційну політику щодо підприємств. Професійно сформована інноваційна стратегія сприяє раціональному використанню ресурсів, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому, а отже, створює нові передумови щодо зростання інноваційного потенціалу і впровадження інновацій.

Вибір відповідної інноваційної стратегії є ітераційним процесом, який передбачає періодичне діагностування ступеня відповідності інноваційного потенціалу підприємства потребам ринку, які постійно змінюються.

З метою визначення для підприємства прийнятної інноваційної стратегії пропонується застосування матричного методу, а саме двомірної матриці. За віссю X в матриці вибору інноваційної стратегії відображаються сильні сторони підприємства (величина інноваційного потенціалу), а за віссю Y – конкурентна ринкова позиція, яка характеризується попитом на інноваційну продукцію. Вісь Y є загальним виміром стану і перспектив розвитку підприємства.

Як зазначалося, інноваційний потенціал має складну структуру (інноваційні ресурси, інноваційна активність менеджменту, інноваційні мережі, інноваційний результат) і характеризуються багатовекторною системою взаємодії окремих його елементів. Зауважимо, що складові потенціалу, перш за все, ресурсні, можуть конвертуватися одна в одну: виробничі приміщення, будівлі, споруди при їх продажу, здачі в оренду, лізинг перетворюються у фінансові ресурси. Залучення висококваліфікованого персоналу сприяє підвищенню інноваційного потенціалу і економить фінансові ресурси на навчання інноваційним технологіям.

Величина інноваційного потенціалу може впливати на інноваційну активність підприємства у такий спосіб:

- *слабкий інноваційний потенціал* (менше 0,33) означає, що підприємство спроможне лише організувати і підтримувати на належному рівні поточну діяльність; у нього відсутні можливості інноваційного зростання. Використовується інкрементна інновація, яка передбачає незначні удосконалення існуючих товарів шляхом надання їм нових функцій або зміни дизайну. Інновації впроваджуються завдяки оновленню обладнання, яке фізично і морально зношене, а також незначних структурних змін і змін у виробничих та управлінських технологіях. Інкрементні технології не потребують значних інвестицій і відносяться до локальних інновацій [208, С. 33];

- *сприятливий інноваційний потенціал* (від 0,33 до 0,7) характеризується обмеженими його складовими, які дозволяють здійснювати напіврадикальні інновації переважно через впровадження нових технологій, конструкторських рішень, ноу-хау компанії. Посилення інноваційного потенціалу можливо за горизонтальної інтеграції розвитку товару. Напіврадикальні інновації можуть проявлятися при впровадженні ефективних маркетингових ноу-хау компанії,

нових логістичних ланцюгів. Але, інноваційна активність носить епізодичний характер в силу обмеженості ресурсів;

- *сильний інноваційний потенціал* (більше 0,7) характеризується достатнім рівнем ресурсів для реалізації комплексних перетворень при впровадженні конструкторських, організаційно-управлінських, технологічних, логістичних та маркетингових інновацій. Тобто, існують можливості впровадження радикальних інновацій, які передбачають значні зміни як у технологіях, так і у бізнес-процесах і суттєво впливають на конкурентне середовище галузі [208, с. 43]. Радикальні інновації пов'язані із значним ризиком і потребують великих інвестиційних вкладень.

Як зазначалося, другим компонентом матриці вибору інноваційної стратегії виступає характеристика конкурентної ринкової позиції підприємства. Існує декілька методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства [209, с. 347-349]:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- інтегральний метод;
- метод самооцінювання діяльності;
- метод оцінювання конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки.

Враховуючи, що предметом дослідження даної дисертаційної роботи виступає оцінка інноваційного потенціалу підприємства, а не оцінювання конкурентоспроможності підприємства, всі зазначені вище методи її оцінки розглядатися не будуть. Головна мета полягає у демонстрації напрямів використання методики оцінки інноваційного потенціалу для різних цілей, серед яких є залучення інвесторів та вибір інноваційної стратегії на основі двомірної матриці «інноваційний потенціал – ринкова позиція підприємства».

На наш погляд, ринкова частка найбільш повно характеризує конкурентоспроможність підприємств. Комплексні оцінки конкурентоспроможності не завжди можуть бути зіставленими навіть у границях одної галузі. Особливо це стосується підприємств легкої промисловості, яка налічує 13 підгалузей (бавовняна, вовняна, лляна, трикотажна, хутрова, шовкова, виробництво іграшок, швейна, взуттєва, шкіряна, виробництво штучних шкір, фарфоро-фаянсова, текстильно-галантерейна). Підприємства підгалузі характеризуються різноманітною номенклатурою і асортиментом і працюють у різних сегментах (виробничого і індивідуального споживання). Тому зіставлення результатів ефективності господарювання підприємств можливо через порівняння ринкової частки. Прибічниками оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення його ринкової частки є як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники [210, с. 25-38; 211, с. 347-349].

Частка ринку суб'єкта господарювання у загальному його обсязі на ринку інноваційної продукції визначається за формулою:

$$\times D_2 = \frac{DI_2}{\sum_1^n DI_n}, \quad (4.39)$$

де CP_i – частка ринку інноваційної продукції i -го підприємства;

PP_i – обсяг реалізованої інноваційної продукції i -го підприємства, тис. грн.;

$\sum_1^n PP_n$ – загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції на ринку, тис. грн.

Збільшення або зменшення частки ринку реалізованої інноваційної продукції в інтервалі від 0 до 1 свідчить про рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства на ринку. Цей же інтервал може використовуватися для порівняння конкурентоспроможності різних підприємств на ринку інноваційної продукції. При цьому значення 0 свідчить про відсутність конкурентної позиції на ринку інноваційних продуктів, а 1 – про монополію на ринку інноваційних продуктів.

Визначення конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою дозволяє встановити стандартні положення суб'єктів господарювання на ринку інноваційної продукції:

- ринкова позиція підприємства *низька*, якщо воно займає менше 1/3 ринку;
- ринкова позиція підприємства *середня*, якщо воно займає менше 2/3 але більше 1/3 ринку;
- ринкова позиція підприємства *висока*, якщо воно займає більше 2/3 ринку.

Величина ринкової позиції підприємства на ринку інноваційної продукції може впливати на інноваційну активність підприємства у такий спосіб:

- висока ринкова позиція – характеризує високий попит на продукцію підприємства, що дозволяє покращувати його фінансово-економічний стан і нарощувати свій інноваційний потенціал;

- середня ринкова позиція – характеризує менший попит на продукцію підприємства, ніж дозволяють його можливості. Обсяг реалізованої продукції не сприяє значному покращенню фінансово-економічного стану підприємства, а отже, і нарощуванню його інноваційного потенціалу;

- низька ринкова позиція – характеризує низький попит (або відсутність попиту) на інноваційну продукцію підприємства, що погіршує його фінансово-економічний стан, а отже, скорочує інноваційний потенціал підприємства.

Таким чином, підставою для групування підприємств виступають показники «потенціал» і «ринкова позиція підприємства», які об'єднані інноваціями і можуть виступати як ціллю, так і засобом. Дійсно, при здійсненні інноваційної діяльності суб'єкти господарювання отримують все більшу частку ринку, а за успішної реалізації інноваційних продуктів зростає прибуток, завдяки якому з'являється можливість збільшувати інноваційний потенціал. В подальшому, використовуючи інноваційний потенціал для розвитку шляхом виробництва інноваційних продуктів, підприємство отримує додаткові конкурентні переваги, що дозволяє йому завойовувати нові ринки.

Поєднуючи три варіанти інноваційного потенціалу підприємства із трьома можливими варіантами ринкових позицій, можна отримати дев'ять станів підприємства, яким відповідатиме відповідна інноваційна стратегія.

Визначення стратегії розвитку підприємства тісно пов'язано із величиною і структурою інноваційного потенціалу підприємства. Завдяки розвитку потенціалу відбувається розвиток підприємства в цілому і всіх елементів його виробничо-економічної системи. При цьому розвиток підприємств розглядається як реакція на виклики зовнішнього середовища, і тому носить стратегічний характер. У цьому зв'язку від величини і стану інноваційного потенціалу залежить вибір інноваційної стратегії.

Реалізація стратегії спрямована на вирішення проблем і зміну стану підприємства у напрямі збільшення інноваційного потенціалу і ринкової частки інноваційної продукції (рис. 4.11).

Перехресна класифікація рівня інноваційного потенціалу і часток ринкової позиції на ринку інноваційної продукції підприємств дозволяє обрати інноваційну стратегію суб'єкта господарювання.

Поле 1 – «висока ринкова позиція – слабкий інноваційний потенціал» характеризується високим попитом на продукцію, адже підприємство займає значну частку ринку, але внаслідок слабкості інноваційного потенціалу і недостатньої активності менеджменту підприємство може втратити привабливі ринкові сегменти при появі агресивних конкурентів. Розвиток підприємства можливий за умов формування *стратегії вертикальної інтеграції* з постачальниками інноваційного обладнання, сировини, технологій (зворотна інтеграція), або інтеграція із потужними каналами збуту (пряма інтеграція), що сприятиме посиленню інноваційного потенціалу підприємства. Переважатимуть організаційні інновації.

Поле 2 – «висока ринкова позиція – сприятливий інноваційний потенціал» характеризується високим попитом на інноваційну продукцію. Підприємство має сприятливий інноваційний потенціал, але він не є достатнім для захоплення всього ринкового сегмента. Базовою є стратегія стабілізації, яка, проте, не передбачає широкомасштабних інновацій, вони носять локальний характер. Для переходу у поле 3 і формування більш активної інноваційної політики можлива

Ринкова позиція підприємства	Висока 0,70 – 1,00	Поле 1 Стратегія зростання обсягів виробництва інноваційних продуктів за рахунок вертикальної (прямої і зворотної) інтеграції <i>Вичікування</i>	Поле 2 Стратегія посилення конкурентних переваг за рахунок горизонтальної інтеграції <i>Стабілізація</i>	Поле 3 Стратегія інноваційного лідерства у даному виді бізнесу (стратегія наступу і розвитку продукту або ринкового сегмента) <i>Благополуччя</i>
	Середня 0,33 – 0,70	Поле 4 Інноваційна стратегія щодо скорочення витрат та пошук інвестора для створення спільного підприємства <i>Криза</i>	Поле 5 Імітаційна стратегія <i>Виживання</i>	Поле 6 Стратегія зростання за рахунок впровадження вигідних сфер застосування інноваційних технологій або продуктів (стратегія захисту) <i>Вдосконалення</i>
	Низька 0 – 0,33	Поле 7 Стратегія скорочення (згортання бізнесу) <i>Агонія</i>	Поле 8 Стратегія «ніші» <i>Регресія</i>	Поле 9 Стратегія повноцінної (конгломератної) диверсифікації <i>Агресія</i>
		Слабкий 0 – 0,33	Сприятливий 0,33 – 0,70	Сильний 0,70 – 1,00
Інноваційний потенціал				

Рисунок 4.11 – Матриця вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства залежно від рівня інноваційного потенціалу

реалізація *стратегії посилення конкурентних переваг за рахунок горизонтальної інтеграції*, тобто об'єднання зусиль підприємств однієї галузі для посилення їх інноваційних потенціалів, або використання інноваційних розробок, виконаних спеціалізованими організаціями. Враховуючи великий спектр і складність продукування інновацій, навіть великі компанії із власними науково-технічними підрозділами не мають можливості здійснювати розробки щодо абсолютно всіх інновацій. У зв'язку з цим вони вимушені використовувати інновації, розроблені спеціалізованими організаціями і фірмами. При застосуванні *стратегії посилення конкурентних переваг за рахунок горизонтальної інтеграції* переважають організаційні інновації.

Поле 3 – «висока ринкова позиція – сильний інноваційний потенціал» – це ідеальний стан підприємств на ринку інноваційної продукції, який дозволяє завдяки високому потенціалу

реалізовувати масштабні інноваційні проекти. Підприємство має широкий вибір альтернатив, *реалізуючі стратегію інноваційного лідерства у даному виді бізнесу (стратегія наступу і розвитку продукту або ринкового сегмента)*. Підприємство спроможне виконувати комплексні інноваційні проекти: конструкторські, технологічні, маркетингові, організаційні, управлінські.

Стратегія інноваційного лідерства характеризується ефективністю, проте, має високий рівень ризику. Ця стратегія передбачає значні зусилля на проведення досліджень, уміння швидко реалізовувати нововведення і спроможність прогнозувати ринкові потреби. Стратегія може реалізовуватися як великими, середніми компаніями, так і малими фірмами-експлерентами, які спеціалізуються на створенні радикальних інновацій, за умов концентрації зусиль на обмеженій кількості інноваційних проектів.

Поле 4 – «середня ринкова позиція – слабкий інноваційний потенціал» характеризується недостатнім попитом на продукцію підприємства, який обумовлюється відсутністю належного потенціалу. Перевага надається *інноваційній стратегії щодо скорочення витрат*. Ця стратегія супроводжується виявленням і скороченням недоцільних витрат, що можуть привести до впровадження таких інноваційних заходів, як застосування нових ефективних матеріалів, технологій, методів управління, організаційних структур. Доцільно залучення інвестора для створення спільного підприємства, що сприятиме посиленню інноваційного потенціалу і переходу до поля 1 або 2.

Поле 5 – «середня ринкова позиція – сприятливий інноваційний потенціал». За середнього рівня інноваційного потенціалу і недостатньо високого попиту на продукцію підприємства відбувається імітація інноваційного розвитку. *Імітаційна стратегія* формується підприємствами, які не є лідерами ринку тих чи інших нововведень (продуктових, технологічних, управлінських). За цією стратегією дещо видозмінюється продукція, удосконалюється виробнича і управлінська структура. При цьому відбувається копіювання основних споживчих властивостей нововведень, випущених на ринок інноваційними фірмами або фірмами-лідерами. Фірми-імітатори часто займають лідируючі позиції у певних сегментах, випереджаючи фірму-новатора. Імітаційна стратегія базується на принципі «час – гроші». За певних умов імітаційна стратегія може стати достатньо ефективною і сприяти високій прибутковості підприємства.

Поле 6 – «середня ринкова позиція – сильний інноваційний потенціал». Компанія має значні ресурси, ефективний мотивований менеджмент, ефективну систему внутрішніх взаємозв'язків з персоналом і кінцевими споживачами, що дозволяє інтегрувати зусилля на розвитку інноваційних продуктів, а також займати певну частку ринку. При такому стані підприємства перевага надається захисній (оборонній) інноваційній стратегії, яка спрямована на утримання конкурентних позицій компанії на завойованих ринках. Вибір цієї інноваційної

стратегії є доцільним для підприємств з достатньо високим рівнем техніки і технології виробництва, якості продукції, які намагаються втримати свою ринкову частку.

Зазвичай такі підприємства мають більш значні досягнення в галузі маркетингу і виробництва порівняно з інноваційними розробками. Вони можуть отримати значний економічний ефект в конкурентній боротьбі.

Захисна інноваційна стратегія має невисокий рівень ризику, її можуть обирати як великі, так і середні компанії.

Поле 7 – «низька ринкова позиція – слабкий інноваційний потенціал» передбачає *стратегію згорання бізнесу*. За відсутності інноваційного потенціалу і попиту на продукцію підприємства основна мета полягає у пошуку можливих шляхів інноваційних ресурсів для оновлення і розвитку (одним із шляхів може бути продаж, здача в оренду, лізинг надлишкових активів). Передбачається впровадження лише локальних інновацій. В разі невдачі їх впровадження – розглядаються варіанти ліквідації бізнесу шляхом розпродажу майна.

Поле 8 – «низька ринкова позиція – сприятливий інноваційний потенціал». Найбільш доцільною є стратегія «ніші», яка полягає у пристосуванні до вузьких ринкових сегментів (ніш) спеціалізованого випуску нової чи модернізованої продукції з унікальними характеристиками.

Ця інноваційна стратегія передбачає використання слабких сторін конкурентів і власних сильних сторін. При цьому підприємства раціоналізують своє виробництво, заповнюючи прогалини у спеціалізації лідерів галузі. Наприклад, підприємства легкої промисловості здійснюють розробку, освоєння і ринкову реалізацію спеціальних тканин для шляхового покриття, тобто використовується конструкторська, технологічна та маркетингова інновації.

Поле 9 – «низька ринкова позиція – сильний інноваційний потенціал». Доцільна розробка стратегії зростання на основі диверсифікації з використанням конгломератної («чистої» або повної) диверсифікації. Підприємство освоює нові види діяльності, не пов'язані із традиційною спеціалізацією ані в технологічному, ані в комерційному плані. Відбувається радикальне оновлення портфеля продукції, а інноваційна діяльність направлена на створення абсолютно нового ринку. Виникає ситуація «нова продукція – новий ринок»: стратегія має високий рівень ризику, що супроводжується складністю управлінських рішень. Реалізація стратегії пов'язана із комплексним інноваційним проектом: конструкторським, технологічним, продуктовим, маркетинговим, організаційним і управлінським. Це сприяє досягненню вагомого економічного ефекту.

Апробація запропонованої методики визначення інноваційної стратегії на основі матриці «ринкова позиція підприємства – інноваційний потенціал» проводилась за матеріалами двох підприємств легкої промисловості (виробництво текстилю): ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» (м. Ромни, Сумська область), ТОВ «Сумикамволь» (м. Суми).

Згідно звітних даних, частка нових і вдосконалених продуктів на ринку України ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» становить біля 10 %, що відповідає низькій ринковій позиції на матриці «ринкова позиція підприємства – інноваційний потенціал». Частка нових і вдосконалених продуктів на ринку України ТОВ «Сумикамволь» становить біля 5 %, що відповідає низькій ринковій позиції на матриці «ринкова позиція підприємства – інноваційний потенціал».

Відповідно до оцінки інноваційних потенціалів зазначених підприємств, які здійснювались вище у п. 4.4, їх інтегральне числове значення (у частках одиниці) становило: по ТОВ «Сумикамволь» – 0,4925, а по ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» – відповідно 0,5980. У цих підприємствах значення інноваційного потенціалу відповідає оцінці «сприятливий інноваційний потенціал». У еталонного підприємства інтегральне значення інноваційного потенціалу становить найвищу величину – 1,0000, що відповідає оцінці «сильний інноваційний потенціал».

На матриці вибору інноваційної стратегії (рис. 4.12) параметрам «висока ринкова частка» – «сильний інноваційний потенціал» відповідає стратегія інноваційного лідерства у даному виді бізнесу (стратегія наступу і розвитку продукту або ринкового сегмента).

Натомість параметрам «низька ринкова частка» – «сприятливий інноваційний потенціал», які характерні як для ТОВ «Сумикамволь», так і для ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД», відповідає поле матриці 8 – «Стратегія ніші». Враховуючи невелику ринкову частку підприємств і при цьому достатньо розвинутий інноваційний потенціал, підприємства повинні здійснювати інноваційну діяльність в пошуку інформації з метою знаходження особливих ніш на наявних ринках товарів, що мають споживача із специфічним різновидом потреб. Значну роль тут можуть відігравати маркетингові інновації, а також технологічні і конструкторські інновації.

Підприємство вирішує питання асортименту, проектування нових інноваційних товарів, питання ціноутворення, організації збуту, реклами. Проте, оскільки всі ці проблеми виникають у різний час та реалізуються, як правило, різними спеціалістами, зв'язок між ними дуже слабкий і часто зовсім відсутній. Виникає проблема щодо з'єднання розрізнених елементів виробничої діяльності у систему.

Суть діяльності маркетингової служби полягає у тому, що підприємство базує свою роботу на поєднанні своїх інтересів з інтересами ринку, орієнтується під час прийняття рішень на потреби ринку, досягає своїх цілей через задоволення потреб ринку у інноваційних продуктах.

Ринкова позиція підприємства	Висока 0,70 – 1,00	Поле 1 Стратегія зростання обсягів виробництва інноваційних продуктів за рахунок вертикальної (прямої і зворотної) інтеграції <i>Вичікування</i>	Поле 2 Стратегія посилення конкурентних переваг за рахунок горизонтальної інтеграції <i>Стабілізація</i>	Поле 3 Стратегія інноваційного лідерства у даному виді бізнесу (стратегія наступу і розвитку продукту або ринкового сегмента) <i>Благополуччя</i>
	Середня 0,33 – 0,70	Поле 4 Інноваційна стратегія щодо скорочення витрат та пошук інвестора для створення спільного підприємства <i>Криза</i>	Поле 5 Імітаційна стратегія <i>Виживання</i>	Поле 6 Стратегія зростання за рахунок впровадження вигідних сфер застосування інноваційних технологій або продуктів (стратегія захисту) <i>Вдосконалення</i>
	Низька 0 – 0,33	Поле 7 Стратегія скорочення (згорання бізнесу) <i>Агонія</i>	Поле 8 Стратегія «ніші» ТОВ «Сумикамволь» ТОВ «Фірма Роменська гардинно-тюлева фабрика ЛТД» <i>Регресія</i>	Поле 9 Стратегія повноцінної (конгломератної) диверсифікації <i>Агресія</i>
		Слабкий 0 – 0,33	Сприятливий 0,33 – 0,70	Сильний 0,70 – 1,00

Інноваційний потенціал

Рисунок 4.12 – Матриця вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства залежно від рівня інноваційного потенціалу

Загальні цілі і напрями діяльності підприємства мають задовольняти конкретним потребам маркетингу та іншим функціональним підрозділам. Це не завжди просто, тому що цілі і потреби у різних підрозділах відрізняються. Наприклад, маркетинг вимагає: виробництва адресної продукції; частих закупівель; нових інноваційних продуктів, які ініційовані споживачами; наступальних дій проти конкурентів. Це не відповідає цілям підрозділів, які задовольняються традиційним масовим виробництвом (виробничі служби), чітко визначеним бюджетам (фінансові служби), стандартизованим угодам (бухгалтерія), обмеженою кількістю моделей (конструкторські і технологічні служби) і пасивних дій проти конкурентів (юридичні служби).

Деякі протиріччя між службами можуть мати місце, але їх можна звести до мінімуму

шляхом спільного обговорювання розбіжностей і стимулювання взаємодії між окремими підрозділами; залучення фахівців, у тому числі, інноваційних менеджерів, які мають здійснювати поєднання технічних і маркетингових знань; організації міжфункціональних робочих групи для розробки і впровадження інновацій. Доцільно розробляти цілі кожного підрозділу, враховуючи завдання інших служб (наприклад, оцінювати спеціалістів маркетингових служб не за перевищення завдань, а за реалістичність прогнозів).

Для успішного виконання завдань відділами маркетингу і збуту потрібна скоординована робота багатьох підрозділів підприємства (конструкторського, технологічного, виробничих, юридичного, економічного, складських, фінансового). При цьому провідна роль належить службам маркетингу, технологічному і конструкторському бюро. Маркетологи здійснюють вивчення і прогнозування потреб реальних і передбачуваних споживачів у інноваційних продуктах; таким чином досягається зв'язок між споживачем і виробництвом. Завдання конструкторів – конструювання інноваційних виробів, які відповідають технічним вимогам і сподіванням споживачів, а технологи повинні визначитися із технологічними можливостями підприємств у виготовленні інноваційних продуктів.

Для підвищення злагодженості та ефективності їх роботи пропонується створити єдиний підрозділ інноваційного розвитку підприємства, до складу якого включити служби маркетологів, технологів і конструкторів.

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації щодо формування і оцінки інноваційного потенціалу підприємств дозволяють не тільки визначати їх поточний стан, але й прогнозувати перспективи їх інноваційного розвитку.

4.6. Активізація інноваційної діяльності підприємств на регіональному рівні шляхом формування кластерної моделі організації виробництва

Багато проблем інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості можна розв'язати, тільки об'єднавши зусилля певних груп підприємств. Це, зокрема, стосується проблем залучення інвесторів для інноваційних робіт; організації маркетингу; збору, обробки та зберігання інформації; навчання спеціалістів; вирішення проблем забезпечення сировиною тощо.

Світовий досвід засвідчує, що об'єднання зусиль підприємств у зазначених напрямках можна здійснювати, зокрема, за географічним принципом у формі організації кластерів. У сучасній світовій економіці вони займають домінуючі позиції порівняно з ізольованими підприємствами чи галузями, оскільки участь в їх діяльності створює певні конкурентні переваги для учасників. Ці переваги досягаються завдяки використанню переваг функціональної, матричної та дивізіональної організаційних структур. Сьогодні організація мережі – це найбільш дешевий та швидкий спосіб апробації можливостей спільної праці, який прийнятний для тих підприємств, які не хочуть зв'язувати себе обов'язками адміністративного підпорядкування.

Один із засновників теорії кластерів, професор Гарвардської бізнес-школи М. Портер визначає кластер, як «концентровану за географічним принципом групу взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств по стандартизації, а також торгових об'єднань) у певних сферах, що конкурують між собою, але разом з тим і ведуть спільну роботу». Підвищення конкурентоспроможності підприємств, що входять до кластеру, досягається за рахунок створення можливостей для покращення їх продуктивності, а також зростання сприйнятливості підприємств до інновацій. Можна виділити такі характерні ознаки кластеру: по-перше, це збереження конкуренції між підприємствами; по-друге, добровільна співпраця в певних сферах для вирішення спільних проблем; по-третє, об'єднання географічно близьких підприємств; по-четверте, об'єднання підприємств суміжних галузей та інфраструктури, що їх обслуговує.

Кластерна модель організації виробництва несе в собі ряд переваг для легкої промисловості, а також для регіонів; зокрема, вона може впливати на конкурентноздатність в таких напрямках:

- підвищення продуктивності підприємств і галузі за рахунок:
 - спеціалізації та кооперації;
 - економії на масштабі виробництва (спільна закупівля сировини, проведення маркетингових досліджень тощо);
 - вдосконалення фінансових послуг, інститутів інфраструктури;

- доступу до технологій, кваліфікованих працівників, інформації тощо;
- використання співробітництва та спільного навчання.
- створення можливостей для інноваційного зростання, а саме:
 - використання раннього прогнозування технологічних тенденцій;
 - створення каналів для ефективного сполучення потенційно нових ресурсів для інновацій;
 - застосування спільного фінансування і використання розробок наукових організацій, які не під силу окремим підприємствам;
 - збільшення можливостей для розподілу інноваційних і виробничих ризиків;
 - створення можливостей для залучення висококваліфікованих спеціалістів через організацію навчання;
 - полегшення доступу до галузевої інформації.
- стимулювання появи нових інноваційних підприємств, що призводить до їх розширення шляхом:
 - використання венчурного капіталу;
 - підтримки появи нових учасників;
 - сприяння появі взаємодоповнюючих технологій та фінансів, що дозволяють брати участь у масштабних проектах;
 - виникнення неформальних зв'язків, що сприяють появі нових ідей та бізнесу;
 - існування більш досконалих інформаційних потоків всередині кластера.

Підприємства інноваційно–промислового кластеру набувають додаткових конкурентних переваг за рахунок здатності здійснювати внутрішню спеціалізацію і стандартизацію продукції, мінімізувати витрати не лише на транзакціях, але й на впровадженні інновацій. Значною перевагою таких кластерів є наявність у їх складі гнучких підприємницьких структур малого бізнесу, що дозволяють формувати інноваційні «точки зростання». Найбільш життєздатні інноваційно–промислові кластери формуються на основі диверсифікації зв'язків між секторами. Багатоманітність різних джерел технологічних знань і зв'язків полегшує виконання комбінацій факторів виробництва і стимулює розвиток різноманітних інновацій.

Компанії, що входять до кластеру, мають доступ до спеціальних знань галузі та «ноу-хау», які акумулюються та розповсюджуються через підприємницькі сфери та інноваційні компанії. Кластерний підхід швидше дає підприємствам інформацію про переваги в технологіях та зміни у споживацьких перевагах через формальні та неформальні дискусії з учасниками, постачальниками та споживачами, дає можливість використання потенціалу синергетичних зв'язків.

Необхідність створення в легкій промисловості України таких інституційних структур, як кластери, зумовлена рядом обставин. По-перше, легка промисловість має значні потенційні можливості для розвитку. Однак, незважаючи на певне зростання обсягів виробництва, що

спостерігається в останній час, відбувається повільне затухання інноваційної діяльності. Більшість інновацій, які впроваджуються, є такими, що вдосконалюють, або псевдо інноваціями; галузь не має потенціалу для втілення базових нововведень. Проблемами інноваційної діяльності на рівні підприємств були і залишаються проблеми відсутності чітко налагодженої системи управління нововведеннями та інноваційної інфраструктури.

По-друге, на багатьох підприємствах, з одного боку, через скрутне фінансове становище, а з іншого – через роботу за давальницькою сировиною, яка не потребує здійснення досліджень ринку та організації збуту товарів, ліквідовані відділи маркетингу, які, поряд з іншим, повинні займатися дослідженням ринку для впровадження інновацій. До того ж, як зазначалося вище, на підприємствах сьогодні взагалі відсутні інноваційні підрозділи, завданням яких є постійне відстеження та впровадження нововведень, розробка інноваційної стратегії. Очевидним є той факт, що сьогодні мати такі відділи для багатьох підприємств неможливо через брак коштів та відсутність кваліфікованих спеціалістів з інноваційного менеджменту. Залучення провідних наукових спеціалістів, здійснення спільних маркетингових робіт, покращення фінансового стану завдяки інтеграції та використанню регіональних конкурентних переваг можливе через застосування кластерної моделі організації бізнесу.

По-третє, в Україні є регіони, де між підприємствами існують тісні технологічні зв'язки, що спираються на регіональну спеціалізацію, кваліфіковану робочу силу, існуючий споживчий попит на продукцію та відповідні наукові організації.

По-четверте, в галузі працюють переважно малі підприємства. У 2006 р. їх частка в загальній кількості підприємств становила 87 %. Для багатьох малих підприємств кластерна форма організації – це можливість вижити в умовах відкритих ринків. У кластерних інституційних утвореннях об'єднуються зусилля науковців, фінансистів, підприємців, що дає можливість створювати нові технології та завойовувати нові ринки. Цей аспект необхідно враховувати при розробці в Україні стратегії економічних перетворень, де основу національної економіки мають формувати такі структури, які спроможні розв'язати сучасні проблеми інноваційного розвитку, працювати у вітчизняному інституційному середовищі та успішно конкурувати з іноземними компаніями.

По-п'яте, всі українські підприємства легкої промисловості відчувають значні проблеми з фінансуванням інноваційної діяльності. У кластерах полегшується доступ до капіталу, оскільки географічна концентрація підприємств створює велику привабливу силу для прямих і портфельних інвестицій, для спонсорських вкладень і залучення венчурного капіталу. В розвинених країнах репутація, що формується в процесі успішного співробітництва в межах кластеру, перетворилася для фірми на цінний актив, який враховується на фінансових ринках.

По-шосте, в зв'язку зі вступом України в СОТ, легка промисловість зазнає істотного впливу, оскільки посиляться конкурентна боротьба, будуть поглиблюватися інтеграційні зв'язки. Застосування кластерного підходу є позитивним ще й тому, що, будучи загальноприйнятим в найбільш розвинених промислових країнах, він буде сприяти досягненню більшого взаєморозуміння з лідерами світового бізнесу.

Перший крок до впровадження кластерів у легкій промисловості України зроблено в Хмельницькій області, де створено швейний кластер, який об'єднує 24 швейних та трикотажних підприємства, будинки моделей Технологічного університету Поділля, Інституту моделювання і конструювання одягу та два ПТУ [27]. Утворення швейного кластеру дозволило розпочати випуск сучасних моделей одягу, забезпечило створення близько 3 тис. нових робочих місць, сприяло витісненню імпортової продукції якісними вітчизняними виробами. Можна сподіватися, що кількість кластерів та їх потенціал в легкій промисловості буде зростати.

Для вибору пріоритетних регіонів України, в яких доцільним є розвиток кластерів легкої промисловості, нами розроблена спеціальна методика. Вона ґрунтується на відборі та оцінці таких показників:

1. Кількість підприємств легкої промисловості за регіонами України (одиниць).
2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у діючих цінах легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
3. Валові капітальні інвестиції підприємств легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
4. Частка прибуткових підприємств легкої промисловості до їх загальної кількості за регіонами України (%).
5. Загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємствами легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
6. Витрати на технологічні інновації підприємств легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
7. Частка підприємств легкої промисловості, що реалізовували інноваційну продукцію, до їх загальної кількості за регіонами України (%).
8. Частка працівників на підприємствах легкої промисловості до загальної кількості працівників у промисловості за регіонами України (%).
9. Обсяг реалізованих машин та устаткування підприємствами машинобудування для легкої промисловості за регіонами України за 2006 рік (млн. грн.).
10. Обсяг експорту продукції легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).

Утворену сукупність показників по регіонах України ми подаємо у вигляді матриці:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix},$$

де: $i = 1, \dots, m$ – номер показника;

$j = 1, \dots, n$ – номер регіону.

Показники, що використані, різноманітні та непорівнянні між собою, тому наступною стадією нашого дослідження повинно стати нормування відібраних показників. Для цього проведемо зміну матриці X на матрицю Y :

$$Y = \begin{pmatrix} y_{11} & \dots & y_{1j} & \dots & y_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{i1} & \dots & y_{ij} & \dots & y_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{m1} & \dots & y_{mj} & \dots & y_{mn} \end{pmatrix},$$

де:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i}, \quad (4.40)$$

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n} * \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad (4.41)$$

де \bar{x}_i – середнє значення i -го показника для всіх регіонів;

$$\sigma_i^2 = \frac{1}{n} * \sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2, \quad (4.42)$$

де σ_i^2 – дисперсія значень i -го показника.

Здійснення процедури нормування ліквідує вплив абсолютних величин і відмінності значень використаних показників.

На наступній стадії проводиться формування так званого «еталонного регіону». Для цього в кожному рядку відбирається найбільше (найменше, якщо воно є оптимальним) значення показника. Еталонний регіон буде, таким чином, представлений у вигляді матриці-стовпчика:

$$\begin{pmatrix} y_1^e \\ \dots \\ y_n^e \end{pmatrix}$$

Далі проводиться обчислення квазівідстаней R_j від кожного регіону до еталонного; в результаті отримуємо значення для всіх m регіонів:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (y_{ij} - y_i^e)^2 \rightarrow \min. \quad (4.43)$$

Вибір найсприятливішого регіону здійснюється методом найменших квадратів. Регіон, що має мінімальне значення R_j , слід вважати найсприятливішим для створення кластера легкої промисловості.

Пропонований спосіб обчислення інтегрального показника для вибору регіону з найкращими умовами для розвитку кластерної моделі інноваційного розвитку є достатньо вичерпним, оскільки враховує вплив чинників як позитивного, так і негативного характеру. Застосування інтегрального показника дає змогу абстрагуватися від специфіки деяких регіонів і порівняти кластерну сприйнятливість областей України, враховуючи при цьому всі суттєві зміни показників за регіонами.

Перевагою використаного методу є нівелювання суб'єктивізму в оцінці, оскільки він заснований на створенні умовного еталонного регіону за показниками всіх регіонів, при цьому не застосовується експертна оцінка, а також значення нормативних показників. В результаті проведених обчислень на основі даних Державного комітету статистики, що подані в табл. 4.27, були визначені рейтинги регіонів щодо потенційних можливостей організації в них кластерів легкої промисловості (табл. 4.28).

Результати дослідження показали, що найсприятливішими регіонами для створення кластерів легкої промисловості є місто Київ, а також Чернігівська, Житомирська, Рівненська та Миколаївська області. Кількісний аналіз за пропонованою методикою, на наш погляд, доцільно також доповнити якісним аналізом відповідних регіонів.

Таблиця 4.27 — Вихідні дані для оцінки можливостей створення кластерів легкої промисловості за регіонами України

Регіони України	1*	2*	3*	4 *	5*	6*	7*	8*	9*	10*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АР Крим	51	34,0	18,0	45,1				1,0		1,099
Вінницька	68	100,3	5,5	52,9				6,1		46,06
Волинська	59	88,9	6,0	49,2				5,5		16,77
Дніпропетровська	120	174,3	14,4	49,2				1,1		34,70
Донецька	181	216,4	18,9	44,2				0,8	16,1	12,40
Житомирська	92	251,7	24,1	55,4	5,48	0,48	17,4	8,2		55,46
Закарпатська	118	252,2	37,9	54,2	0,45	0,33	4,2	19,2		164,67
Запорізька	79	149,5	5,6	57,0				2,2		22,32
Івано-Франківська	107	261,2	18,6	57,0				4,4		42,52
Київська	146	308,3	37,5	43,8	0,003		1,4	4,2	64,6	42,66
Кіровоградська	48	27,8	2,7	54,2				2,3		8,04
Луганська	94	136,7	8,8	51,1				1,8		54,85
Львівська	327	779,0	67,6	48,9		0,013		10,3		189,01
Миколаївська	74	362,2	23,0	36,5	10,54		4,1	5,1		21,61
Одеська	145	97,3	6,0	45,0				3,7		11,03
Полтавська	104	196,1	5,0	55,8				3,3		31,92
Рівненська	69	56,1	4,2	33,3	1,21	1,07	7,2	3,8	150,7	11,21
Сумська	58	155,6	13,7	55,2				3,6		10,31
Тернопільська	67	102,3	33,2	49,3	3,16	0,054	15	7,2		8,41

Продовження табл. 4.27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Харківська	357	487,1	38,1	51,8	3,56		5,3	3,5	1096,6	19,69
Херсонська	31	32,9	2,2	61,3	0,03		9,7	7,0		9,52
Хмельницька	189	89,8	45,0	56,1				5,5		7,51
Черкаська	90	111,6	5,8	54,4				5,1		30,87
Чернівецька	58	119,1	21,9	51,7				10,4	102,6	35,30
Чернігівська	77	752,3	45,4	45,5	2,36	9,29	26	14,9		105,87
м. Київ	383	1466,	71,4	47,8	7,61	0,92	3,4	7,4	164,8	85,03

Джерело: за даними Держкомстату України

* Примітка:

- 1.* Кількість підприємств легкої промисловості за регіонами України (одиниць).
- 2.* Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у діючих цінах (без ПДВ, акцизу) легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
- 3.* Валові капітальні інвестиції підприємств легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
- 4.* Частка прибуткових підприємств легкої промисловості до їх загальної кількості за регіонами України (%).
- 5.* Загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємствами легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
- 6.* Витрати на технологічні інновації підприємств легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).
- 7.* Частка підприємств легкої промисловості, що реалізовували інноваційну продукцію, до їх загальної кількості за регіонами України (%).
- 8.* Частка працівників на підприємствах легкої промисловості до загальної кількості працівників у промисловості за регіонами України (%).
- 9.* Обсяг реалізованих машин та устаткування у діючих цінах підприємствами машинобудування для легкої промисловості за регіонами України за 2006рік (млн. грн.).
- 10.* Обсяг експорту продукції легкої промисловості за регіонами України (млн. грн.).

Таблиця 4.28 — Визначення рейтингу регіонів України за можливістю створення в них кластера легкої промисловості
(на основі розрахунку квазівідстаней)

Регіони України	$(y_{ij}-y^e)^2$										R _j	Рейтинг регіону
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АР Крим	0,0015	0,00023	0,0196	0,168	2,232	8,44	0,390	1,07	0,00059	0,0077	12,32962	25
Вінницька	0,0013	0,00020	0,0324	0,044	2,232	8,44	0,390	0,55	0,00059	0,0045	11,69499	12
Волинська	0,0014	0,00021	0,0289	0,096	2,232	8,44	0,390	0,61	0,00059	0,0066	11,80570	15
Дніпропетровська	0,0009	0,00018	0,0225	0,096	2,232	8,44	0,390	1,06	0,00059	0,0052	12,24737	24
Донецька	0,0006	0,00017	0,0196	0,185	2,232	8,44	0,390	1,09	0,00057	0,0069	12,36484	26
Житомирська	0,0011	0,00016	0,0156	0,023	0,520	7,60	0,042	0,39	0,00059	0,0038	8,59625	2
Закарпатська	0,0009	0,00016	0,0081	0,032	2,000	7,90	0,270	0,00	0,00059	0,0001	10,21185	7
Запорізька	0,0012	0,00019	0,0324	0,012	2,232	8,44	0,390	0,93	0,00059	0,0061	12,04448	20
Івано-Франківська	0,0010	0,00016	0,0196	0,012	2,232	8,44	0,390	0,71	0,00059	0,0047	11,81005	16
Київська	0,0008	0,00015	0,0081	0,194	2,231	8,44	0,350	0,73	0,00052	0,0047	11,95927	19
Кіровоградська	0,0015	0,00023	0,0324	0,032	2,232	8,44	0,390	0,92	0,00059	0,0072	12,05592	22
Луганська	0,0011	0,00020	0,0289	0,068	2,232	8,44	0,390	0,99	0,00059	0,0040	12,15479	23
Львівська	0,00004	0,00005	0,0001	0,096	2,232	8,43	0,390	0,26	0,00059	0,0000	11,40878	11
Миколаївська	0,0013	0,00013	0,0164	0,397	0,000	8,44	0,270	0,64	0,00059	0,0061	9,97152	5
Одеська	0,0009	0,00021	0,0289	0,168	2,232	8,44	0,390	0,78	0,00059	0,0069	12,04750	21
Полтавська	0,0010	0,00018	0,0324	0,019	2,232	8,44	0,390	0,82	0,00059	0,0055	11,94067	18

Продовження табл. 4.28

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Рівненська	0,0013	0,00022	0,0324	0,504	1,800	6,60	0,200	0,77	0,00044	0,0069	9,91526	4
Сумська	0,0014	0,00019	0,0225	0,023	2,232	8,44	0,390	0,78	0,00059	0,0071	11,89678	17
Тернопільська	0,0013	0,00021	0,0100	0,090	1,080	8,36	0,070	0,47	0,00059	0,0072	10,08930	6
Харківська	0,000009	0,00010	0,0081	0,058	0,960	8,44	0,250	0,80	0,00000	0,0062	10,52241	8
Херсонська	0,0017	0,00023	0,0324	0,000	2,220	8,44	0,150	0,48	0,00059	0,0071	11,33202	9
Хмельницька	0,0005	0,00021	0,0049	0,017	2,232	8,44	0,390	0,61	0,00059	0,0072	11,70240	13
Черкаська	0,0012	0,00020	0,0324	0,029	2,232	8,44	0,390	0,64	0,00059	0,0055	11,77089	14
Чернівецька	0,0014	0,00020	0,0172	0,058	2,232	8,44	0,390	0,25	0,00049	0,0052	11,39449	10
Чернігівська	0,0013	0,00006	0,0049	0,160	1,300	0,00	0,000	0,06	0,00059	0,0015	1,52835	1
м. Київ	0,0000	0,0000	0,0000	0,116	0,180	7,29	0,290	0,45	0,00043	0,0023	8,32873	3

Джерело: розраховано за даними держкомстату України

Подальші дослідження ми пропонуємо здійснювати за такими напрямками:

- виявлення стійких конкурентних переваг регіону;
- виявлення потенційних учасників кластеру (підприємства, навчальні заклади, постачальники тощо) та підприємств-лідерів, які мають експортний потенціал;
- аналіз ресурсної забезпеченості розвитку кластеру;
- оцінка ринкового потенціалу збуту виробленої продукції;
- аналіз тенденцій світового ринку в певній галузі;
- оцінка ризиків та обмежень у розвитку майбутнього кластеру.

Відповідно до пропонованої послідовності нами проведений аналіз можливості формування лляного кластера в Поліссі (Чернігівська, Житомирська та Рівненська області).

По-перше, зазначений регіон відзначається особливими кліматичними умовами для льонарства. Вирощений в цьому регіоні льон є єдиним в Європі відновлюваним джерелом целюлозної текстильної сировини. Первинна обробка та вирощування льону-довгунця на цій території є високорентабельним, оскільки дає змогу отримувати максимальні показники врожайності – до 10-15 ц волокна високої якості з гектара. При цьому виготовлений з такого волокна котонін набагато дешевший за бавовну, що імпортується до України. Виробництво пряжі з котонізованого льоноволокна в суміші з бавовною дає можливість скоротити потреби в бавовні на 50 %. При цьому підприємствам не треба піклуватися про закупівлю додаткового устаткування або витратити значні кошти для заміни вже існуючого обладнання.

По-друге, саме в цьому регіоні знаходиться мережа льонозаводів, що нині перебувають у скрутному становищі. Таких підприємств в регіоні нараховувалося близько 47, загальною потужністю 100–120 тис. т. волокна за рік, а також 21 льононасінницька станція. Сьогодні залишилося 23 промислових льонозаводи з первинної переробки льону з кількістю працюючих близько 2 тис. осіб та вісім льононасінницьких станцій. Крім того, в цьому регіоні розміщені два великих льонокомбінати у містах Рівне та Житомир, загальна потужність яких 100 млн. кв. м. тканин технічного та побутового призначення. Регіон має виробничі потужності, що здатні переробити всю вироблену в країні лляну сировину.

По-третє, на Поліссі є значна кількість сільськогосподарських підприємств, здатних до вирішення проблеми сировини, яка сьогодні є найбільш актуальною в цій підгалузі. Адже в останнє десятиріччя посівні площі льону-довгунця скоротилися в 7,5 рази, а виробництво льону зменшилося у 13,5 рази, і саме це стало основною причиною занепаду льонозаводів. До 1991 року сільськогосподарські підприємства, що вирощували льон, одержували від держави дотації до 40-45 % виробничих витрат. Крім того, існувала система доплат за реалізацію льонотрести у відповідні календарні строки. Подібні заходи робили виробництво льону прибутковим для підприємств сільського господарства. Сьогодні державна цільова підтримка зазначеного

виробництва припинена, що є однією з причин кризового стану. Проголошення та реалізація цільової програми підтримки лляної промисловості може значно поліпшити становище, адже зазначена галузь має значний ринковий потенціал і в країнах з розвинутою текстильною промисловістю є однією з найбільш рентабельних галузей економіки.

По-четверте, в регіоні є досвід співпраці між підприємствами суміжних галузей, а також наявні розвинені виробничо-технологічні зв'язки. Це може стати основою співпраці між економічними суб'єктами з метою вирішення спільних проблем. Деякі заводи вже зараз самостійно намагаються рухатися в напрямі створення кооперативних зв'язків. Так, наприклад, «Смільчинельон» для вирішення сировинної проблеми співпрацює з сільськогосподарськими підприємствами, надаючи їм мінеральні добрива, насіння льону, виконуючи посівні роботи тощо.

По-п'яте, в Україні наявний достатньо високий науково-технічний потенціал галузевої та вузівської науки. Для відновлення втрачених позицій є можливість залучення нових технологій, розроблених вітчизняними вченими. Зокрема, існує національна промислова технологія переробки не тільки довгого, а й короткого волокна з одержанням катоніну на базі модернізації прядильного та ткацького обладнання. Широке використання лляного катоніну у виробництві дає можливість скоротити закупівлю бавовни та значно знизити стратегічну й фінансову залежність України від її імпорту.

По-шосте, існує значний ринок споживання продукції з льону. Його існування обумовлено тим, що лляна продукція застосовується в текстильній, медичній, машинобудівній, будівельній, харчовій галузях, а також торгівлі та сфері послуг. У попередні роки 80 % виробленого в Україні волокна експортувалося в Росію, країни Балтії, Великобританію, Італію, Угорщину. Сьогодні майже весь цей ринок втрачено.

Аналіз факторів, що сприяють створенню кластерів в Поліському регіоні, засвідчує, що це об'єднання повинно бути багатогалузевим та орієнтованим на замкнений цикл створення кінцевої продукції. На рис. 4.13 – 4.15 запропонована можлива структура кластерів у зазначених областях.

Всі перелічені передумови, безумовно, свідчать на користь та можливість створення кластеру лляної промисловості. Проте, на наш погляд, важливим також є виділення потенційних ризиків, які можуть виникнути при організації кластеру і стримувати його впровадження. Серед факторів, що здатні гальмувати створення та розвиток кластеру на Поліссі, є :

- слабкі зв'язки між науково-дослідними інститутами та бізнесом;
- невідповідність освітніх програм навчальних закладів потребам кластеру;
- низька якість бізнес-клімату та низька ефективність галузевих асоціацій;
- недостатньо високий рівень довіри між представниками бізнесу, науки та влади;

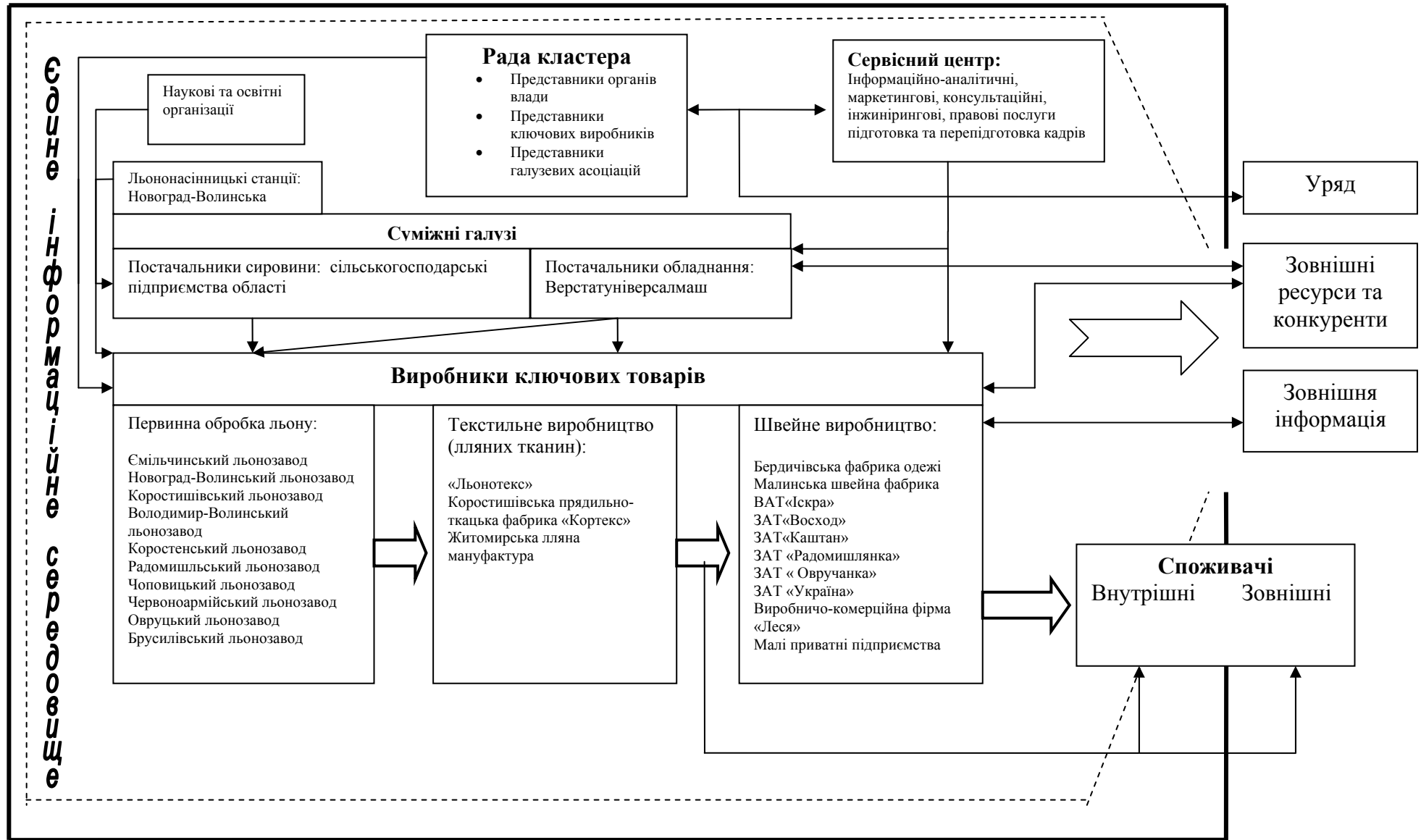


Рисунок 4.13 — Загальна структура лляного кластера в Житомирській області

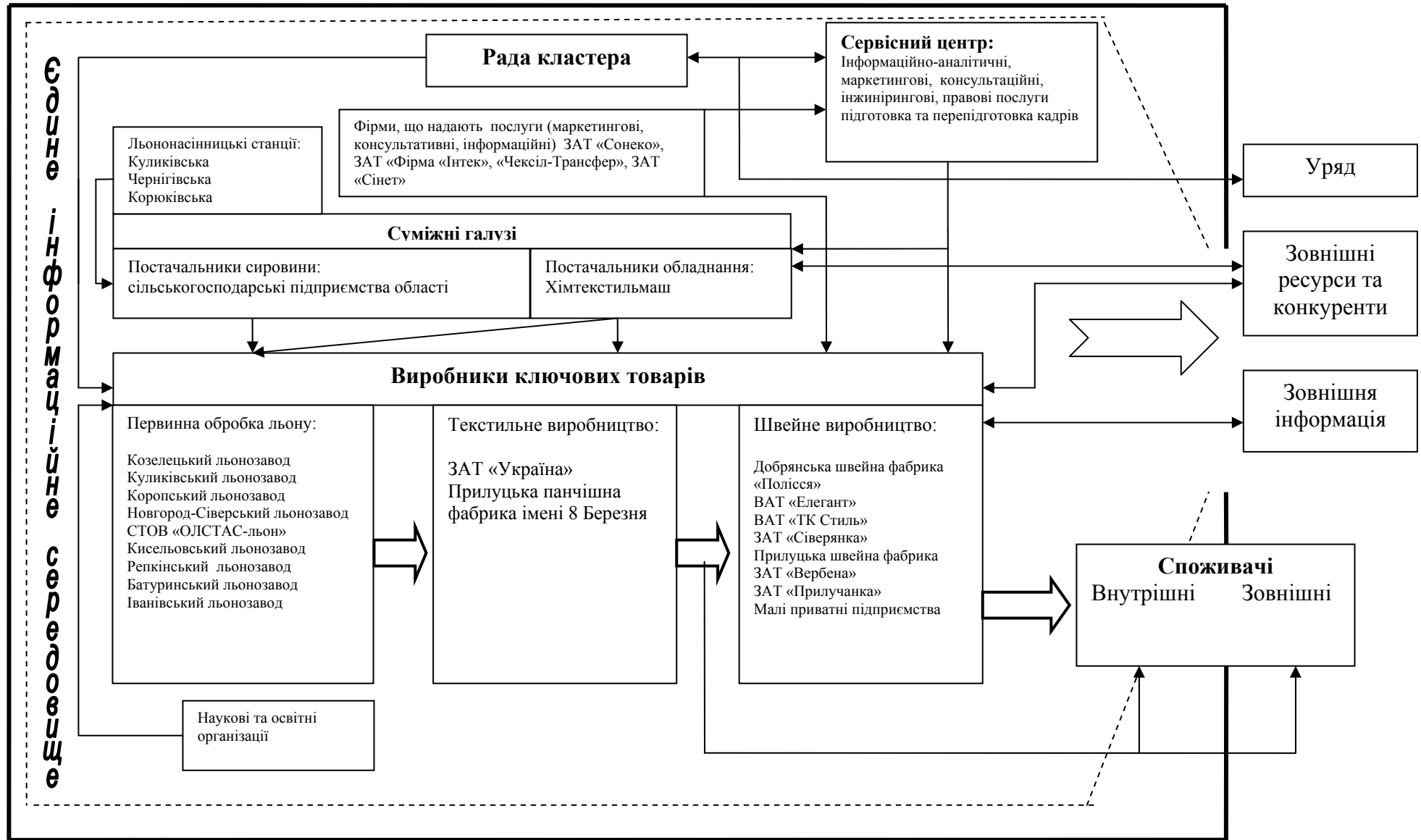


Рисунок 4.14 — Загальна структура лляного кластера в Чернігівській області

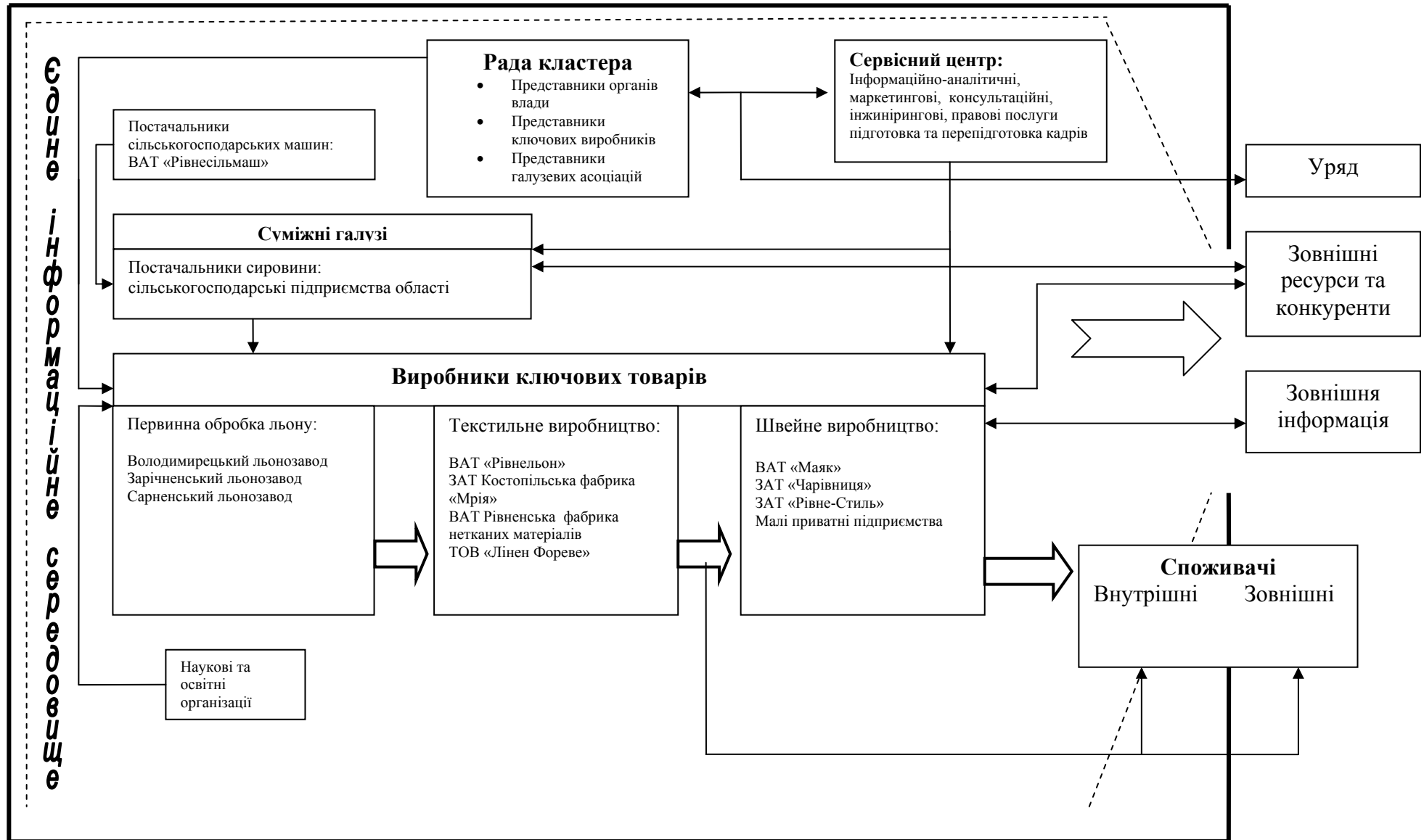


Рисунок 4.15 — Загальна структура лляного кластера в Рівненській області

- ринок капіталу, який необхідний для підприємницької та інноваційної діяльності, менш охоче фінансує віддалені регіони, де розташовані підприємства, що перебувають у кризовому стані;
- низький рівень спеціальних знань державних службовців, які необхідні для визначення програм підтримки кластерного розвитку, створення спеціальної інфраструктури та надання послуг;
- недостатньо високий рівень менеджменту та маркетингу на підприємствах;
- перебування значної більшості підприємств зазначеної підгалузі в кризовому стані.

Слід відзначити також, що навіть якщо відносини кооперації та співробітництва вигідні більшості учасників, їх все одне складно налагодити. Найбільш складними завданнями є: забезпечення синергії, пов'язаної з пошуком системи принципів сумісної поведінки на ринках, механізмів підпорядкування особистих інтересів загальній стратегії, а також визначення оптимального співвідношення децентралізації та централізації управління.

Визначаючи загальні методологічні особливості стратегії об'єднання, необхідно виходити з того, що розвиток організації повинен здійснюватися безперервно з урахуванням змін зовнішнього середовища. Спеціалісти зазначають, що одержання позитивного результату можливо тільки за умови високої якості інтеграції окремих елементів системи. При цьому якість інтеграційної взаємодії в межах кластеру не досягається автоматично шляхом утворення об'єднання. Необхідними є проведення підготовчої роботи щодо узгодження цілей та вироблення інтегрованої стратегії.

Технологія знаходження стратегічного балансу інтересів та цілей учасників кластеру пов'язана з формуванням ефективного мотиваційного механізму, який здатний створити матеріальну зацікавленість у досягненні загальних цілей з допомогою обґрунтованого розподілу доходу між учасниками.

Особлива роль в організації та розвитку кластеру відводиться фасилітатору – організації, що сприяє кластерному розвитку. Свої дії на початковому етапі вона повинна спрямувати на формування мотивації потенційних членів кластеру до проведення спільної діяльності. Найчастіше в ролі фасилітатора виступає промислова асоціація, агенція регіонального розвитку або регіональні органи влади. Свої зусилля фасилітатор спрямовує на стратегічне групування бізнесу шляхом формування групи лідерів та мереж малих підприємств, підтримку їхньої інфраструктури, включаючи навчальні заклади, засоби дослідження та розвитку, створення мотивів до співробітництва та партнерства. При цьому влада повинна забезпечити фасилітатора необхідними ресурсами.

Для активізації створення лляного кластера в Поліських областях на початковому етапі можна запропонувати проведення таких організаційних заходів.

1. Необхідно сформувати групу лідерів. Ця група може бути неформальною. До неї доцільно залучити представників основних зацікавлених сторін, які разом охоплюють більшу територію потенційного кластера та можуть переконувати інші підприємства в перевагах участі в кластері. До діалогу необхідно запросити керівників льонозаводів, сільськогосподарських підприємств, представників влади, науки, малого бізнесу.

2. Доцільно сформулювати завдання кластера. Група лідерів під час зустрічі повинна дійти згоди щодо розуміння перспектив кластера та його основних цілей. Це може стосуватися показників експорту продукції, обсягів виробництва, зайнятості тощо. Після вироблення спільної позиції необхідно популяризувати бачення майбутнього кластера серед його учасників.

3. Визначення основних напрямів діяльності. Необхідно сформулювати, які спільні дії потрібно здійснити, щоб досягти запланованих результатів. Підприємства за бажанням можуть координувати певні напрями діяльності, якщо вони відповідають їх інтересам. Вирішуватися зазначені питання можуть на практичних семінарах.

4. Розробка поточного плану дій. Після того як сформульовані основні довгострокові завдання, логічним є визначення короткострокових дій, які повинні бути чітко окреслені та виконуватися всіма зацікавленими учасниками. Для вирішення питання про те, хто у кластері може бути залученим до окремих проектів, оцінюються спеціалізовані навички, знання, контакти, наявність необхідних ресурсів учасників, які можуть забезпечити досягнення необхідного результату.

5. Створення постійно діючої формальної організації з формальними ролями, яка б займалася вирішенням проблем кластерного розвитку, зокрема, умов доступу до спеціалізованих послуг, координацією підприємств, від яких залежить динаміка розвитку кластерної інфраструктури тощо. Але її створення може бути здійснене лише в разі визнання учасниками такої необхідності. Кластер може успішно розвиватися і на основі неформальних зв'язків, якщо між учасниками є відносини довіри. В більшості випадків кластери створюють формальні структури лише тоді, коли стають більш досвідченими.

6. Здійснити розробку стратегії розвитку лляної підгалузі на основі кластерного підходу.

Організація кластеру дає можливість його учасникам розширити свої можливості щодо вирішення проблем активізації таких видів діяльності, як маркетинг, навчання персоналу та інформаційна діяльність за рахунок здійснення їх на спільній основі. У окремих, особливо малих підприємств, сьогодні не вистачає коштів на забезпечення збирання інформації, її обробку та зберігання. Практика показує, що майже всі кластерні групи мають проекти вдосконалення комунікації між компаніями. Інформаційний бюлетень кластеру є загальноприйнятим заходом. Можливою та доцільною є організація та підтримка роботи інформаційного центру, який розповсюджує інформацію про співпрацю, технології, можливості реклами серед підприємств-

учасників кластеру тощо. Центр може також здійснювати моніторинг змін у законодавстві, що стосуються легкої промисловості. Можна запропонувати також створення спільного веб-сайту, де були б представлені підприємства кластеру, їх продукція, ціни тощо.

Збільшення можливостей активізації інноваційної діяльності на підприємствах галузі може забезпечуватися також за рахунок спільного навчання працівників. Навчальні програми та програми тренінгів можуть фінансуватися як спільно, так і за рахунок держави. Доцільним є проведення для учасників кластеру семінарів чи конференцій, де можна дістати додаткові знання з управління якістю, стратегічного планування тощо. Прикладом такої діяльності може бути Хмельницький кластер одягу, який організував декілька навчальних сесій з управління якістю та нових стилів. Навчальні сесії спільно фінансувалися підприємствами – членами кластеру. Було також запрошено міжнародного експерта для оцінки підприємств, що входять до кластеру, та розробки рекомендацій для подальшого їх розвитку.

Особливого значення в економічній діяльності набув маркетинг. Сучасне підприємство легкої промисловості не може успішно працювати в довгостроковому періоді без розробки маркетингових стратегій. Проте в умовах нестачі фінансових ресурсів його організація на підприємстві обмежена, або й взагалі ліквідована. Виправлення ситуації можна здійснити також за допомогою кластерних технологій. Проведення спільного маркетингу учасниками кластеру може забезпечити просування продукції легкої промисловості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Наявність на певній території групи взаємозв'язаних підприємств обумовлює ефективність проведення спільного маркетингу, наприклад, за допомогою організації торгівельних виставок, проведення рекламних компаній, видавництва спеціалізованих журналів.

Зазначені заходи сприяють підвищенню репутації певного регіону, що збільшує ймовірність того, що замовники будуть віддавати перевагу підприємствам, які там розташовані. Прикладом може бути Італія, яка досягла світового визнання як країна-лідер у галузі дизайну та моди, що створює певне позитивно упереджене ставлення до всіх італійських виробників і дає їм конкурентну перевагу. Кластери в досліджуваній нами галузі можуть також залучати для підтримки маркетингової діяльності кошти місцевих органів влади та міжнародних організацій.

Економія фінансових коштів підприємствами-членами кластеру може здійснюватися і за рахунок спільних закупівель обладнання, яке підприємство самостійно не може собі дозволити, і за допомогою спільної закупівлі сировини, що дає можливість заощаджувати за допомогою обсягу та транспортування. В умовах фінансової кризи, що є хронічною, наприклад, для підприємств лляної підгалузі, всі перелічені заходи прирівнюються до збільшення фінансових можливостей.

Особливої уваги заслуговує такий вид діяльності в межах кластеру, як спільне проведення досліджень та впровадження інновацій. Проаналізувавши ряд вітчизняних та зарубіжних джерел,

ми дійшли висновку, що найдоцільнішим способом здійснення спільної інноваційної діяльності в межах кластеру є венчурне підприємництво.

Застосування ризикового підприємництва для поживлення інноваційної діяльності підприємств-учасників кластеру дозволяє подолати протиріччя, що існує між необхідністю безперервного впровадження нововведень та надмірним економічним ризиком, який супроводжує інноваційні заходи. Крім того, в умовах легкої промисловості, де більшість складають малі підприємства, які не здатні профінансувати в повному обсязі інноваційні заходи, застосування спільних форм фінансування венчурної діяльності в межах кластеру може також сприяти розв'язанню проблем інноваційного розвитку галузі.

На нашу думку, оптимальним різновидом венчурної діяльності, який може бути застосований в кластерах легкої промисловості, є внутрішній венчур. Такий інфраструктурний суб'єкт може створюватися на тимчасовій або постійній основі, що визначається потребами та можливостями кластера. Внутрішнє венчурне підприємство доцільно створювати в межах кластера з метою розробки та доведення до стадії використання певних нововведень. Внутрішній венчур повинен діяти на принципах самостійності у вирішенні, наприклад, виробничих, технічних, кадрових, юридичних проблем. Крім того, він повинен спрямовувати свою роботу на пошук та розробку таких інновацій, які підвищують конкурентоспроможність всього кластеру і відповідають інтересам більшості підприємств. До того ж венчурні малі підприємства можуть сприяти генеруванню не лише поліпшуючих, але й істотних інновацій для легкої промисловості України, створення яких на сьогодні є надзвичайно проблематичним.

Фінансування ризикового малого підприємства може здійснюватися, на наш погляд, з трьох джерел: за рахунок коштів підприємств-учасників кластерного об'єднання на спільній основі, цільових коштів місцевих бюджетів, а також коштів міжнародних організацій, що сприяють кластеризації української економіки. Послідовність створення внутрішнього венчура кластерного об'єднання наводиться на рис. 4.16.

Створення внутрішніх венчурів всередині кластерних об'єднань дає змогу вирішити ряд проблем інноваційного розвитку як підприємств легкої промисловості, так і певних територій.

По-перше, створюються додаткові можливості розвитку та фінансування інноваційної діяльності для малих підприємств галузі.

По-друге, за рахунок залучення відповідних спеціалістів виникає можливість продукування істотних нововведень для легкої промисловості.

По-третє, з'являється можливість апробації інноваційних проектів та пошуку нових ринків.

По-четверте, створюється інноваційне середовище всередині кластеру.

По-п'яте, спільне фінансування венчурного підприємства дозволяє розділити ризики і таким чином мінімізувати їх для окремо взятого підприємства.

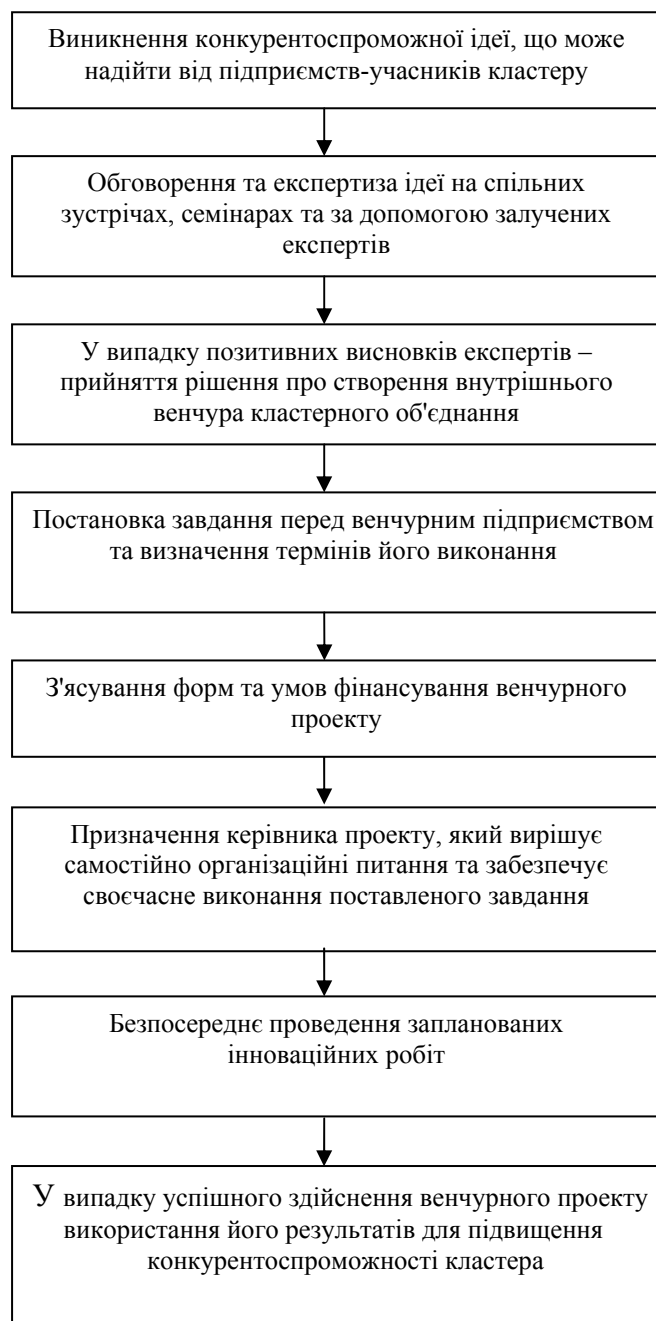


Рисунок 4.16 — Послідовність створення внутрішнього венчура кластерного об'єднання

Для оцінки результативності заходів щодо налагодження ефективної організації виробництва та інноваційної діяльності на територіальному рівні нами було розроблено прогноз для трьох можливих варіантів розвитку: базового, оптимістичного та песимістичного.

Прогнозні розрахунки здійснювалися на основі статистичних методів середнього коефіцієнта зростання та екстраполяції трендів із застосуванням комп'ютерної програми Microsoft Excel. Результати розрахунків подані в табл. 4.29.

Таблиця 4.29 — Прогноз можливих темпів зростання економічних показників діяльності підприємств легкої промисловості по областях при залученні їх до територіально-виробничих кластерів Поліського регіону на 2008-2013 рр.

(порівняно з 2007 р.), рази

Показники	Житомирська область			Рівненська область			Чернігівська область		
	варіанти			варіанти			варіанти		
	базовий	оптимістичний	песимістичний	базовий	оптимістичний	песимістичний	базовий	оптимістичний	песимістичний
Обсяг реалізованої продукції	1,4	1,5	1,2	1,5	1,6	1,3	1,5	1,6	1,3
Валові капітальні інвестиції	1,1	1,2	0,9	1,9	2,1	1,6	2,1	2,4	1,8
Рентабельність операційної діяльності	3,1	3,5	2,7	3,5	3,8	3,2	1,9	2,1	1,7
Чистий прибуток (збиток)	3,2*	3,5*	2,9*	3,6*	4,2*	3,0*	1,7	2,1	1,2
Витрати на технологічні інновації	2,7	3,1	2,4	1,4	1,9	1,0	1,4	1,9	1,0
Загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції	2,5	3,0	2,1	2,6	3,2	2,1	3,3	3,6	3,0

*- порівняно з 2008 роком.

Джерело: розраховано за даними дослідження

Передумови економічного та інноваційного розвитку легкої промисловості Поліського регіону за базовим сценарієм пов'язані з введенням у дію фінансових та митних стимулів інноваційного розвитку як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Зазначений сценарій передбачає, що будуть зберігатися основні економічні пропорції на макrorівні та регіональному рівні, що дозволить збільшувати обсяг реалізованої продукції легкої промисловості в середньому на 5 % за рік. В даному варіанті розвитку зростання відбудеться як за рахунок приросту валових капітальних інвестицій в середньому на 20 % щорічно, так і за рахунок розширення та оновлення асортименту продукції новими її видами.

Оптимістичний прогноз розвитку можливий лише за рахунок створення інституційних та економічних умов для поглиблення вертикальної та регіональної інтеграції та кооперації виробництва в легкій промисловості; створення організаційних структур інноваційної діяльності, що здатні до саморозвитку, зокрема стратегічних альянсів, територіально-виробничих кластерів; зміцнення маркетингових, інформаційних та кадрових служб підприємств; стимулювання виробництв, що здатні збільшити сировинний та експортний потенціал легкої промисловості.

Песимістичний сценарій означає, що розвиток зазначених областей буде здійснюватися нижчими темпами, ніж передбачає існуючий тренд. В інноваційному розвитку підприємств та територій зберігатиметься декларативний та залишковий підхід до фінансування та стимулювання інновацій. Заходи щодо зміни організаційних структур, зниження матеріало- та енергоємності продукції, оновлення науково-технічної бази галузевого та заводського секторів науки носитимуть затухаючий характер.

Як видно з даних табл. 4.29, у прогнозованому періоді можна очікувати покращення основних економічних показників, зокрема тих, що характеризують інноваційну діяльність підприємств, у результаті здійснення заходів щодо вдосконалення організації виробничої та інноваційної діяльності на територіальному рівні. Так, за шість років (2008-2013 рр.) загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції за трьома варіантами (базовим, оптимістичним, песимістичним) може зростати по підприємствах зазначених областей у межах відповідно 2,5-3,3; 3,0-3,6; 2,1-3,0.

Таким чином, у легкій промисловості України є перспективи виходу з кризового стану в інноваційній діяльності завдяки кластеризації. Для пожвавлення цього процесу необхідною є допомога з боку місцевих органів влади. Незважаючи на ряд заходів з боку уряду щодо підтримки нових виробничих систем, більшість рішень залишається невиконаними. Зацікавленість держави новими виробничими формами обумовлюється тим, що вони вирішують проблеми зайнятості, залучення інвестицій, пожвавлення інноваційної діяльності і, як результат, наповнення державного бюджету.

Особлива роль кластерів полягає у розв'язанні проблем місцевого рівня, тому саме на регіональні органи влади покладається найбільша відповідальність у цій справі. Пріоритетом же в діяльності уряду повинно стати зняття бюрократичних перешкод на шляху створення нових кластерів. Перед державою ставиться завдання розробки спеціальних законодавчих актів, які б регулювали діяльність кластерів, зменшуючи невизначеність ситуації; активізації наукових досліджень в місцевих університетах, які мають значення для розвитку кластерів та створення інформаційних баз даних, які потрібні для нормального функціонування; надання державних гарантій при залученні до кластера іноземних інвестицій.

РОЗДІЛ 5

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

5.1. Діагностика як складова механізму забезпечення сталого розвитку

Одною з найбільш важливих складових механізму забезпечення сталого розвитку виступає діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам сталого розвитку. Достовірний та якісний аналіз потрібен для повноцінного забезпечення менеджерів інформаційними даними для прийняття управлінських рішень, розробки подальшої стратегії розвитку, підтримки збалансованості внутрішніх параметрів та забезпечення сталого розвитку.

А.Є. Воронкова вважає, що діагностичні прийоми і процедури є «стартовими» у розвитку будь-якого підприємства, і визначає діагностику як творчий процес, тобто не існує жорстких та конкретно визначених правил її проведення, а здійснюється вона з використанням різноманітних аналітичних прийомів залежно від характеру діяльності підприємства [212, с. 34].

Діагностика являє собою «сукупність методів виявлення причин та наслідків порушень в роботі підприємства, невисокої ефективності їх діяльності чи резервів підприємства» [213, с. 157]. Аналогічні твердження наводить С. Матвєєва [214].

Здійснення діагностики передбачає «проникнення у приховану сутність явища, встановлення на основі обмеженої кількості зовнішніх ознак специфічної структури, змісту, причини й динаміки даного явища» [212, с. 39], «визначення стану об'єкта за допомогою реалізації комплексу дослідницьких аналітичних процедур» [215, с. 10].

Таким чином, можна стверджувати, що діагностика – це процес пошуку та виявлення чинників і характеристик, які найкращим чином обумовлюють стан системи, з метою запобігання можливим негативним коливанням та внутрішнім загрозам сталості системи, якою виступає підприємство.

Діагностика дозволяє у логічній послідовності конструктивно розглянути кожний внутрішній аспект діяльності та сигнали із зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити конкретні пріоритетні напрями, які вимагають негайного втручання або поетапного вдосконалення.

У результаті проведеної системної діагностики та узагальнення результатів має сформуватися чітка, цілісна картина стосовно поточного стану підприємства, результативності його діяльності, яка дозволить скласти операційні та стратегічні плани, підвищити конкурентні позиції, розглядати додаткові резерви та пріоритетні напрями розвитку [212, с. 152].

Система управління сучасним підприємством не може бути ефективною та результативною, якщо вона не в змозі виявити наближення кризи та таким чином попередити депресивний стан об'єкта управління, вийти з якого набагато складніше, ніж попередити.

На основі результатів діагностики розробляється майбутня стратегія розвитку підприємства, яка виступає однією із вирішальних інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку. У процесі подальшого управління відбувається постійний аналіз відхилень від заданої тенденції за допомогою порівняння фактичних результатів із запланованими або оптимальними для нормального функціонування, що дозволяє відстежувати конкурентну позицію, виявляти фактори, які спричиняють найбільш масштабні коливання, прогнозувати майбутній розвиток підприємства.

Діагностика сталого розвитку має торкатися основних сфер діяльності підприємства: фінансової, виробничої, соціальної та екологічної. Це пов'язано з тим, що спрямування зусиль тільки на одну зі сфер господарювання уповільнює прогрес, на відміну від одночасного впливу на всі сфери – адже всі вони є взаємопов'язаними, що призводить до синергетичного ефекту; у результаті процес досягнення сталого розвитку відбувається швидше та ефективніше.

Для того, щоб була розроблена дієва та результативна стратегія розвитку, необхідно визначитися, які аспекти та особливості має сенс розвивати, а які необхідно повністю нівелювати або частково зменшити їхній негативний вплив на загальну діяльність підприємства. Такі висновки можна зробити тільки після комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення позиції, яку підприємство посідає на момент діагностики, сильних та слабких характеристик, можливостей та загроз для подальшого сталого розвитку.

Під час аналізу поточної ситуації, яка склалася на підприємстві, переважно виділяють такі стани:

- нормальний;
- стан розвитку (зростання);
- стан спаду (погіршення) [216, с. 192].

Така класифікація не дає вичерпної характеристики та конкретизованої інформації і має певні вади та погрішності з різних точок зору. По-перше, вимагає окремої деталізації фаза зростання – з огляду на необхідність забезпечення не наздоганяючого розвитку, а випереджаючого. Інший аспект полягає в тому, що для більшості вітчизняних підприємств характерним є стан спаду, причому для різних підприємств його характер є різним, тому глибина кризи або деградація системи має бути додатково диференційована.

Унаслідок цього процес розвитку має бути доповнений станом «сталий розвиток», який є більш міцним, довготривалим, гармонійним, ефективним та за своїми характеристиками значно перевищує стан звичайного покращення показників діяльності. Зауважимо, що він є позитивним

не тільки для самого підприємства, а й для зовнішнього середовища, тобто користь та переваги для себе отримує не тільки підприємство, а й суспільство разом із зацікавленими групами.

У даний час на вітчизняному просторі відсутні методичні рекомендації щодо діагностики сталого розвитку підприємства та не існує консенсусу стосовно виділення загальних критеріїв для визначення цього стану.

На зарубіжному просторі також не визначено конкретних значень критеріїв сталого розвитку, а існуючі методичні підходи переважно стосуються забезпечення сталого розвитку на світовому рівні. Всесвітня організація сталого розвитку пропонує для підприємств зразки та методичні рекомендації щодо складання звітів зі сталого розвитку, де наводиться рекомендований перелік показників, які повинні мати місце у звітах зі сталого розвитку підприємств перед державою та суспільством [217, с. 56]. Недоліком є те, що ці показники мають скоріше описовий характер, ніж конкретні критерії діяльності, тому визначити, наскільки розвиток є сталим, дуже проблематично. У той же час, у пострадянських країнах практика оприлюднення результатів своєї діяльності не досить популярна; тільки окремі впливові корпорації починають сьогодні представляти опис своєї діяльності за річний період у ракурсі сталого розвитку, але їх кількість дуже незначна.

Проте, не всі показники можуть використовуватися для аналізу діяльності підприємств легкої промисловості через особливості розвитку та специфічних особливостей даного сектору промисловості.

Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд у комплексі основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого розвитку. Головною проблемою залишається те, що сама концепція сталого розвитку була розроблена за кордоном і тільки зараз починає розповсюджуватися в Україні. Разом з тим, економічний, соціальний рівень діяльності зарубіжних та українських підприємств дуже контрастують між собою, а турбота про навколишнє середовище в Україні являє собою поодинокі випадки. У той же час, екологи всього світу закликають представників ділового світу та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети і пропонують акцентувати діяльність на захисті екології, що має стати одним із пріоритетів для українських підприємств. Проте, ці ініціативи вимагають значного бюджетного фінансування, тому для тих суб'єктів, які тільки стали на шлях досягнення сталого розвитку чи починають виходити з довготривалої кризи, є неможливим одночасно досягти прискорених позитивних зрушень у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах одночасно. Здійснення ініціативних дій, спрямованих на поліпшення основних характеристик

даних сфер, має відбуватися поступово, але із приділенням значної уваги кожному напрямку.

Оцінка сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності; за ними оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та впроваджена в життя стратегія підприємства, наскільки прибутковими були фактичні рішення керуючого складу. Але ці показники не здатні представити повну картину існуючих проблем, які, можливо, спричинили небажаний фінансовий результат [94, с. 16]. Зазначену проблему можна розв'язати тільки завдяки нефінансовим показникам, які сигналізують про недоліки в основних сферах діяльності. Саме завдяки нефінансовим, випереджаючим показникам можна спрогнозувати розвиток подій у майбутньому та запобігти небажаному погіршенню фінансового потенціалу підприємства.

Прояв сталості внутрішньої системи підприємства залежить від її початкових особливостей та стартових характеристик. Для підприємств з низькими стартовими умовами ознаками сталого розвитку можна вважати позитивну динаміку, високі темпи зростання. Кінцевою ж метою є забезпечення відповідності результатів діяльності певним стандартам, які належать до сфери сталого розвитку. Тому і підходи до визнання розвитку сталим залежать від ситуації та еталонних показників у галузі.

Сталий розвиток підприємства – це не тільки збалансований та ефективний внутрішній розвиток, який характеризується високими прибутками, довготривалою економічною, виробничою, соціальною, екологічною ефективністю. Він має бути підкріплений довірливими, гармонійними та стабільними взаємовідносинами з представниками зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють чи дестабілізують діяльність представників всієї промисловості або окремої галузі. Виключенням можуть стати ті підприємства, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні протистояти середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати. Тому головним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних, екологічних подій, які можуть здійснювати вплив на стан галузі та функціонування підприємства. Зацікавлені в успіху підприємства менеджери повинні постійно бути поінформовані про події та коливання, які відбуваються як всередині, так і ззовні, одночасно переробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для збереження своєї функціональної активності.

Перелік показників аналізу макросередовища представлений багатьма авторами. Зокрема, найбільш повна інформація з даного питання представлена у роботах Є.А. Бельтюкова [219, с. 133], С.С. Гаркавенко [220, с. 62], А.П. Градова [221, с. 29], В.А. Василенко [222, с. 82]. Проте, в літературі не конкретизовано та не виділено чинники, які найбільше впливають саме на сталий

розвиток підприємства. У табл. 5.1 представлено ті фактори макросередовища, які безпосередньо можуть впливати на сталий розвиток підприємств.

Таблиця 5.1 – Чинники макросередовища, які здійснюють вплив на сталий розвиток підприємства

Сфера макросередовища	Показники
Соціально-економічна	Вартість усіх видів ресурсів на світовому та національному ринках Рівень мінімальної заробітної плати. Наявність професійних кадрів в усіх сферах. Рівень платоспроможності населення. Рівень інвестиційної привабливості країни, регіону та промисловості.
Науково-технологічна	Розвиток ринку сучасних технологій. Відповідність сучасних технологій вимогам сталого розвитку, їх доступність. Аналіз світових тенденцій у галузі.
Політико-правова	Митне законодавство, постанови та закони, спрямовані на впровадження концепції сталого розвитку. Рівень підтримки урядом напряму сталого розвитку на національному рівні. Політична стабільність.
Екологічна	Екологічна ситуація в країні, регіоні. Екологічні обмеження та вимоги на законодавчому рівні. Стандарти та нормативні документи щодо здійснення екологічної діяльності. Споживчий попит на екологічну продукцію. Рівень підтримки урядом екологічного напрямку. Вимоги до екологічності продукції.

Зарубіжні аналітики та провідні вчені пропонують різноманітні методики та інструменти для оцінки та управління діяльністю підприємства. Деякі науковці обмежуються використанням тільки внутрішніх складових, інші комбінують їх з оцінкою зовнішнього середовища, а деякі радять управляти ефективністю, враховуючи вплив тільки основних груп впливу [212]. У даному дослідженні пропонується оцінка сталого розвитку, яка аналізує внутрішні параметри, зовнішній вплив з боку зацікавлених груп, з ракурсу сталого розвитку та взаємовідносини з групами, що конкурують, причому внутрішня та зовнішня складові можуть розглядатися як в комплексі, так і окремо.

Зацікавленими групами підприємства, або стейкхолдерами, називають представників зовнішнього середовища, які безпосередньо чи опосередковано підпадають під вплив діяльності підприємства. До них відносять інвесторів, акціонерів, покупців, працівників підприємства, постачальників, місцеві органи влади, громадські організації і суспільні організації [218].

Прийняття до уваги потреб та зауважень зацікавлених груп та управління взаємовідносинами з ними вже не є надмірною соціальною активністю, яка раніше вважалася не такою обов'язковою [223], а є характерною ознакою сучасного бізнесу, тому що дозволяє

попередити можливі конфлікти, виявити нові неочікувані перспективи та розібратися з цілою низкою нерозв'язаних проблем підприємства.

Історично склалося і стало вже певною тенденцією вважати споживачів продукції та акціонерів одними з найвпливовіших зацікавлених груп підприємства. На сьогоднішньому етапі розвитку вітчизняної економіки та легкої промисловості в умовах загальної тенденції низької платоспроможності першочерговим завданням підприємств виступає орієнтація на додаткові ринкові сегменти. Система маркетингових заходів має бути орієнтована на стимулювання споживача, для якого розробляється продукція; система збуту має постійно вдосконалюватися. У той же час, сталий розвиток вимагає від підприємств регулярного підвищення якості своєї продукції, вивчення думок споживачів про діяльність та товари підприємства, що надає змогу ефективно реагувати на критику ззовні та попереджати втрату постійних клієнтів. Завдяки вивченню суспільної думки менеджери можуть дізнатися про проблеми, що виникають, або про бажаний рівень якості продукції з боку споживачів, причому отримана інформація може бути доволі неочікуваною. Така практика серед підприємств легкої промисловості повинна бути не епізодичним явищем, а регулярним процесом, тому має виступати частиною аналізу взаємовідносин з зовнішнім середовищем, адже це важливий складовий елемент розвитку можливостей та перспектив підприємства.

Регламентація принципів турботи про зацікавлені групи може стати частиною або головним принципом іміджу підприємства, який буде поширюватися серед суспільства. Населення країни поступово починає мислити за європейськими стандартами; цей процес прискорюється через вступ України до Світової організації торгівлі, активні контакти та партнерство з представниками розвинутих країн, засоби масової інформації.

Неможливо здійснювати успішну діяльність та досягти сталого розвитку, враховуючи тільки внутрішній потенціал та аналізуючи лише зовнішні фактори, які роблять певний позитивний внесок у розвиток підприємства. Необхідно вивчати та управляти стосунками з конкурентами, метою яких є завойовування та утримання перших позицій на ринку.

Діяльність конкурентів, як і представників зацікавлених груп, може як сприяти діяльності підприємства, так і значною мірою перешкоджати внутрішній стійкості чи навіть повністю зруйнувати її. Розробка достатньо результативної стратегії на основі аналізу можлива лише за умови повної обізнаності про характер конкуренції в галузі. М. Портер справедливо стверджує, що нормальні конкурентні відносини сприяють розвитку, вимагають застосування інноваційних технологій та пошуку принципово нових факторів утримання конкурентних переваг [224, с. 140]. Так, наявність яскраво виражених войовничих стосунків з конкурентами відволікає від основної діяльності та процесу досягнення підприємством сталого розвитку, штучно спрямовує його зусилля на боротьбу з головним противником. У той же час, участь або членство у професійних

об'єднаннях та спілках дозволяє перейняти досвід інших підприємств, спрямовувати спільні зусилля на вирішення існуючих проблем.

Використання у виробничій та управлінській практиці інструментів бенчмаркінгу сприяє та полегшує цей процес, дозволяє уникнути помилок, які вже мали місце у минулому, існували в практиці інших підприємств галузі та наслідувати тільки найкращі досягнення бізнесу, що є однією з сильних сторін ефективної діяльності підприємства [225, с. 256].

Дуже важливими та принципово інакшими є стосунки з постачальниками. Це пов'язано з тим, що постачальники розглядають підприємство як клієнта, тому також зацікавлені в довготривалих та стабільних контактах. Тому завданням керівництва та менеджерів є побудова вірної лінії поведінки та розвиток довірливих стосунків, які б сприяли нормальним, безпроблемним переговорам та компромісам, зменшували ризик отримання неякісної продукції та порушення поставок сировини і матеріалів. Підприємства легкої промисловості сьогодні дуже істотно відчують нестачу оборотних коштів, тому факт відстрочки платежу за відвантажену продукцію постачальником є дуже важливою перевагою, адже дозволяє не порушувати виробничого циклу.

М. Портер зазначає, що конкурентна перевага підприємства певною мірою є результатом взаємовідносин з конкурентоспроможним постачальником [224, с. 125]. У текстильній промисловості це, наприклад, виробництво пряжі з високоякісної безпечної бавовни, виробництво конкурентоспроможних натуральних тканин завдяки використанню якісних та екологічно безпечних натуральних барвників, пряжі, технологій, обладнання та інших матеріалів; суттєве значення має рівень закупівельних цін на продукцію постачальників. У швейній промисловості якість продукції залежить не тільки від якості тканин, з яких виготовляється продукція, а й їх дизайну, художнього оформлення, структури, популярності серед провідних дизайнерів та населення. Тобто, постачальник, який завжди знаходиться в курсі нюансів останніх тенденцій моди, автоматично перекладає частку своєї конкурентоспроможності на продукцію підприємства.

Відносини з акціонерами є принципово важливими, але даному аспекту приділяється недостатня увага; звичайно вони обмежуються тільки загальними принципами корпоративного управління і законодавством, що регулює діяльність акціонерних товариств.

Багато керівників підприємств визнає актуальність тієї проблеми, що в процесі взаємодії з акціонерами дуже часто виникає безліч непорозумінь, що призводить до дестабілізації діяльності. Актуальним є й питання про дивіденди. Конфлікти, які нерідко виникають на практиці, показали, що дуже часто думки акціонерів стосовно розподілу прибутків сильно варіюються: одні зацікавлені в подальшому розвитку підприємства, інші вже сьогодні намагаються отримати фінансову винагороду чи повернути вкладені кошти [226].

Від інвесторів підприємство намагається отримати фінансову підтримку, а іноді і

забезпечити їх невтручання в процес управління через те, що думки керівництва та інвесторів з приводу ведення тих чи інших справ можуть суттєво розрізнитись (як це відбулося, наприклад, у ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»). Тому краще не доводити ситуацію до критичної, а попереджати її шляхом формування стабільних, довірливих, партнерських відносин заздалегідь. В умовах орієнтації України на інтеграцію до європейської й світової економіки управління відносинами з інвесторами має розглядатися як взаємовигідний процес, адже призводить до підвищення інвестиційної привабливості підприємств для зарубіжних інвесторів, які звикли до співробітництва на вищезазначених умовах.

Отримання максимальної віддачі від інвесторів та акціонерів можливе тільки в результаті співпраці над стратегією сталого розвитку та взаємопорозуміння, розподілу та формалізації цінностей і цілей. Інвесторам повинні надаватися правдиві та своєчасні звіти без викривлення фактичної інформації.

Керівники підприємств серед негативних факторів зовнішнього середовища дуже часто виділяють недосконалу законодавчу базу, нерегульованість бізнес-середовища, високий рівень корупції серед місцевих та вищих органів влади, високий податковий тиск. Розв'язання вищезазначених проблем можливо тільки за участі державних органів влади. Деякі питання вирішуються на національному рівні, а певні проблемні сфери та дестабілізуючі фактори можна нівелювати на місцях. Саме тому такі взаємовідносини вимагають виваженого аналізу та контролю. На початковому етапі розвитку чи виходу з кризи місцеве самоврядування може посприяти тимчасовій затримці виплати податків та зборів підприємством, оголосити мораторій на борги підприємства, особливо це стосується відкритих акціонерних товариств, де держава виступає одним із співвласників.

Встановлення сприятливих для розвитку відносин можливе шляхом здійснення відповідальної діяльності без порушень чинного законодавства, надання нормальних сприятливих умов праці для місцевого населення, участі в благодійних акціях та громадських заходах, підтримки стратегії сталого розвитку регуляторними органами, що є однією з обов'язкових умов розвитку.

Таким чином, розглянувши вимоги до сталого розвитку з боку внутрішнього та зовнішнього середовища, можна зробити висновок про необхідність розробки відповідної методики оцінки сталого розвитку підприємства, яка б не тільки дозволяла визначити його рівень, а й слугувала основою для розробки ефективної стратегії досягнення сталого розвитку підприємств легкої промисловості.

5.2. Комплексна методика діагностики стану підприємств легкої промисловості з позицій сталого розвитку

Розробка стратегії досягнення сталого розвитку має ґрунтуватися на результатах оцінки з урахуванням вимог та ключових особливостей даного напрямку. Оскільки сталий розвиток характеризується поступовим стабільним покращенням діяльності та переходом від нижчого стану до вищого, виникає питання стосовно часових та фізичних меж розвитку, можливості необмеженого процесу вдосконалення та його оцінки. За умови досягнення граничного рівня певних якісних та кількісних показників подальший рух фактично неможливий чи економічно не обґрунтований. У даному випадку сталий розвиток має виражатися в якісному покращенні аспектів діяльності, не відображених у методиці діагностики, адже в умовах постійної еволюції зовнішнього середовища межі для якісного вдосконалення практично відсутні.

Наявність нормативних значень полегшує оцінку поточного стану підприємства і виступає перманентною інформацією для визначення своєї конкурентної позиції, визначає конкретні темпи розвитку показників, на які необхідно орієнтуватися для визнання розвитку сталим. Проте, мінливе економічне середовище іноді робить неможливим встановлення конкретних значень для оцінки поточної ситуації, адже вони можуть не відповідати дійсності та давати застарілу інформацію. Тому нормативними значеннями на першому етапі виступають аналогічні середні показники промисловості або галузі з орієнтацією на характерний розвиток у країні. Внаслідок того, що мета діяльності, бачення та стратегічні завдання для кожного підприємства індивідуальні, залежно від специфічних цілей, для більш розширеного аналізу підприємствам доцільно встановлювати власні додаткові індикатори, більш детальні, ніж ті, що вказані в наведеній у даному розділі методиці та характерні для конкретних умов діяльності.

Досвід зарубіжних та вітчизняних менеджерів свідчить про те, що аналіз значної кількості різнопланових показників лише ускладнює завдання, а результат наприкінці досліджень є ідентичним за умови використання меншої, але більш якісно підібраної кількості показників [212, с. 40]. Детальний аналіз величезного масиву показників є занадто трудомістким, потребує багато зусиль та часу, проте, не завжди є ефективним або дозволяє сформулювати більш точне і комплексне рішення. Методика діагностики сталого розвитку, що пропонується, містить мінімальний, основний та, на нашу думку, оптимальний набір показників, які є універсальними для всіх підприємств текстильної чи швейної промисловості. Показники обиралися на основі експертного аналізу, де експертам пропонувалось визначити перелік показників, які повинні мати місце в діагностиці внутрішнього стану підприємства та оцінити вагомість впливу показників економічної, соціальної, екологічної сфер діяльності на загальний висновок стосовно наявності сталого розвитку. Результати опитування експертів, зокрема ступінь узгодженості їх рішень,

наведені в Додатку Е. Нижче наведено загальну схему алгоритму проведення діагностики стану підприємства (рис. 5.1).

Пропонується два підходи до оцінки сталого розвитку: 1) з орієнтацією на підприємства, які тільки починають застосовувати постулати сталого розвитку в своїй діяльності; 2) підприємства, що вже досягнули певного рівня сталого розвитку.

Для підприємств, які тільки орієнтуються на здійснення сталого розвитку, початкові характеристики можуть знаходитися на дуже низькому рівні, тому досягнення показників найвищого рівня може стати довготривалою та занадто ускладненою місією. В ході дослідження поставлено завдання пристосувати систему оцінки саме до підприємств-початківців у застосуванні концепції сталого розвитку. Це вдалося здійснити завдяки встановленню коефіцієнтів вагомості для кожної сфери, які були визначені методом експертного опитування і розподілилися таким чином:

- економічна сфера (K_i) – 0,460;
- соціальна сфера (K_j) – 0,355;
- екологічна сфера (K_y) – 0,185.

Це пов'язано з тим, що на початковому етапі орієнтації на сталий розвиток підприємство фінансово не спроможне гідним чином підтримувати належний сталому розвитку соціальний рівень та виділяти значні фінансові ресурси на превентивні екологічні заходи, тому основну увагу зосереджено на економіці, фінансах, маркетингу, виробництві та ефективному використанні всіх видів ресурсів.

Граничні межі для значень показників визначались на основі первинних даних промислових підприємств, ґрунтуючись на даних підприємств, які успішно розвиваються (визначили критерії для стабільного стану та стану розвитку), звітів з дослідження ринку, статистичних даних [227], рекомендацій та пропозицій практиків, науковців та власного бачення даної проблеми [217].

За умови майже повного припинення діяльності чи її скорочення рівень деяких показників може ввести в оману та зумовити отримання хибних результатів. Зазначених непорозумінь можна уникнути шляхом позначення таких показників сірим кольором. Так, якщо підприємство максимально скоротило фонд робочого часу, кількість шкідливих викидів чи витрати електроенергії будуть пропорційно зменшуватися, начебто досягаючи рівня сталого розвитку. Якщо економічні та соціальні індикатори сигналізують про кризовий стан, екологічні індикатори можуть взагалі не існувати, тоді як в разі досягнення обґрунтованого рівня виробництва, обсягів продажу та продуктивності праці значення даних показників приймаються на рівні сталого розвитку.

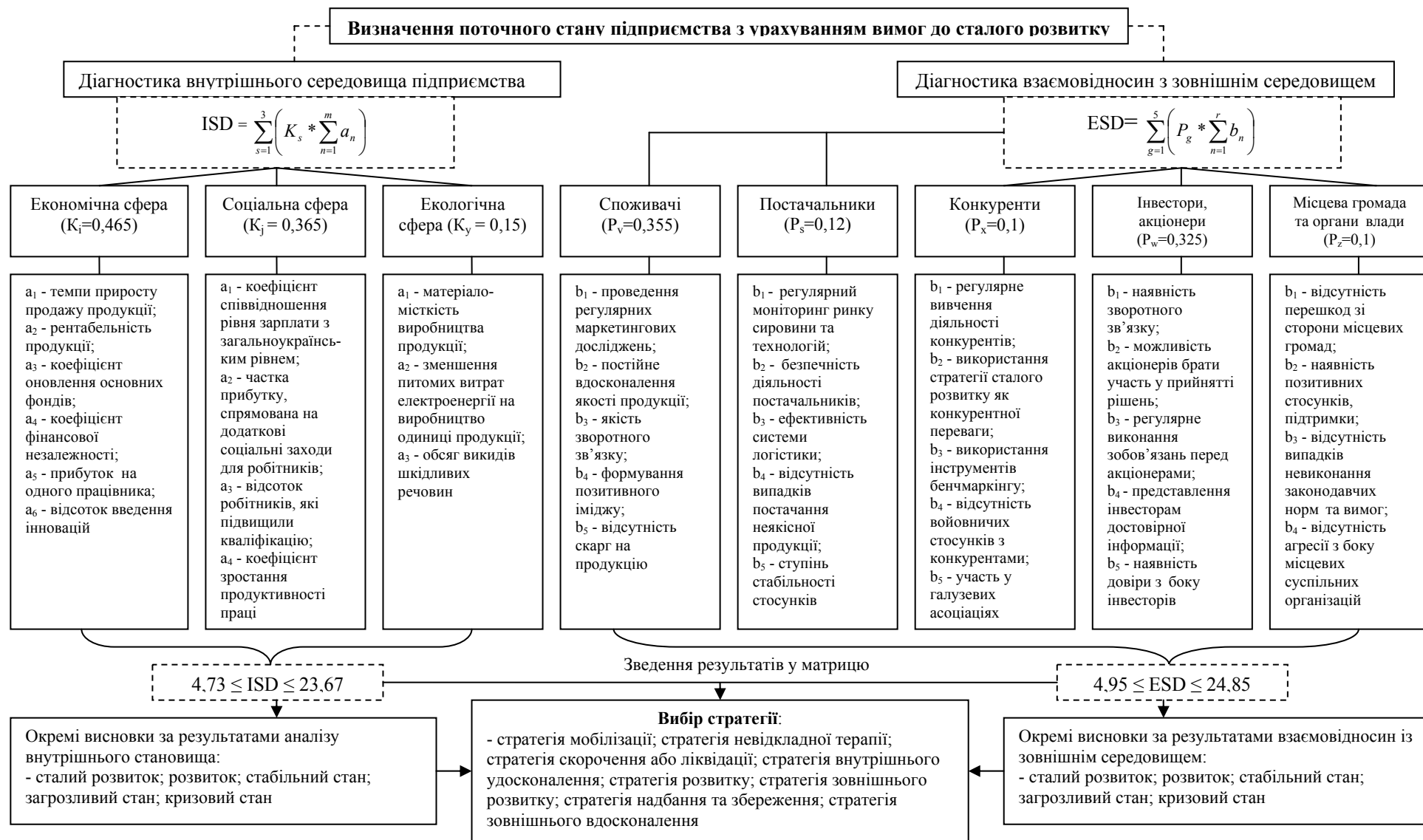


Рисунок 5.1 – Алгоритм проведення діагностики сталого розвитку підприємства та обрання відповідної стратегії

Методика розрахунку всіх представлених показників здійснюється згідно із загально визначеними правилами економічного та фінансового аналізу. Так, межі коефіцієнту фінансової незалежності визначались на основі методики та класифікації, які були запропоновані Г.В. Савицькою [228, с. 626].

У табл. 5.2 та 5.3 деякі показники не були обмежені певними конкретними нормативними значеннями; це пояснюється, по-перше, тим, що значення таких показників можуть сильно варіювати залежно від типу та масштабу підприємства, а отже, неможливо визначити граничні межі. Для кожного підприємства вони є індивідуальними, тому достатньо зберігати необхідну динаміку зменшення або підвищення показника залежно від його особливостей.

Таблиця 5.2 – Діагностика внутрішнього стану підприємств текстильної промисловості з позицій сталого розвитку*

Показники	Стан сталого розвитку	Стан розвитку	Стабільний стан	Загрозливий стан	Кризовий стан
Показники економічного розвитку					
1. Темпи приросту продажу продукції, %	> 20	11 – 19	1 – 10	< 0	< -10
2. Рентабельність продукції, %	> 15	11 – 15	5 – 10	< 5	< 0
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,15 – 0,2	0,11 – 0,15	0,05 – 0,1	0,049 – 0,01	< 0,01
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,59 – 0,54	0,53 – 0,41	0,4 – 0,35	< 0,35
5. Прибуток на одного працівника	Збільшується	Тенденція до збільшення	Знаходиться на постійному рівні	Спостерігається тенденція до зменшення	Збиткова діяльність
6. Введення інновацій (технології, устаткування), %	> 10	6 – 10	1 – 5	< 1	0
Показники соціального розвитку					
1. Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по текстильній промисловості	> 2	1,5 – 2	1,1 – 1,5	1 – 0,5	< 0,5
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %	> 8	5 – 8	1 – 4	0,1 – 0,9	0
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	> 20	16 – 20	13 – 15	5 – 12	< 5
4. Коефіцієнт зростання продуктивності праці	> 1,5	1,21 – 1,5	1,0 – 1,2	0,99 – 0,5	< 0,5

Показники екологічного розвитку					
1. Матеріаломісткість виробництва продукції, %	≤ 50	51 – 58	59 – 65	66 – 70	> 70
2. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, %	Від 15 % до економічно обґрунтованого рівня	6 – 15	0 – 5	Збільшення питомих витрат	
3. Обсяг викидів шкідливих речовин	Щорічно зменшується	Періодично зменшується	На постійному рівні	Щорічно збільшується	

* Сірим кольором позначено значення показників, які необхідно розглядати з урахуванням поточної економічної ситуації на підприємстві

Нижче представлено критерії оцінки сталого розвитку внутрішнього середовища підприємств швейної промисловості (табл. 5.3). Базова кількість показників має аналогічні текстильній промисловості нормативні значення. Зміни торкнулися лише кількох показників; крім того, додано показник оновлення асортименту продукції, адже в швейній промисловості продукція має відповідати сучасним тенденціям моди та модифікуватися залежно від уподобань споживачів. Якщо звернутися до світового досвіду виробництва продукції легкої промисловості, то повне оновлення асортименту в розвинутих країнах відбувається через 1-2 роки, кардинальне переобладнання виробництва через 5-10 років [229, с. 476].

У табл. 5.3 серед показників оцінки сталого розвитку підприємств швейної промисловості не представлено показник матеріаломісткості продукції. Це обумовлено тим, що більшість українських підприємств швейної галузі, а саме від 70 до 95 %, працюють за давальницькими схемами, і всі тканини для пошиття одягу надаються іноземними замовниками [230, с. 46]; отже, показник матеріаломісткості в звітах підприємств рідко перевищує 20 %.

Рівень рентабельності визначався на основі середньогалузевих значень; так, підприємства-лідери сектору пошиття одягу мають рівень рентабельності 2-11 % [231, с. 84].

Для ідентифікації внутрішнього стану підприємства необхідно визначити бали за кожним з показників. Катастрофічний стан підприємства оцінюється у 1 бал, загрозливий – 2, стабільний – 3, стан розвитку – 4, стан сталого розвитку – у 5 балів.

Виходячи з набраної суми балів без урахування коефіцієнтів вагомості, можна зробити висновок про загальний стан підприємства. Пропонується така шкала оцінки:

60 – 65 балів – сталий розвиток, за якого спостерігається якісне та кількісне покращення показників в усіх сферах; підприємство має високий потенціал для виходу на європейський ринок, активно розвиває соціальну сферу, приділяє увагу екології, має стабільний рівень фінансових показників;

Таблиця 5.3 – Діагностика внутрішнього стану підприємств швейної промисловості з позицій сталого розвитку*

Показники	Стан сталого розвитку	Стан розвитку	Стабільний стан	Загрозливий стан	Кризовий стан
Показники економічного розвитку					
1. Темпи приросту продажу продукції, %	> 50	21 – 49	1 – 20	< 0	< -10
2. Рентабельність продукції, %	> 12	8 – 12	4 – 7,9	2 – 3,9	< 2
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,151 – 0,2	0,11 – 0,15	0,05 – 0,1	0,05 – 0,01	< 0,01
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,59 – 0,54	0,53 – 0,41	0,4 – 0,35	< 0,35
5. Прибуток на одного працівника	Збільшується	Тенденція до збільшення	Знаходиться на постійному рівні	Спостерігається тенденція до зменшення	Збиткова діяльність
6. Відсоток введення інновацій (технології, устаткування)	> 10	6 – 10	1 – 5	< 1	–
7. Оновлення асортименту продукції, %	81 – 100	61 – 80	41 – 60	21 – 40	< 20
Показники соціального розвитку					
1. Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по швейній промисловості	> 4	2,1 – 4	1,1 – 2	1 – 0,5	< 0,5
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %	> 6	4 – 6	1 – 3	0	0
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	> 20	16 – 20	13 – 15	5 – 12	< 5
4. Коефіцієнт зростання продуктивності праці	> 1,5	1,21 – 1,5	1,0 – 1,2	0,99 – 0,5	< 0,5
Показники екологічного розвитку					
1. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, %	Від 10 % до економічно обґрунтованого рівня	6 – 10	0 – 5	Збільшення питомих витрат	–
2. Зменшення відходів матеріалів	Постійне зменшення частки відходів виробництва	Знаходяться на рівні нижчої границі нормативу	Не перевищують нормативні значення	Кількість відходів виробництва дещо перевищує нормативи	Значне перевищення нормативів

* Сірим кольором позначено значення показників, які необхідно розглядати з урахуванням поточної економічної ситуації на підприємстві

45 – 59 – стан розвитку; окремі показники досягають рівня сталості, рівень ефективності діяльності вище середньогалузевого; підприємства, значення яких належать даному інтервалу, є лідерами галузі, за умови збереження активної позиції є висока вірогідність досягнення сталого розвитку;

31 – 44 – стабільний стан, за якого значення показників дорівнюють середнім по галузі, при цьому деякі сфери вимагають підвищеної уваги; позиція характеризується відсутністю значної уваги до соціальної сфери та екології через недостатній рівень власних фінансових ресурсів;

18 – 30 – загрозовий стан; у даному випадку показники діяльності підприємства є нижчими за середньогалузеві, в основному простежуються негативні тенденції розвитку; підприємство знаходиться в загрозовому фінансовому стані і потребує рішучих управлінських рішень та проведення додаткового фінансового та економіко-господарського аналізу;

13 – 17 – кризовий стан; підприємство майже не володіє власними фінансовими ресурсами, спостерігається заборгованість за заробітною платою, обсяги випуску продукції значною мірою не відповідають потужностям, практично всі показники мають негативну динаміку.

За умови початкової орієнтації на напрям сталого розвитку необхідно ввести коефіцієнти вагомості для кожної сфери. Таким чином, визначення сталого розвитку буде проводитися з використанням таких формул:

$$ISD = I_{екон} + I_{соц} + I_{екол}, \quad (5.1)$$

де *ISD* (internal sustainable development) – індикатор сталого розвитку внутрішнього середовища;

$I_{екон}$, $I_{соц}$, $I_{екол}$ – індикатори сталого розвитку економічної, соціальної та екологічної сфери, відповідно;

$$I_{екон} = K_i * \sum a_i, \quad I_{соц} = K_j * \sum a_j, \quad I_{екол} = K_y * \sum a_y, \quad (5.2)$$

де a_i , a_j , a_y – сума балів за показниками відповідно економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності;

K_i , K_j , K_y – коефіцієнти вагомості, які визначені для економічної, соціальної та екологічної сфер відповідно.

В результаті порівняння даних підприємства з табличними та проведення необхідних розрахунків з'ясується, в якому стані знаходиться текстильне чи швейне підприємство, і чи має місце сталий розвиток (табл. 5.4). Інтервали визначалися на основі розрахункового методу за допомогою максимальних, мінімальних та середніх значень.

За умови досягнення граничного рівня необхідно відмовитися в процесі подальшого аналізу від коефіцієнтів вагомості. Досягнення сталого розвитку може призвести до того, що подальше покращення деяких показників може бути неможливим чи економічно не обгрунтованим; у даному випадку сталий розвиток виражається в приділенні більшої уваги покращенню інших, якісних аспектів даного показника.

Таблиця 5.4 – Критерії визначення стану підприємств текстильної та швейної промисловості

Текстильна промисловість	Швейна промисловість	Інтерпретація значень
23,50 – 21,72	25,05 – 22,43	Стан сталого розвитку
21,71 – 16,05	22,42 – 16,69	Стан розвитку
16,04 – 10,97	16,68 – 11,41	Стабільний стан
10,96 – 6,27	11,4 – 6,52	Загрозливий стан
6,26 – 4,73	6,51 – 5,01	Кризовий стан

Зважаючи на вищевикладене, виникає логічне запитання – якими є подальші перспективи підприємств, які вже досягли рівня сталого розвитку? Чи є резерви для їх подальшого розвитку?

У табл. 5.5 наведено альтернативи покращення діяльності, завдяки яким можна зберегти або підсилити тенденцію сталого розвитку підприємства.

Таблиця 5.5 – Можливі перспективи для подальшого розвитку підприємств, які досягли сталого розвитку

Базовий показник	Додаткові перспективи	Пояснення
1	2	3
Економічні показники		
1. Темпи росту продажу продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення темпів зростання обсягів виробництва продукції у разі достатньої насиченості ринку. 2. Збільшення частки ринку. 3. Освоєння нових ринків. 4. Вихід на міжнародний ринок. 5. Оновлення асортименту продукції. 6. Удосконалення системи збуту продукції. 7. Покращення якості продукції та обслуговування. 	Коли збільшення обсягів продажу продукції стає неможливим та неефективним внаслідок достатньої насиченості ринку, сталий розвиток досягається завдяки освоєнню нових ринків та продукції, залученню потенційних чи повернення втрачених клієнтів, удосконаленню системи логістики

Продовження табл. 5.5

1	2	3
2. Рентабельність продукції	1. Збереження досягнутого рівня рентабельності, якщо подальше збільшення неможливе. 2. Зменшення рівня рентабельності внаслідок можливих витрат, викликаних розширенням діяльності.	Підвищення рівня рентабельності завдяки оптимізації та зменшенню витрат, зменшенню матеріаломісткості
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів	1. Подальша модернізація та регулярне оновлення.	Внаслідок науково-технічного прогресу та забезпечення сталого розвитку основні фонди вимагають постійної модифікації
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	1. Зменшення заборгованості перед кредиторами. 2. Збільшення дивідендів за акціями.	Чим вищим є даний показник, тим краще підприємство захищене від впливу кредиторів та має потенціал для подальшого розширення діяльності
5. Прибуток на одного працівника	1. Збереження рівня прибутку на досягнутому рівні. 2. Можливе зменшення внаслідок збільшення витрат на якість продукції.	Даний показник об'єктивно висвітлює прибуток, частка якого може бути асигнована на соціальну сферу
6. Введення інновацій (технології, устаткування)	1. Введення найсучасніших виробничих технологій та обладнання. 2. Запровадження управлінських, організаційних, маркетингових, логістичних нововведень.	Цей показник є одним з найважливіших для сталого розвитку, оскільки інновації є однією із конкурентних переваг та джерелом зменшення матеріаломісткості, шкідливих викидів, збільшення рентабельності.
Соціальні показники		
1. Рівень заробітної плати	1. Збереження заробітної плати на стабільному рівні в разі досягнення економічно обґрунтованої межі. 2. Подальше збільшення заробітної плати пропорційно фінансовим результатам та прожитковому мінімуму.	Розмір заробітної плати має прямувати до європейського рівня заробітної плати

Продовження табл. 5.5

1	2	3
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення виплат вище законодавчо встановленого мінімуму. 2. Спонсорство та благодійна діяльність. 3. Розвиток інфраструктури, яка не належить до основного виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відшкодування деяких послуг для робітників, додаткові вихідні виплати, премії, допомога колишнім працівникам, які знаходяться на пенсії, збільшення виплат, пов'язаних із травматизмом, медичне страхування та інше, в залежності від можливостей підприємства. 2. Добровільна підтримка соціально-культурних об'єктів, допомога дитячим будинкам і т.д. 3. Будівництво дитячих садків, лікарень, придбання транспорту та інше.
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перманентне підвищення кваліфікації робітників. 2. Підвищення якості перекваліфікації та навчання. 3. Підвищення якості оцінки кваліфікаційного рівня. 4. Представлення різнопланових можливостей для кар'єрного зростання. 	Внаслідок постійної модернізації виробництва та технологій, ускладнення ділових відносин, до робітників висуваються вимоги невинного підвищення свого професійного рівня з постійним підвищенням якості підготовки
4. Підвищення продуктивності праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці шляхом заміни обладнання на більш сучасне. 2. Подальша заміна ручних операцій на автоматизовані. 	Збільшення даного показника може відбуватися до певного граничного рівня продуктивності існуючого обладнання
Екологічні показники		
1. Матеріаломісткість виробництва продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збереження рівня матеріаломісткості на досягнутому рівні. 2. Подальше зменшення рівня матеріаломісткості за рахунок зміни структури витрат. 	Зменшення рівня матеріаломісткості не повинно впливати на зниження якості продукції
2. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальша економія завдяки енергозберігаючим технологіям. 	Економія може мати місце тільки до певного граничного рівня

Продовження табл. 5.5

1	2	3
3. Кількість викидів шкідливих речовин	1. Зменшення викидів в атмосферу та водні ресурси до гранично допустимого рівня.	Покращення очисних технологій, заміщення шкідливих барвників натуральними, більш якісними
4. Рівень умов праці робітників	1. Удосконалення заходів із охорони праці. 2. Зменшення рівня травматизму та професійних захворювань. 3. Збільшення капітальних витрат на екологічні заходи.	Придбання міцнішого спецодягу, потужніших витяжок, організація сприятливих умов для праці, встановлення прогресивного обладнання

У даному випадку підприємство самостійно встановлює пріоритети, нормативні значення та стратегічні цілі. Таким чином, можливості для вдосконалення та підтримки сталого розвитку можуть мати різну спрямованість та дозволяють удосконалюватися шляхом освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного покращення існуючих технологій виробництва продукції, управління матеріальними та людськими ресурсами, поліпшення умов праці робітників, створення загального сприятливого клімату та активізації мотивуючих заходів. Якщо підприємство стає на шлях досягнення сталого розвитку, це означає, що воно налаштоване на безупинне вдосконалення своєї діяльності та зміцнення внутрішнього потенціалу.

Для формування комплексного висновку стосовно відповідності діяльності підприємства вимогам сталого розвитку недостатнім є аналіз лише внутрішнього середовища; він має бути доповнений відповідним аналізом зовнішніх факторів впливу для генерації комплексного рішення, враховуючи перспективи та загрози ззовні (рис. 5.1).

У табл. 5.6 представлено показники, за якими слід оцінювати характер взаємовідносин з представниками зовнішнього середовища та визначати ступінь їхнього сприяння позитивній трансформації діяльності підприємства. Згідно представленої методики необхідно оцінити діяльність підприємства за цими показниками шляхом оцінки відносин з кожною групою за відповідними критеріями – від 1 до 5 балів. Ті показники, за якими набрано мінімальну кількість балів, вимагають більш деталізованого осмислення, пошуку альтернатив для стабілізації відносин та ліквідації існуючих перешкод до сталого розвитку. Використовується така шкала:

113-125 балів – стан сталого розвитку; підприємство завжди обізнане про потреби зацікавлених груп та вдало використовує інформацію про можливості, що виникають, турбується про свій імідж у суспільстві та підтримує його;

87-112 балів – стадія розвитку; підприємство починає усвідомлювати необхідність гармонійних взаємовідносин з зовнішнім середовищем, тому робить впевнені кроки із встановлення якісного зв'язку з ним;

Таблиця 5.6 – Перелік показників для виявлення відповідності взаємовідносин із зовнішнім середовищем сталому розвитку підприємства

Показники
Споживачі ($I_{\text{спож}}$)
1. Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб існуючих та потенційних споживачів
2. Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції
3. Наявність якісного зворотного зв'язку з клієнтами та потенційними споживачами для самовдосконалення
4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів
5. Відсутність скарг на продукцію підприємства з боку споживачів
Конкуренти ($I_{\text{конк}}$)
1. Проведення регулярного вивчення діяльності конкурентів та їх продукції
2. Використання стратегії сталого розвитку як конкурентної переваги
3. Використання інструментів бенчмаркінгу
4. Відсутність яскраво виражених войовничих стосунків з конкурентами
5. Участь або членство в галузевих асоціаціях та спілках
Постачальники ($I_{\text{пост}}$)
1. Регулярний моніторинг ринку якісної сировини та технологій
2. Безпечність діяльності постачальників для довкілля
3. Ефективність та надійність системи закупівельної логістики
4. Відсутність випадків постачання неякісної або бракованої продукції
5. Наявність довірливих та стабільних стосунків
Інвестори та акціонери ($I_{\text{акц}}$)
1. Наявність якісного зворотного зв'язку
2. Можливість акціонерів простежувати та спрямовувати рішення вищого керівництва
3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами
4. Надання інвесторам правдивої та достовірної інформації стосовно діяльності підприємства та стратегічних планів
5. Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів
Місцева громада та органи влади ($I_{\text{гром}}$)
1. Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони місцевої громади
2. Наявність позитивних та сприятливих стосунків з органами місцевої влади, підтримка ними стратегії сталого розвитку
3. Відсутність випадків невиконання законодавчих норм та вимог
4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, довіра та позитивне ставлення широких прошарків суспільства
Сума балів

63-86 балів – стабільний стан; рівень взаємовідносин з зацікавленими групами можна охарактеризувати як середньостатистичний, підприємство знаходиться у відносно стабільній позиції, не прагнучи до подальшої трансформації відносин з зовнішнім світом;

37-62 балів – загрозований стан; необхідно серйозно замислитися над партнерськими відносинами, які склалися з зацікавленими групами, знайти причину непорозуміння та терміново вжити заходів щодо налагодження взаємовідносин, інакше такі обставини можуть загрожувати підприємству кризою;

25-36 балів — кризовий стан; підприємство нехтує потребами зацікавлених груп, що призводить до внутрішньої кризи, адже не вивчаються потреби споживачів, нестабільними є стосунки з постачальниками та взагалі підприємство не орієнтується у сучасному інформаційному просторі.

У разі проведення аналізу на початковому етапі орієнтації на забезпечення сталого розвитку рекомендується використовувати систему коефіцієнтів вагомості показників, визначених за допомогою експертного опитування (Додаток Е).

- споживачі (P_v) – 0,355;
- конкуренти (P_x) – 0,1;
- постачальники (P_s) – 0,12;
- інвестори та акціонери (P_w) – 0,325;
- місцева громада та органи влади (P_z) – 0,1.

$$ESD = I_{спож} + I_{конк} + I_{пост} + I_{акц} + I_{гром}, \quad (5.3)$$

$$I_{спож} = P_v * \sum b_i, I_{конк} = P_x * \sum b_j, I_{пост} = P_s * \sum b_y, \quad (5.4)$$

$$I_{акц} = P_w * \sum b_w, I_{гром} = P_z * \sum b_z,$$

де ESD (external sustainable development) – індикатор сталого розвитку взаємовідносин з зовнішнім середовищем;

$I_{спож}$, $I_{конк}$, $I_{пост}$, $I_{акц}$, $I_{гром}$ – індикатори сталого розвитку взаємовідносин зі споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, громадськістю;

b_v , b_x , b_s , b_w , b_z – сума балів, набрана в результаті аналізу показників за кожною групою;

P_v , P_x , P_s , P_w , P_z – коефіцієнти вагомості для груп показників, які характеризують взаємовідносини зі споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, громадськістю відповідно.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про характер відносин з зовнішнім середовищем:

24,85 – 22,87 балів – стан сталого розвитку;

22,86 – 16,90 балів – стадія розвитку;

16,89 – 11,55 балів – стабільний стан;

11,54 – 6,60 балів – загрозовий стан;

6,59 – 4,95 балів – кризовий стан.

Таким чином, оцінка внутрішнього розвитку може проводитися окремо від зовнішнього та навпаки, але в такому випадку отриманої інформації буде недостатньо для формулювання повноцінного висновку. У зв'язку з цим необхідно інтегрувати результати діагностики за двома напрямками в матрицю визначення стратегічної позиції (рис. 5.2). Загальний принцип полягає у визначенні своєї позиції на шляху до сталого розвитку та рекомендованої стратегії досягнення сталого розвитку. Позначені на матриці стрілки вказують на бажаний напрямок трансформації, тобто прийняття такої стратегії, яка б сприяла покращенню позицій підприємства і досягненню найближчої до сталого розвитку позиції.

Сектор 1 – підприємство приділяє занадто уваги зовнішньому середовищу, нехтуючи внутрішніми потребами та інтересами. Майже всі внутрішні показники діяльності можна ідентифікувати як кризові. Даний сектор виділено тільки з теоретичної точки зору, адже на практиці внутрішньо слабе та неспроможне підприємство не здатне приділяти значну кількість уваги та турботи зацікавленим групам через власну недосконалість та відсутність стратегічно спрямованої діяльності.

Сектор 2 – добре налагоджені стосунки з зовнішнім середовищем дозволяють протистояти коливанням ззовні, що надає суттєві перспективи та можливості для розвитку, але підприємство відчуває певні труднощі з забезпеченням внутрішньої ефективності та розвитку.

Рекомендується стратегія «внутрішнього вдосконалення»: в даний момент зусилля менеджменту мають бути спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу, необхідно докласти зусиль з оптимізації своєї діяльності завдяки зменшенню витрат, удосконаленню організації праці, оновленню технологій. У підприємства є багато альтернатив для розвитку завдяки налагодженим зв'язкам із зовнішнім світом. Для визначення конкретних заходів необхідно провести розширений аналіз результатів, отриманих у табл. 5.2 та табл. 5.3.

Сектор 3 – характеризується налагодженістю відносин та розумінням потреб зацікавлених груп, крім цього, спостерігається внутрішня сталість, що дозволяє утримувати високі конкурентні позиції. Підприємство вже досягло сталого розвитку чи активно налаштоване на даний процес. Спостерігається щорічне покращення показників діяльності, виявляються нові можливості, відповідні умовам ринку, які вдало використовуються; скоординована з зовнішнім середовищем діяльність дозволяє швидко реагувати на зміни або проблеми, що виникають.

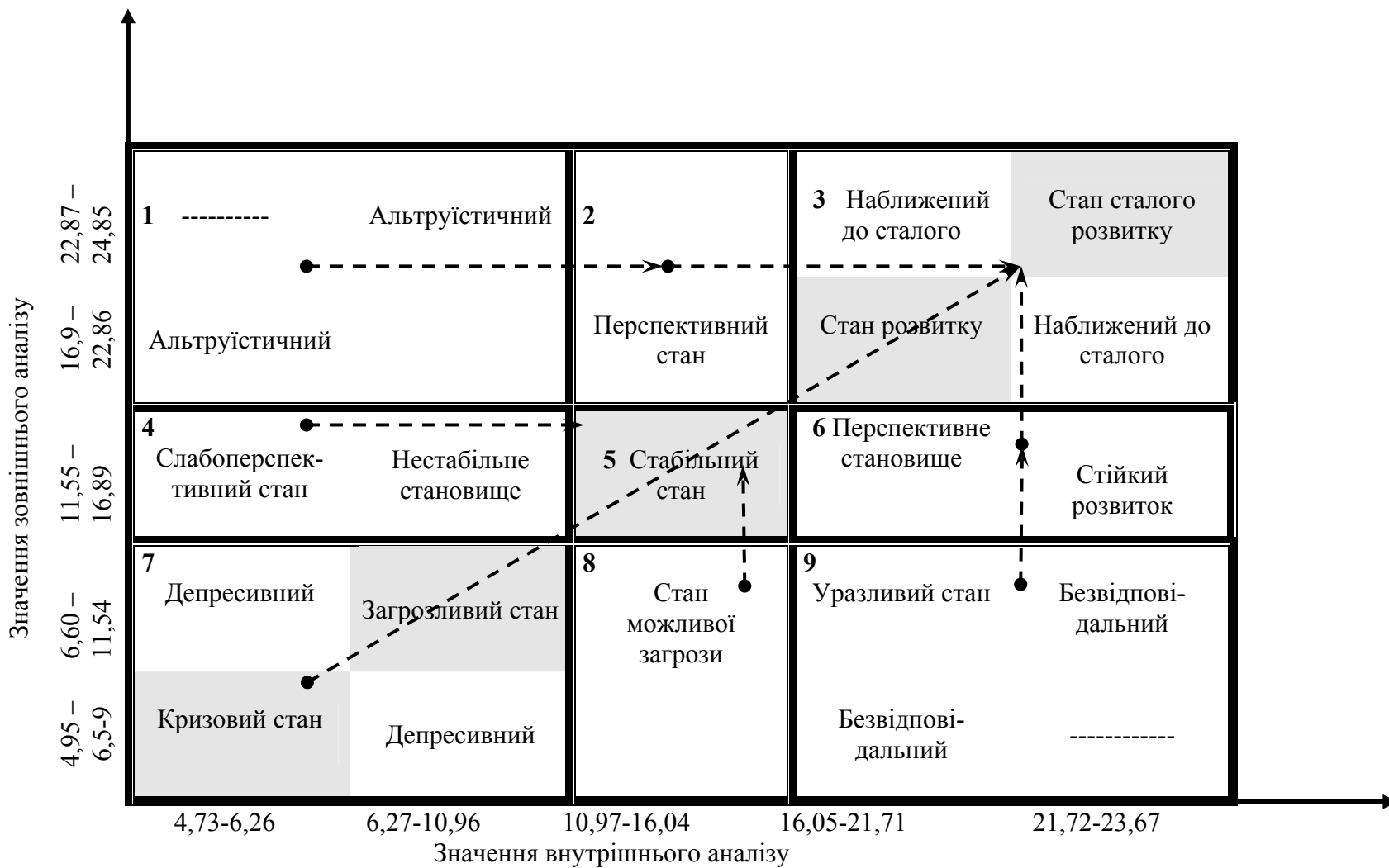


Рисунок 5.2 – Матриця визначення стратегічної позиції підприємства

Рекомендується стратегія «надбання та збереження»: підприємства, які ще не досягли найвищого рівня сталого розвитку, повинні володіти розвинутими засобами комунікації з метою моніторингу внутрішніх та зовнішніх перспектив, значна увага має приділятися маркетингу, інноваційному розвитку, розвитку персоналу, ресурсозберігаючим технологіям. Підприємства, які вже досягли рівня сталого розвитку, мають підтримувати досягнутий рівень та шукати нові резерви для удосконалення діяльності (табл. 5.5), освоювати нові види продукції, ринки та технології.

Сектор 4 – відносини з зацікавленими групами залишаються на середньому або нормальному рівні, а внутрішнє становище вимагає негайної терапії. Ситуацію можна охарактеризувати як дуже напружену. Існуючі фінансові проблеми призводять до неспроможності забезпечити оновлення основних фондів, асортименту продукції, створення нормальних умов для робітників та належну поінформованість про зовнішнє середовище. Таке становище без кардинального втручання в близькому майбутньому може призвести до депресивної кризи.

Рекомендується стратегія «мобілізації»: відносини, які склалися з зацікавленими групами, можуть стати одним із варіантів виходу з кризи, тому необхідно переглянути перспективи, які можуть бути запозичені ззовні. У будь-якому разі необхідно звернутися до стратегії «невідкладної терапії», інакше доведеться замислитися над сенсом існування підприємства та розглянути альтернативу скорочення виробництва.

Сектор 5 – за всіма параметрами підприємство знаходиться в стабільному становищі.

Рекомендується стратегія «розвитку»: метою підприємства є перехід до сектору 3, тому необхідно наполегливо працювати для збереження наявної позиції та забезпечення переходу на вищий рівень. Для цього потрібно володіти достатньо переконливими конкурентними перевагами, підвищувати якість та дизайн продукції, вводити інноваційні технології, розширювати діапазон екологічної та унікальної продукції, удосконалювати соціальну політику, працювати над позитивним іміджем. У цілях сталого розвитку можливий пошук співробітництва з лідерами галузі, іноземними партнерами або об'єднання з іншими підприємствами.

Сектор 6 – характеризується наявністю високого рівня внутрішніх показників та нормальними відносинами з представниками зовнішнього середовища.

Рекомендується стратегія «зовнішнього удосконалення»: метою підприємства є перехід до сектору 3. До внутрішнього середовища необхідно застосовувати стратегію «надбання та збереження», а зовнішня політика вимагає орієнтації на більш якісне задоволення потреб споживачів, пошук надійних постачальників, продукція яких відповідає нормам сталого розвитку, активізації діяльності з управління брендом, здійснення соціальної та громадської місії.

Сектор 7 – відсутність перспектив для внутрішнього розвитку, втрата довіри та стабільних зв'язків із зацікавленими групами додатково ускладнюють становище. Стан підприємства

характеризується низькою конкурентною позицією, не затребуваною споживачами продукцією, великим рівнем зносу основних фондів, високим рівнем кредиторської заборгованості.

Рекомендується стратегія «невідкладної терапії» або «скорочення»: якщо підприємство опинилося в загрозливому або депресивному становищі, воно має регламентувати сувору економію фінансових та матеріальних ресурсів шляхом скорочення виробництва малорентабельної продукції, ефективної організації процесу виробництва, перегляду асортименту та пошуку свого сегменту ринку, проведення досліджень. Необхідно в терміновому порядку переглянути взаємовідносини з зовнішнім оточенням: можливо, саме вони зумовлюють стагнацію. Всі сфери мають бути переглянуті на предмет їхньої результативності (збут, маркетинг, виробництво).

Кризовий стан підприємства є результатом байдужого ставлення до зовнішнього середовища, невідповідності стратегічного управління швидкісним змінам зовнішнього середовища та відсутності альтернатив розвитку всередині. Постає питання про необхідність функціонування підприємства. Без серйозних фінансових вливань та допомоги ззовні з боку держави єдиним варіантом є скорочення, перепродаж або ліквідація підприємства.

Сектор 8 – внутрішній стан поки що стабільний, але в разі нехтування потребами зацікавлених сторін можливе зміщення позицій до сектору 7.

Рекомендується стратегія «зовнішнього розвитку»: якщо за результатами аналізу підприємство потрапляє до цього сектору, у першу чергу необхідно спрямувати вектор зусиль на пошук та стабілізацію ділових та гармонійних відносин з зовнішнім середовищем, адже подальше погіршення цих стосунків може досить швидко зруйнувати внутрішнє стабільне становище, яке в умовах сильної конкуренції та низької платоспроможності споживачів є досить хитким. Тому діяти тут треба поступово, починаючи з деталізованого аналізу перспектив, які відповідатимуть потребам та запитам споживачів, співпраці з постачальниками, вивчення діяльності конкурентів, можливості залучення інвесторів, відповідності діяльності підприємства пріоритетам та стратегії місцевих органів влади.

Сектор 9 – при високому рівні досягнутих результатів спостерігається безвідповідальне ставлення до зовнішнього середовища. Фактично така ситуація зустрічається дуже рідко, адже діяльність, яка ніяким чином не задовольняє інтереси та потреби представників зовнішнього середовища, не може досягти такого високого рівня економічної та виробничої ефективності априорі. Проте, в українських реаліях такі випадки непоодинокі.

Сталий розвиток залишається недосяжним до тих пір, поки увага підприємства буде спрямована лише на задоволення власних фінансових потреб. Слід зазначити, що в умовах глобалізації економіки життєвий цикл такого підприємства у найближчі терміни підійде до свого занепаду – до сектору 8.

Зміст викладених вище методичних та практичних рекомендацій дозволяє стверджувати, що перевагами запропонованої автором системи діагностики є:

- мінімальна кількість показників, що спрощує проведення діагностики та зменшує її трудомісткість;

- нескладність використання таблиць діагностичних показників дає можливість незалежно проаналізувати діяльність будь-якого підприємства легкої промисловості і зробити об'єктивні висновки стосовно його поточного стану і характеру розвитку;

- показники, що наведені в табл. 5.2, 5.3 та 5.6, пов'язані між собою, тому дають можливість відстежити причини тих чи інших негативних тенденцій;

- більшість використаних у таблицях показників формуються в результаті управлінської діяльності протягом певного періоду часу, тому їх аналіз дає змогу розібрати та виявити невдалі управлінські рішення, можливі причини виникнення незадовільної ситуації і на цій базі розробити стратегічний план розвитку;

- систему оцінки діяльності в цілому та окремі показники оцінки побудовано таким чином, щоб вони найбільшою мірою відповідали сутності концепції сталого розвитку та максимально характеризували діяльність підприємства;

- дана система оцінки не вимагає суттєвих витрат, тому може використовуватися підприємством у будь-якому фінансовому становищі;

- надається можливість оцінити не тільки вплив зацікавлених груп, а й характер взаємовідносин та можливість впливу на ці фактори;

- існує можливість розглядати внутрішнє та зовнішнє становище як у системі, так і відокремлено.

Для верифікації критеріальних значень та наведеної методики діагностики, перевірки її практичної цінності результати були апробовані на підприємствах текстильної та швейної промисловості України, а саме:

- ВАТ «Балтська швейна фабрика»; спеціалізується на пошитті жіночого одягу; до асортименту продукції входять костюми, жакети, брюки, жилети, спідниці; з недавнього часу входить до складу загальновідомого в Одеській області та Україні холдингу ARBER GROUP; підприємство працює на давальницькій сировині з США (50 %), Німеччини (20 %), Англії (30 %);

- ВАТ Цюрупинська швейна фабрика «Юність»; займається виготовленням верхнього одягу та виробів з текстилю, включаючи жіночі та чоловічі сорочки, жіноче плаття, ковдри, матраци, спецодяг, білизну, халати; свою продукцію поставляє в основному на ринки м. Херсона, Херсонської та Миколаївської областей; працює підприємство на власній сировині та оновленому обладнанні; у даний час відбувається процес розрахунку з боргами минулих років, що значно обмежує розвиток;

- ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»; спеціалізується на виробництві бавовняної пряжі, тканин, вати; покупцями продукції підприємства виступає населення, локомотивне депо, бази відпочинку; також співпрацює зі швейними фабриками; останнім часом підприємство практично не функціонувало, виробничі потужності не були завантажені; на сьогодні існує величезна заборгованість із заробітної плати та перед бюджетом, більшість працівників звільнені за скороченням; з 15 травня 2007 року комбінат відновив свою роботу шляхом концентрації обладнання кардної та гребінної систем прядіння на одній фабриці.

Для отримання більш точного підтвердження результативності представленої методики діагностики та можливості її використання суб'єктами, які не мають безпосереднього відношення до підприємства, в процесі аналізу внутрішнього середовища були використані дані ВАТ «Демітекс», яке виступає одним із провідних текстильних підприємств України. ВАТ «Демітекс» займається виробництвом та реалізацією пряжі, як бавовняної, так із використанням хімічних волокон. У даний час є одним з лідерів у легкій промисловості. Підприємство зуміло налагодити процес виходу з кризи та організувати сучасне конкурентоспроможне виробництво. Продукція реалізується трикотажним та ткацьким підприємствам Київської, Чернівецької, Житомирської та Луганської областей. Паралельно з цим ВАТ «Демітекс» здійснює експорт продукції до Росії, Білорусії, Литви та Латвії. Підприємство активно займається соціальною діяльністю: заробітна плата перевищує середнє значення в галузі. У 2006 році на підприємство було накладено штраф у розмірі 2,5 тис. грн. за погіршення якості стокових вод. Стан даного підприємства вивчається тільки з позиції внутрішнього становища через відсутність достовірних даних.

Результати оцінки внутрішнього стану підприємств виявилися такими (табл. 5.7):

- ISD (ВАТ «Юність») = $19 \cdot 0,55 + 15 \cdot 0,35 + 6 \cdot 0,15 = 16,6$ (стабільний стан);
- ISD (ВАТ «Балтська швейна фабрика») = $19 \cdot 0,55 + 8 \cdot 0,35 + 6 \cdot 0,15 = 14,15$ (стабільний стан);
- ISD (ВАТ «ХБК») = $6 \cdot 0,55 + 8 \cdot 0,35 + 6 \cdot 0,15 = 7$ (кризовий стан);
- ISD (ВАТ «Демітекс») = $16 \cdot 0,55 + 13 \cdot 0,35 + 10 \cdot 0,15 = 14,85$ (стабільний стан).

Результати аналізу взаємовідносин із зацікавленими групами досліджуваних підприємств (табл. 5.8) є такими:

- ESD (ВАТ «ХБК») = $12 \cdot 0,355 + 18 \cdot 0,1 + 16 \cdot 0,12 + 11 \cdot 0,325 + 9 \cdot 0,1 = 12,455$ (стабільний стан);
- ESD (ВАТ «Юність») = $16 \cdot 0,355 + 16 \cdot 0,1 + 17 \cdot 0,12 + 22 \cdot 0,325 + 15 \cdot 0,1 = 17,97$ (розвиток);
- ESD (ВАТ «Балтська швейна фабрика») = $19 \cdot 0,355 + 18 \cdot 0,1 + 19 \cdot 0,12 + 23 \cdot 0,325 + 13 \cdot 0,1 = 19,6$ (розвиток).

Таким чином, розглядаючи позиції окремих підприємств на матриці (рис. 5.2), можна визначити інтегровану оцінку підприємства та загальні ознаки стратегії його розвитку.

Таблиця 5.7 – Результати діагностики внутрішнього середовища підприємств вітчизняної легкої промисловості (станом на 01.06.2007 р.)

Показники	ВАТ «Юність»	ТОВ «Балтська швейна фабрика»	ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»	ВАТ «Демітекс»
1	2	3	4	5
ЕКОНОМІЧНА СФЕРА				
1. Темпи приросту продажу продукції, %	-15	-0,25	-65,1	14,34
2. Рентабельність продукції, %	10,9	7	-23	11,02
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів	8,87	2,74	1,66	0,18
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,3	0,91	-0,013	0,56
5. Прибуток на одного працівника	Щорічно збільшується	Тенденція до збільшення	Щорічно зменшується	Тенденція до зменшення
6. Відсоток введення інновацій (технології, устаткування), %	10	Не впроваджувалися	Не впроваджувалися	Не впроваджувалися
7. Оновлення асортименту продукції, %	50	400	-	-
СОЦІАЛЬНА СФЕРА				
1. Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по текстильній (швейній) промисловості	1,05	0,97	0,42	1,14
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %	15	0	0	8
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	20	0	0	5
4. Коефіцієнт зростання продуктивності праці	1,07	1,04	0,29	1,16
ЕКОЛОГІЧНА СФЕРА				
1. Матеріаломісткість виробництва продукції, %	-	-	85	69,8
2. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, %	Збільшилися	0	+10	Інформація відсутня

1	2	3	4	5
3. Зменшення відходів матеріалів, %	- 8	Не перевищують нормативні значення	На тому ж рівні	Залишилися на тому ж рівні
Сума балів з використанням коефіцієнтів вагомості	16,6	14,15	7	14,85
Висновок	Стабільний стан	Стабільний стан	Кризовий стан	Стабільний стан

Для ВАТ «ХБК» – це слабо перспективний стан (сектор 4), для якого характерна стратегія мобілізації; ВАТ «Юність» та ВАТ «Балтська швейна фабрика» – перспективний стан (сектор 2), стратегія внутрішнього вдосконалення.

В результаті діагностики для всіх досліджуваних підприємств можна виділити тотожні проблеми досягнення сталого розвитку. Зокрема, у сфері внутрішньої діагностики це насамперед такі проблеми, як: низькі темпи зростання продажу продукції, слабке оновлення основних засобів, висока залежність від кредиторів, відсутність схильності до впровадження інновацій та введення ресурсозберігаючих технологій, турботи про розвиток та матеріальне становище працівників.

Таблиця 5.8 – Результати діагностики взаємовідносин з зовнішнім середовищем підприємств ВАТ «Юність», ВАТ «Балтська швейна фабрика» та ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»

Показники	ВАТ «Юність»	ВАТ «ХБК»	Балтська швейна фабрика
1	2	3	4
Споживачі ($I_{\text{спож}}$)			
1. Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб існуючих та потенційних споживачів	3	1	3
2. Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції	4	3	5
3. Наявність якісного зворотного зв'язку з клієнтами та потенційними споживачами для самоудосконалення	3	1	2
4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів	2	2	4
5. Відсутність скарг на продукцію підприємства з боку споживачів	4	5	5
Конкуренти ($I_{\text{конк}}$)			
1. Проведення регулярного вивчення діяльності конкурентів та їх продукції	4	3	4
2. Використання стратегії сталого розвитку в якості конкурентної переваги	2	4	2

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4
3. Використання інструментів бенчмаркінгу	1	3	3
4. Відсутність яскраво виражених войовничих стосунків з конкурентами	4	3	5
5. Участь або членство у галузевих асоціаціях або спілках	5	5	4
Постачальники (I_{nocm})			
1. Регулярний моніторинг ринку якісної сировини та технологій	5	4	1
2. Безпечність діяльності постачальників для довкілля	3	4	5
3. Ефективність та надійність системи закупівельної логістики	2	3	4
4. Відсутність випадків поставок неякісної або бракованої продукції	3	3	4
5. Наявність довірливих та стабільних стосунків	4	2	5
Інвестори та акціонери (I_{aku})			
1. Наявність якісного зворотного зв'язку	4	2	5
2. Можливість акціонерів простежувати та направляти рішення вищого керівництва	5	3	5
3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами	4	1	3
4. Представлення інвесторам правдивої та достовірної інформації стосовно діяльності підприємства та стратегічних планів	4	2	5
5. Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів	5	3	5
Місцева громада та органи влади ($I_{пром}$)			
1. Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони місцевої громади	3	1	3
2. Наявність позитивних та сприятливих стосунків з органами місцевої влади, підтримка стратегії сталого розвитку, готовність йти на поступки	3	3	2
3. Відсутність випадків невиконання законодавчих норм та вимог	5	3	3
4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, довіра та позитивне ставлення широких прошарків суспільства	4	3	5
Сума балів	17,97	12,455	19,6

Зовнішній аналіз дозволив зробити висновок, що для досягнення сталого розвитку всім підприємствам необхідно приділяти увагу вивченню потреб споживачів, більш чіткій орієнтації на їх вимоги, здійснення уважнішого конкурентного аналізу, використання кращих світових та вітчизняних практик, налагодження сприятливіших відносин з органами місцевої влади.

5.3. Чинники досягнення сталого розвитку підприємств легкої промисловості

Ефективність процесу досягнення сталого розвитку залежить у першу чергу від вихідних параметрів системи, встановлених цілей та чинників впливу на досягнення сталого розвитку. Представники вітчизняної наукової думки поки що не дійшли єдиного вірного висновку щодо змісту та сутності категорії сталого розвитку. Деякі економісти пов'язують сталий розвиток виключно з фінансовим покращенням, екологи наполягають на екологічній основі цієї категорії. Тому ще недостатньо досліджено чинники, які впливають на швидкість та характер досягнення сталого розвитку. Для кожного підприємства вони можуть бути принципово індивідуальними та належати до економічної, фінансової, соціальної, виробничої, інноваційної, екологічної, маркетингової, організаційної сфер функціонування.

Взаємовплив трьох ключових сфер сталого розвитку, а саме економічної, соціальної та екологічної, не завжди є однаковим, але, безперечно, позитивні чи негативні зрушення фінансового становища не можуть відбуватися відокремлено і завжди є результатом стратегічних змін або сигналізують про їх відсутність в інших сферах. Так, наприклад, негативним моментом у виділенні фінансових ресурсів на якісні покращення соціального та екологічного характеру є збільшення витрат підприємства та, відповідно, зменшення прибутку, причому як тимчасове явище. Як позитивний вплив можна відзначити зменшення витрат на виробництво продукції через удосконалення технологій, підвищення продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу, покращення іміджу в суспільстві, поліпшення якості продукції та виробничого процесу. Результатом бездіяльності в соціальній та екологічній сферах внаслідок відсутності капіталовкладень є погіршення якості продукції, іміджу, втрата конкурентоспроможності, зменшення рентабельності, штрафи, відтік кваліфікованих кадрів та загальний занепад підприємства. Отже, головною проблемою залишається визначення першочерговості та пріоритетності сфер діяльності та чинників впливу.

О. Шубравська вважає, що економічній підсистемі належить базова та головна позиція у забезпеченні сталого розвитку, оскільки саме вона формує умови подальшої трансформації всіх інших підсистем [232, с. 37] і виступає інструментарієм багатоаспектної концепції.

На основі даних виробничої програми ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат», методичних вказівок щодо розрахунку собівартості продукції текстильного підприємства [233] та розробленої узагальненої параметричної моделі формування витрат на виробництво текстильної продукції нами визначено найвагоміші чинники, які впливають на загальний фінансовий результат (прибуток). Нижче представлено методику розрахунку прибутку підприємства, що дозволяє простежити його зміну внаслідок відхилення внутрішніх складових параметричної моделі:

$$Y_j = (P_j^{real} \times Q_j) - C_j, \quad (5.5)$$

де Y_j – фінансовий результат від реалізації i -го виду продукції, грн.;

P_j^{real} – ціна реалізації продукції або ринкова ціна, грн.;

Q_j – випуск продукції i -го виду в натуральному вимірі;

C_j – загальні витрати випуску i -го виду продукції у прядильному виробництві, грн.;

j – вид пряжі.

$$C_j = C_j^s + C_j^z + C_j^e + C_j^o + C_j^u + C_j^b, \quad (5.6)$$

де C_j^s – вартість сировини для виробництва i -го виду продукції, грн.;

C_j^z – фонд оплати праці, включаючи відрахування до бюджету у витратах на виробництво i -го виду продукції, грн.;

C_j^e – вартість електроенергії на виробничі потреби для i -го виду продукції, грн.;

C_j^o – витрати на експлуатацію та утримання обладнання при виробництві i -го виду продукції, грн.;

C_j^u – загальновиробничі витрати виробництва i -го виду продукції, грн.;

C_j^b – невиробничі витрати виробництва i -го виду продукції, грн.

Для ткацького виробництва додаються витрати на додаткові матеріали, призначені для шліхтування основи:

$$C_j = C_j^s + C_i^m + C_j^z + C_j^e + C_j^o + C_j^u + C_j^b, \quad (5.7)$$

де C_i^m – вартість додаткових матеріалів, призначених на технологічні цілі при виробництві i -го виду тканини, грн.

i – вид тканини.

Вартість сировини у прядильному виробництві буде визначатися таким чином:

$$C_j^s = \left(\frac{Q_j \times 100}{b} \times P_j \times kt_j \right) - B_{вих}, \quad (5.8)$$

де C_i^s – витрати на сировину в прядильному виробництві, грн.;

b – відсоток виходу пряжі;

P_j – ціна 1 т бавовняної суміші, грн.;

kt_j – коефіцієнт, який враховує транспортно-заготівельні витрати, грн. (1,03-1,05);

$B_{відх}$ – вартість відходів сировини.

Для ткацького виробництва показник розраховується таким чином:

$$C_{i\text{ мк}}^s = \frac{Q_i}{100} (R_o P_o + R_y P_y), \quad (5.9)$$

де $C_{i\text{ мк}}^s$ – вартість сировини для ткацького виробництва, грн.;

Q_i – випуск сурової тканини, м;

R_o, R_y – потреба у пряжі по основі та по утку для випуску 100 м. тканини, кг;

P_o, P_y – ціна 1 кг пряжі по основі та по утку, грн.

$$Q_{i(j)} = q_{i(j)} \times m_{i(j)} \times t_{i(j)} \times w_{i(j)}, \quad (5.10)$$

де $q_{i(j)}$ – кількість ткацьких або прядильних верстатів;

$m_{i(j)}$ – середня за годину продуктивність ткацького (прядильного) верстата, кг;

$t_{i(j)}$ – режимний фонд часу роботи ткацького (прядильного) обладнання, год.;

$w_{i(j)}$ – коефіцієнт, який враховує втрату корисного часу роботи ткацького (прядильного) обладнання.

Вартість додаткових матеріалів, призначених для шліхтування основи в процесі виробництва тканини, визначалась таким чином:

$$C_i^m = Q_i \times N_i^m, \quad (5.11)$$

де N_i^m – норматив витрат допоміжних матеріалів на одиницю i -го виду тканини у вартісному вимірі, грн/м.

Фонд оплати праці, що включає відрахування до бюджету у витратах на виробництво i -го виду продукції, визначено за співвідношенням:

$$C_{i(j)}^z = n_{i(j)} \times s_{i(j)} \times k_{\text{прем}} \times d_{i(j)} \times l, \quad (5.12)$$

де $n_{i(j)}$ – чисельність основного виробничого персоналу;

$s_{i(j)}$ – середня заробітна плата працівників основного виробничого персоналу, грн.;

$k_{\text{прем}}$ – коефіцієнт преміювання;

$d_{i(j)}$ – коефіцієнт додаткових виплат за простої обладнання, оплати відпусток та інше (1,008);

l – коефіцієнт, який враховує соціальні відрахування заробітної плати (1,39).

Частка витрат на електроенергію у загальних витратах на виробництво продукції визначається таким чином:

$$C_{i(j)}^e = \frac{t_{i(j)} \times h_{i(j)} \times g_{i(j)}}{K_{\text{вик}}} \times z, \quad (5.13)$$

де $h_{i(j)}$ – загальна кількість ткацького (прядильного) обладнання;

$g_{i(j)}$ – середня енергоємність одиниці ткацького (прядильного) обладнання, кВт/год.;

$K_{\text{вик}}$ – коефіцієнт використання електроенергії;

z – вартість 1кВт електроенергії, грн.

Витрати на експлуатацію обладнання $\tilde{N}_{i(j)}^i$, загальновиробничі \tilde{N}_i^u та позавиробничі C_i^b можна визначити за допомогою укрупнених показників:

$$C_{i(j)}^o = A_{i(j)} \times e_{i(j)}, \quad (5.14)$$

де $A_{i(j)}$ – нарахована за період t амортизація обладнання, яке завантажене виробництвом i -го виду тканини (j -го виду пряжі), грн.;

$e_{i(j)}$ – коефіцієнт співвідношення суми амортизації та загальних витрат на експлуатацію обладнання.

$$C_i^u = (C_i^z + C_i^e + C_i^o) \times K_i^u, \quad (5.15)$$

де K_i^u – коефіцієнт, який визначає рівень загальновиробничих витрат.

Величина позавиробничих витрат (C_i^b) розраховується як 4,3 % від виробничих витрат.

Розрахунок проводився з використанням даних про виробництво пряжі лінійної щільності 29 текс прядильною фабрикою №1 ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат» за умови завантаження діючих виробничих потужностей. У результаті зміни основних внутрішніх перемінних на 1 % було визначено, який з факторів здійснює найпотужніший вплив на валовий прибуток (табл. 5.9).

Таблиця 5.9 – Оцінка впливу 1 %-ої зміни внутрішніх параметрів формування витрат на виробництво пряжі 29 текс на фінансовий результат

Зміна показника на 1 %	Фінансовий результат від операційної діяльності, грн.	Зміна прибутку, грн.	Зміна прибутку, %
Початкове значення прибутку	130 956,52	-	-
1. Збільшення відсотку виходу пряжі	147 194,92	+16 238,40	+12,4
2. Підвищення заробітної плати	128 656,09	-2 300,43	-1,76
3. Зменшення енергоємності обладнання	133 514,35	+2 557,83	+1,96
4. Підвищення продуктивності праці	133 256,95	+2 300,43	+1,76
5. Підвищення продуктивності обладнання	137 513,97	+6 557,45	+5,01
6. Зменшення транспортних витрат	144 853,49	+13 896,97	+10,62

За результатами виконаних розрахунків можна зробити висновок, що найбільш вагомий вплив на загальний фінансовий результат здійснює раціональне використання сировини, а саме збільшення виходу готової продукції та зменшення відходів, ефективна організація системи логістики, збільшення продуктивності обладнання за рахунок уведення інноваційних технологій, а також раціонального використання електроенергії, оскільки прядильне виробництво відрізняється підвищеним рівнем енергоємності.

Аналогічні розрахунки були проведені на основі даних з виробництва бязі відбіленої артикулу 00131 ткацьким цехом потужністю 32 ткацьких верстати типу СТБ-180 (табл. 5.10).

Якщо порівняти розрахунки за прядильним та ткацьким виробництвом, то можна провести певні аналогії: в обох випадках найбільшу вагу має раціональне використання сировини. Проте, в прядильному виробництві економія досягається завдяки правильній організації транспортування та зберігання сировини, використанню сучасних технологій її переробки. Що ж до ткацького виробництва, то тут зменшити витрати сировини можна завдяки модернізованому обладнанню, на якому виробляється продукція, раціональному плануванню асортименту та якісному складу сурової тканини.

Таблиця 5.10 – Оцінка впливу 1 %-ої зміни внутрішніх параметрів на формування витрат на виробництво бязі арт.00131 на фінансовий результат

Зміна показника на 1 %	Фінансовий результат від операційної діяльності, грн.	Зміна прибутку, грн.	Зміна прибутку, %
Початкове значення прибутку	273 136,080		
1. Зменшення витрат пряжі на 100м тканини	289 530,902	+16 394,82	+6,002
2. Підвищення заробітної плати	268 339,580	- 4 796,50	- 1,756
3. Зменшення енергоємності обладнання	277 907,093	+4 771,01	+1,750
4. Підвищення продуктивності обладнання	287 532,947	+14 396,87	+5,271
5. Зменшення вартості додаткових матеріалів	274 416,064	+1 279,98	+0,469
6. Підвищення продуктивності праці	277 932,570	+4 796,49	+1,750

У більшості випадків неможливо визначити, які важелі управління є першочерговими. Якісні перетворення в соціальній та екологічній сферах не завжди прямим чином впливають на економічні результати підприємства, але вони здійснюють опосередкований вплив через низку перетворень та причинно-наслідкових зв'язків. Таблиця взаємозв'язку внутрішніх показників діяльності дозволяє завдяки логічному осмисленню теоретично прослідкувати за ланцюговим впливом показників, де знак «+» свідчить про позитивний вплив, а знак «-» – про негативний (табл. 5.11).

Наприклад, здійснення благодійної діяльності, на перший погляд, негативно позначається на величині прибутку, але вона в ланцюговому порядку позитивно впливає на імідж підприємства, імідж впливає на рівень збуту продукції, залучення інвестицій, впровадження інновацій. В результаті зменшуються витрати на виробництво продукції, або покращується якість, що позитивно позначається на фінансовому результаті.

Таким чином, не всі показники сталого розвитку мають безпосередній вплив на прибуток підприємства, і не завжди цей вплив є позитивним. Особливістю стратегії сталого розвитку є те, що передбачені нею заходи можуть не завжди збільшувати прибуток, проте вони не повинні зменшувати його. Сталий розвиток неможливий за умови низького рівня заробітної плати, відсутності достатнього рівня соціальної підтримки, низького рівня інноваційних, наукових розробок та впроваджень, нехтування принципами раціонального використання всіх видів ресурсів, відсутності турботи про навколишнє середовище. Але, перелічені заходи вимагають додаткових фінансових вкладень. Фактично ці кошти виступають каталізатором подальших внутрішніх перетворень, які починають поступово реабілітувати економічну сферу.

Таблиця 5.11 – Аналіз взаємозв'язку економічних, соціальних, екологічних показників діяльності

Сфера підприємства	Чинники досягнення сталого розвитку	Чинники досягнення сталого розвитку																					
		Економічна сфера								Соціальна сфера								Екологія					
		Обсягів виробництва	Обсягів збуту	Прибутку	Ефективність логістики	Інновації	Інвестиції	Якість продукції	Витрат	ЗП	Соціальної допомоги	Благодійність	Кваліфікації персоналу	Продуктивності праці	Мотивація працівників	Здоров'я працівників	Імідж	Плинності капіталів	Викидів	Покращення умов праці	Економія ресурсів	Відходів	Штрафів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Економічна сфера	↑ Обсягів виробництва				+/-				+	+									-	-	-	-	
	↑ Обсягів збуту	+		+	+/-					+	+	+					+						
	↑ Прибуток				+	+	+			+	+	+	+		+								
	Ефективність логістики		+					+	+								+						
	Інновації ●	+	+		4			+	+				+	+			+		+	+	+	+	
	Інвестиції ●	+			3	+								+					+	+	+	+	
	↑ Якості продукції		+	+						+/-							+				+/-		
	↓ Витрат ●	5	→	+							+	+	+			+					+		
Соціальна сфера	↑ ЗП			-				+	-						+	+		+	+				
	↑ Соціальної допомоги			-					-						+	+		+	+				
	Благодійність ●	1		=													→	+					
	↑ Кваліфікації персоналу	+	+	+		+		+		+					+			+					

Продовження табл. 5.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Соціальна сфера	↑ Продуктивності праці	+		+					+	+									-	-	-	-	
	Мотивація працівників	+	+			+		+	+					+				+			+	+	
	↑ Здоров'я працівників													+				+/-					
	↑ Імідж	● 2	+			→	+											+					
	↓ Плинність кадрів	+		+				+					+	+			+						
Екологія	↓ Викидів			+												+	+			+			+
	Покращення умов праці							+						+		+	+	+					+
	Економія ресурсів			+				+/-	+													+	
	↓ Відходів			+					+					+								+	
	↓ Штрафів			+														+					

Отже, до особливо важливих та обов'язкових неекономічних, а саме соціальних, чинників досягнення сталого розвитку можна віднести:

1. Підвищення заробітної плати, соціального захисту та кваліфікаційного рівня персоналу. У більшості випадків рівень заробітної плати залежить від продуктивності праці на підприємстві, рівня прибутковості підприємства, мінімально встановленого рівня заробітної плати відповідно до законодавства.

Низький рівень рентабельності не здатний забезпечити високий рівень заробітної плати, але в той же час підвищення фінансових результатів підприємства не завжди є поштовхом для позитивної динаміки доходів працівників. Розв'язання проблеми низького рівня заробітної плати відбувається завдяки підвищенню продуктивності праці та зростанню прибутків підприємства. Аналіз динаміки заробітної плати, рівня рентабельності, зміни обсягів виробництва продукції українських підприємств легкої, харчової та хімічної промисловості за період з 2001 по 2006 рік (табл. 5.12) дає пояснення такої ситуації; справа в тому, що поточний рівень прибутковості не дозволяє підприємствам асигнувати кошти до соціальної сфери.

Таблиця 5.12 – Заробітна плата, рентабельність операційної діяльності та індекси обсягу виробництва продукції легкої, харчової та хімічної промисловості

Показник	Рік					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ЛЕГКА ПРОМИСЛОВІСТЬ						
1. Заробітна плата, грн.	219,0	264,06	344,02	430,86	537,86	668,57
2. Рентабельність, %	1,1	-1,6	0,4	0,4	-0,2	0,2
3. Індекси обсягу виробництва продукції	113,8	100,4	104,0	113,6	100,3	98,1
ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ						
1. Заробітна плата, грн.	364,0	423,0	496,0	597,0	780,0	850,4
2. Рентабельність, %	4,0	3,3	2,7	2,0	3,7	5,1
3. Індекси обсягу виробництва продукції	118,2	108,4	120,0	112,4	113,7	110,0
ХІМІЧНА ТА НАФТОХІМІЧНА ПРОМИСЛОВІСТЬ						
1. Заробітна плата, грн.	405,0	459,0	568,0	724,0	960,0	1012,0
2. Рентабельність, %	3,8	1,8	5,2	7,0	7,8	4,0
3. Індекси обсягу виробництва продукції	110,6	106,5	116,8	114,4	109,8	103,2

Проблема полягає в тому, що в українському суспільстві та бізнес-просторі людський капітал не вважається провідним у процесі здійснення виробничої діяльності, хоча всі підприємства легкої промисловості стикаються з проблемою залучення молодих економічно та технічно кваліфікованих кадрів з креативним інноваційним поглядом на актуальні проблеми. На

сьогодні галузі, не пов'язані з оборотом великих капіталів, не є престижними для молоді, поступово втрачають свою привабливість та приречені на деградацію. Першочерговим фактором впливу на розвиток підприємств є професійний рівень кадрового складу, а особливо групи дизайнерів, які розробляють сучасні моделі та дизайн тканин, їхньої обробки. Для цього мають виділятися значні кошти на професійний розвиток, створення власних дизайн-студій [235, с. 49], адже це є специфічною ознакою галузі, до того ж призводить до підвищення престижу підприємства. Випускники вищих навчальних закладів, технікумів та інших профільних закладів бажають працювати в нормальних, гідних умовах, отримувати за свою працю належну винагороду, мати можливість для кар'єрного, творчого розвитку, що є нормальним бажанням людини, орієнтованої на шлях європейської інтеграції.

2. Мотивація персоналу. Одним з головних чинників прискорення процесу досягнення сталого розвитку є створення загальної для всього підприємства системи мотивації з чітким розподілом завдань, оцінкою результатів, визначенням винагороди та заохочення персональних внесків працівників у досягнення цілей підприємства, дотримання основних принципів концепції сталого розвитку. Створення ефективної системи мотивації сприятиме зменшенню витрат, збільшенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, розвитку інноваційної діяльності. Для того, щоб підвищити збут та зацікавити споживачів у придбанні продукції, вона має повністю задовольняти їх потреби, мати для них значущість, приносити певну практичну або душевну користь. Аналогічною є ситуація з робітниками підприємства: від своєї праці або конкретних дій вони повинні відчувати матеріальне або соціальне задоволення. Тільки в такому випадку вони мотивовані на підвищений ефект від своєї діяльності та діяльності всього підприємства.

3. Покращення умов праці робітників. Як текстильне, так і швейне виробництво характеризується високим рівнем шуму в цехах. Основними причинами шуму (до 100 Гц) в прядильному виробництві є робота прядильного та крутильного обладнання, до того ж додається аеродинамічний та механічний шуми внаслідок роботи вентиляційних установок, що дозволяє віднести їх до шкідливих [236, с. 109]. Та все ж, перше місце за рівнем шуму посідає ткацьке виробництво. Як результат, погіршується слух робітників, що може призвести до передчасної глухоти, постійного напруження, розхитання нервової системи людини. Головними заходами є звукоізоляція, модернізація та своєчасне обслуговування обладнання.

Шум спричиняється обладнанням, на якому виробляється продукція, та вентиляційними установками. Швидкість праці швейних машин коливається від 4000 до 6000 min^{-1} . Унаслідок цього виникають вібрації, які, крім сильного шуму, спричиняють погіршення стану швейних машин та якості продукції через погіршення умов праці робітниць, виникнення дефектів у процесі створення петель, призводять до прискореного зносу деталей машини. Головним джерелом та

причиною виникнення підвищеного рівня шуму є відсутність або неефективне використання якостей вібро- та звукоізоляції, акустичних засобів захисту, нерівновага обертання внутрішніх складових машини: деталей, підшипників, передач тощо. До цього додається вібрація промислових столів, на яких кріпляться машини [215, с. 18].

Зменшення рівня шуму можливе завдяки покращенню системи віброізоляції швейної машини, зміни конструкції кріплення приводного електродвигуна до промислового столу [215, с. 19], загального вдосконалення кріплення машини та її технічних характеристик, своєчасного змащення її внутрішніх деталей.

Унаслідок недостатнього освітлення в швейних цехах погіршується зір робітниць, а також підвищується втома в процесі робочого дня, що значно впливає на якість продукції та продуктивність праці. Організаційні заходи за невеликих фінансових витрат здатні підсилити ефективність виробничого процесу та використання електроенергії. Досягти таких результатів можна шляхом встановлення приладів освітлення з більш високим коефіцієнтом корисної дії, постійного утримання їх в чистоті, недопущення запиленості. Суттєве значення має також і ефективність використання природного сонячного світла, підтримка в чистоті скла та стель, фарбування їх в світлі, приємні тони [237, с. 116].

До головних чинників екологічної сфери можна віднести:

1. Раціональне використання ресурсів. Структура та динаміка споживання головним чином залежать від обсягів виробництва, відповідно темпи зростання виробництва змушують збільшувати кількість усіх видів ресурсів, а з іншого боку, за умов регулярного подорожчання ресурсів та зменшення рентабельності продукції, актуальною стає суворя економія сировини, електро- і теплоенергії, водних ресурсів [238].

Головною причиною перевитрачання всіх видів ресурсів є використання обладнання, параметри якого не відповідають сучасним умовам конкуренції, технічного прогресу та вимогам навколишнього середовища. Воно є дуже енергоємним, громіздким, ресурсоємним та вимагає суттєвих коштів для підтримки функціонування в нормальному робочому стані, унаслідок чого питомі витрати на одиницю продукції з часом тільки збільшуються [239, с. 40].

Частка спожитої енергії підприємствами текстильної промисловості може складати до 20 %, що залежить від типу та масштабу підприємства. Тому цю галузь промисловості можна віднести до енергоємної. Цей факт обумовлює пошук резервів та шляхів економії вказаного виду ресурсів, адже, за розрахунками економістів, підприємства спроможні зменшити споживання електроенергії на 40-45 % без нанесення шкоди виробничому процесу та якості продукції [240, с. 70].

Позитивний вплив на чинники економії в легкій промисловості здатні здійснити такі заходи:

- організація ефективного обліку та впровадження сучасних електронних лічильників, що дозволить аналізувати причини нераціонального використання та неекономного витрачання енергії на конкретних ділянках та об'єктах (такі заходи здатні зменшити споживання енергії на 5-15 %) [240, с. 70];

- підтримка обладнання в належному для якісного виробництва продукції стані, модернізація окремих вузлів, своєчасний ремонт, змащення та налагодження;

- впровадження сучасних енергозберігаючих технологій; якщо взяти до уваги той факт, що більшість текстильних підприємств володіє основними фондами, придбаними ще за часів Радянського Союзу, то забезпечення конкурентоспроможності продукції на європейському ринку залишається ефемерною реальністю.

Аналогічні заходи мають проводитися і на підприємствах швейної промисловості. За результатами аналізу структури споживання енергії на підприємствах В.Я. Францем, основна частка витрат приходить на вентиляцію, опалення та гаряче водопостачання (43,56 %), на другому та третьому місцях технологічні потреби (38,94 %) та освітлення (17,5 %) [237, с. 8]. Заміна старих вентиляційних систем більш сучасними, з меншою енергоємністю, можливістю автоматичного регулювання потужності та продуктивності вентиляційних установок, відключення в період обідньої перерви та між змінами може призвести до 20 % економії енергії [237, с. 100].

Таким чином, зменшення використання електроенергії може досягатися в двох випадках: при заміні обладнання, його складових частин і об'єктів підвищеного використання енергії на більш економні та ефективні або за допомогою організаційних заходів за умови регулярного контролю за використанням енергії, причинами її втрат та постійного пошуку можливостей і резервів для економії ресурсів, зниження питомих витрат на одиницю продукції.

Водні ресурси, які використовуються в текстильній промисловості для таких операцій, як фарбування, друк, білення, промивка, заключна обробка та інше, становлять значну частку при визначенні витрат на виробництво продукції. Крім економії, до використання води висуваються додаткові вимоги: вона має піддаватися очистці та зміні хімічного складу через можливість забруднення стічних каналізаційних вод, які в подальшому викидаються в річку. Вода значною мірою забруднена хлоридами, сульфатами, цинком, формальдегідами, алюмінієм, що виникають після фарбування, шліхтування, промивки [239, с. 41].

Зменшення водоспоживання підприємств текстильної промисловості та мінімізація шкідливого впливу можливі за рахунок:

- контролю за водопостачанням шляхом встановлення в окремих цехах сучасних приладів обліку води як для виробничих цілей, так і для побутового призначення; регулярного аналізу отриманих даних;

- використання сучасних технологій очистки стічних вод та вдосконалення власне технології очистки; значна частина води розчиняє стокові води перед зливанням їх в каналізацію для зменшення шкідливого навантаження, яке вони несуть;
- застосування хімічних речовин та інгредієнтів для створення можливості повторного циклу використання водних ресурсів [241, с. 47];
- використання сировини високої якості, адже було неодноразово доведено, що сировина низької якості в опоряджувальному виробництві призводить до підвищеного використання води, пари, матеріалів [242, с. 36];
- переходу на сучасні, екологічно чисті технології опорядження тканин.

Важливим завданням є обов'язкове зменшення частки відходів як текстильного, так і швейного виробництв, але значне перевищення нормативів може призвести до погіршення якості продукції. До немінучих відходів у бавовняній промисловості відноситься пух чесальний, горішок тріпальний, гребеневий та кардний очіс, пух та інші відходи.

Корекція характеру використання сировини в бік мінімізації відходів можлива завдяки проведенню комплексу організаційних заходів. У виробництві пряжі величина частки відходів прямо пропорційна якості вихідної бавовни. Чим вище якість бавовни, тим менше вона містить коротких волокон, пуху, меншим є рівень вологи та засмічення, що сприяє більшому виходу готової продукції. Одне з найважливіших значень має технологічний рівень обладнання, на якому переробляється бавовна та виробляється продукція, а також кількість технологічних переходів.

У той же час кількість таких відходів, як обрати, мички, плутанка повністю знаходиться в залежності від організації виробничого процесу та технічного рівня обладнання, якості та періодичності ремонтних та профілактичних робіт. Одним з найважливіших чинників виступає професійний рівень обслуговуючого персоналу. Від того, яким чином здійснюється транспортування та зберігання сировини, якість відвантаження, упакування, залежить наявність такого типу відходів, як окрайка та підбір [243, с. 28].

Таким чином, можна стверджувати, що першочергова роль в економії ресурсів та зменшенні кількості відходів належить організаційно-технічним заходам: транспортуванню, зберіганню бавовни та пряжі в спеціально для цього призначених складських приміщеннях, створенню сприятливого температурного режиму, організації безперебійного виробничого циклу за умови максимального скорочення зупинок обладнання, забезпеченню принципово нового рівня якості, професійності, періодичності обслуговування, забезпеченню належного рівня механізації, організації виробництва (забезпеченню максимально можливих розмірів пакувань). Проведені дослідження показали, що удосконалення окремих елементів виробничого обладнання без його кардинальної заміни здатне вагомо вплинути на обривність пряжі та покращити її якість [244].

Важливою перспективою та додатковою альтернативою є використання відходів, що

виникають в процесі виробництва, або залишків, які можуть підійти для виготовлення інших видів продукції на підприємстві або за його межами. Зменшення кількості залишків матеріалів здійснюється за допомогою максимальної заправки ширини ткацьких станків, рівня їх використання та обслуговування [243, с. 87]. Підприємства, які функціонально організували процес збуту відходів або зуміли налагодити власний процес їх переробки, отримали значну конкурентну перевагу, що виражена у економії сировинних ресурсів і отриманні фінансового зиску.

Асортимент продукції з залишків та відходів текстильної і бавовняної промисловості сильно варіюється. До нього можна віднести вату як технічну, так і гігроскопічну, медичну, неткані матеріали, шнури, тканини для матраців, ковдр, наповнювачі для м'яких іграшок, тканини декоративні, пряжу для гардин та скатертин, тканини для спортивного взуття. Відходи виробництва знаходять своє призначення у виробництві ізоляційних плит, шпалер [243, с. 203]. Особливість відходів виробництва швейної промисловості теж характеризується можливістю їх подальшої переробки та використання. Відходи виникають в процесі розкроювання тканин унаслідок процедури настилання матеріалів та викроювання деталей одягу. До них належать маломірні кінцеві залишки, відходи по ширині та довжині настилу, міжлекальні відходи та обрізки, відходи через брак або дефекти на тканині. Кількість відходів може складати до 15 % вихідного матеріалу [246, с. 4].

Кількість відходів може бути обґрунтовано зменшена за рахунок використання сучасних технологій розкрою, настилання, ступеня професіоналізму та якості роботи швачок, якості самого матеріалу.

Таким чином, часткове вирішення вищезазначених завдань суттєво впливатиме на загальний фінансовий результат, до того ж, буде вирішено значний масив соціальних та екологічних питань, що є головним та першочерговим завданням сталого розвитку не тільки підприємств легкої промисловості, а й регіону, країни, суспільства в цілому.

Досягнення сталого розвитку можливе за умови акцентування на кожному з чинників шляхом ефективного формулювання та впровадження стратегії сталого розвитку.

5.4. Формування стратегії забезпечення та управління сталим розвитком на основі системи збалансованих показників

Концепція сталого розвитку є соціально та екологічно орієнтованою, що вимагає врахування даних аспектів через підвищену увагу та забезпечення достатньою фінансовою підтримкою. З іншого боку, для українських підприємств сталий розвиток розглядається перш за все з позиції фінансового благополуччя та експоненціального збільшення прибутків. Отже, вітчизняні реалії потребують застосування принципів сталого розвитку на підприємствах легкої промисловості з певною корекцією. Невідкладним та стратегічно важливим завданням є збалансування витрат на задоволення соціально-екологічних потреб та отримання такого рівня прибутку, величина якого буде достатньою для забезпечення сталого розвитку в перспективі.

Треба зазначити, що в найближчому майбутньому соціальні та екологічні фактори стануть одними з найголовніших у досягненні конкурентної переваги. Так, у світовому масштабі серед десяти основних ризиків для компаній виділяють енергетичну кризу, старіння споживачів та робочої сили, першочергове розв'язання екологічних проблем. Звичайно, для різних галузей, видів діяльності та місця розташування підприємств склад десяти ризиків може розрізнятися, проте для України експерти особливо виділяють та констатують нездатність до інновацій, боротьбу за отримання кваліфікованих кадрів, загрозову конкуренцію зі сторони Китаю [246, с. 88].

Збалансований сталий розвиток має забезпечити прибуткову діяльність з одночасним укріпленням своїх позицій перед вищезазначеними ризиками, непохитність становища, стабільність прибутків.

Для збалансування витрат на соціальну, економічну та екологічну сфери ми скористалися параметричною моделлю формування загальних витрат на виробництво пряжі та тканин, адже структура загальних витрат дуже достовірно вказує на збалансованість витрат та прибутку. Таким чином, на основі рекомендацій щодо побудови економічних моделей у легкій промисловості [247] розроблено математичну модель збалансованих показників соціальної, економічної та екологічної сфер підприємств на прикладі Херсонського бавовняного комбінату, яка дозволяє встановлювати визначені цілі не на інтуїтивному рівні, а на базі виважених розрахунків. Дана модель дозволяє визначити внутрішні параметри витрат та розмір прибутку залежно від бажаного стану. Для цього необхідно встановити обмеження на окремі складові, ґрунтуючись на вимогах до стабільного стану, стану розвитку та сталого розвитку.

У даний час все обладнання на Херсонському бавовняному комбінаті акумульоване на одній з прядильно-ткацьких фабрик та загалом спеціалізується на виробництві сурових тканин, що дозволило побудувати модель саме на параметрах цієї фабрики. Цільовою функцією виступає прибуток, який наближається до максимального значення, але в межах визначеного рівня

рентабельності, встановленого відповідно до того стану, для досягнення якого необхідно отримати результати. Отже, необхідно ввести позначення для кожного стану, де α – орієнтовні параметри сталого розвитку; β – орієнтовні параметри стану розвитку; δ – параметри системи за стабільного стану. Загрозливий та кризовий стани найчастіше характеризуються від’ємним рівнем прибутку, тому для них розрахунки не проводилися.

Таким чином, дана модель дозволяє розрахувати орієнтований рівень прибутку, необхідний для забезпечення стабільного стану, стану розвитку або сталого розвитку та оптимальну величину внутрішніх показників; модель подається у вигляді такої цільової функції Y :

$$Y = \sum_i P_i \cdot (q_i m_i t_i w_i) - \left[\left(\frac{q_i m_i t_i w_i \times r_i}{100} p_i \cdot kb_i \right) \cdot km_i + [(n_i s_i d_i l) + (h_i v_i t_i z) + (A_i e_i)] u_i \right] \cdot x_i \rightarrow \max, \quad (5.16)$$

1) за умови досягнення сталого розвитку:

$$\frac{Y_i(\alpha) - C_i}{C_i} \rightarrow [0, 2; \infty);$$

2) за умови досягнення стану розвитку:

$$\frac{Y_i(\beta) - C_i}{C_i} \rightarrow [0, 11; 0, 15];$$

3) за умови досягнення стабільного стану

$$\frac{Y_i(\delta) - C_i}{C_i} \rightarrow [0, 05; 0, 1);$$

де Y – прибуток підприємства від реалізації продукції, грн.; P_i – ціна реалізації i -го виду тканини, грн.; Q_i – обсяг реалізації або виробництва i -го виду тканини; приймається, що обсяг реалізації дорівнює обсягу виробництва; C_i – загальні витрати виробництва i -го виду тканини, грн.; q_i – кількість ткацьких верстатів, які виробляють i -й вид тканини; m_i – середня продуктивність одного верстата, який виробляє i -й вид тканини, м/год.; t_i – режимний фонд часу роботи ткацьких верстатів, які виготовляють i -й вид тканини, год.; w_i – коефіцієнт, який враховує втрату корисного часу роботи ткацьких верстатів; r_i – витрати пряжі на виготовлення 100 м i -го виду тканини, кг; p_i – вартість 1 кг пряжі, призначеного для виробництва i -го виду тканини, грн.; kb_i – коефіцієнт, який враховує вартість відходів сировини при виробництві i -го виду продукції; km_i – коефіцієнт, що враховує витрати додаткових матеріалів; n_i – чисельність основного виробничого персоналу,

що зайнятий виробництвом i -го виду продукції; s_i – середня заробітна плата працівників, які займаються виробництвом i -го виду продукції, грн.; d_i – коефіцієнт додаткових виплат за простої, оплата відпусток та інше для працівників, що зайняті виробництвом i -го виду продукції; l – коефіцієнт, який враховує соціальні відрахування заробітної плати; h_i – загальна кількість обладнання на всіх технологічних переходах, яке завантажено виробництвом i -го виду продукції; v_i – середня енергоємність одиниці обладнання, задіяного у виробництві i -го виду продукції з урахуванням втрат електроенергії, кВт/год.; z – вартість 1 кВт/год., грн.; A_i – нарахована за період t_i амортизація обладнання, на якому виготовляється i -й вид продукції, грн.; e_i – коефіцієнт, який визначає рівень витрат на експлуатацію та ремонт обладнання, що завантажено виробництвом i -го виду продукції; u_i – коефіцієнт, який визначає рівень загальновиробничих витрат; x_i – коефіцієнт частки невиробничих витрат у загальних витратах на виробництво i -го виду продукції.

Для внутрішніх показників даної моделі необхідно встановити обмеження на змінні, які безпосередньо стосуються стратегії сталого розвитку, залежно від того, якого фінансового результату підприємство намагається досягти та якою мірою наблизитися до стану сталого розвитку. На основі моделі можна встановити межі для більшості факторних змінних, а саме: рівня витрат пряжі на 100 метрів тканини (r_i), продуктивності праці (m_i), вартості сировини (p_i), рівня заробітної плати (s_i), енергоємності (v_i), вартості додаткових матеріалів (km_i), величини амортизаційних відрахувань (A_i). При цьому необхідно дати пояснення додатковим позначенням, які характеризують поточне або фактичне значення показника на досліджуваному підприємстві, а саме: $r_i^{\text{факт}}$ – абсолютне поточне значення витрат пряжі на виготовлення i -го виду продукції; $m_i^{\text{факт}}$ – абсолютне поточне або фактичне значення продуктивності обладнання, яке виготовляє i -й вид продукції; $v_i^{\text{факт}}$ – фактичний середній рівень енергоємності обладнання; $km_i^{\text{факт}}$ – поточний рівень коефіцієнта, який визначає вартість додаткових матеріалів для виробництва i -го виду продукції; $A_i^{\text{факт}}$ – абсолютна фактична величина амортизаційних відрахувань.

$$Y(\alpha) = f(r_i; m_i; s_i; v_i; p_i; A_i; km_i).$$

$$\begin{cases} r_i \in [0,94r_i^{\text{факт}}; 0,91r_i^{\text{факт}}) \\ m_i \in [1,5m_i^{\text{факт}}; +\infty) \\ s_i \in [1763; +\infty) \\ v_i \in [0,8v_i^{\text{факт}}; -\infty) \\ p_i \in [11,960; 11,517] \\ A_i \in [3,99A_i^{\text{факт}}; 5,23A_i^{\text{факт}}) \\ km_i \in [0,91km_i^{\text{факт}}; 0,85km_i^{\text{факт}}) \end{cases}$$

$$Y(\beta) = f(r_i; m_i; s_i; v_i; p_i; A_i; km_i).$$

$$\begin{cases} r_i \in [0,97r_i^{\text{факт}}; 0,939r_i^{\text{факт}}] \\ m_i \in [1,21m_i^{\text{факт}}; 1,49m_i^{\text{факт}}] \\ s_i \in [1322; 1762] \\ v_i \in [0,9v_i^{\text{факт}}; 0,79v_i^{\text{факт}}] \\ p_i \in [12,731; 11,718] \\ A_i \in [2,88A_i^{\text{факт}}; 3,98A_i^{\text{факт}}] \\ km_i \in [0,949km_i^{\text{факт}}; 0,9km_i^{\text{факт}}] \end{cases}$$

$$Y(\delta) = f(r_i; m_i; s_i; v_i; p_i; A_i; km_i).$$

$$\begin{cases} r_i \in [r_i^{\text{факт}}; 0,969r_i^{\text{факт}}] \\ m_i \in [m_i^{\text{факт}}; 1,2m_i^{\text{факт}}] \\ s_i \in [969,45; 1321,5] \\ v_i \in [v_i^{\text{факт}}; 0,89v_i^{\text{факт}}] \\ p_i \in [13,018; 12,005] \\ A_i \in [1,89A_i^{\text{факт}}; 2,87A_i^{\text{факт}}] \\ km_i \in [km_i^{\text{факт}}; 0,95km_i^{\text{факт}}] \end{cases}$$

При розв'язанні задачі необхідно уточнити діапазон оптової ціни пряжі, що поступила в ткацьке виробництво. На підприємстві організовано повний технологічний цикл виробництва, у зв'язку з чим на витрати виробництва готових тканин значним чином впливає ефективність організації прядильного виробництва, до якого аналогічно висуваються вимоги дотримання принципів сталого розвитку. У даній моделі внутрішні змінні мають ідентичну інтерпретацію, крім витрат, пов'язаних з сировиною, та того, що вони характеризують не i -й вид тканини, а j -й вид пряжі. Цільова функція прямує до мінімуму, адже представляє фактичний загальний рівень витрат виробництва пряжі для ткацького виробництва, який ідентифікується як збалансована оптова ціна:

$$P_j = \frac{\left[\left(\frac{q_j m_j t_j w_j \cdot 100}{b_j} p_j \cdot kt_j \cdot kb_j \right) + \left[(n_j s_j d_j l) + \left(\frac{h_j v_j t_j z}{kn_j} \right) + (A_j e_j) \right] \cdot u_j \right]}{q_j m_j t_j w_j}, \quad (5.17)$$

$$P_j \rightarrow \min.$$

де P_j – збалансована оптова ціна реалізації j -го виду пряжі для ткацького цеху; b_j – відсоток

виходу j -ої пряжі із бавовни; kt_j – коефіцієнт, який враховує транспортні витрати, пов'язані з виробництвом j -го виду пряжі.

Аналогічним чином визначаються обмеження для прядильного виробництва за стабільного стану, стану розвитку та сталого розвитку, де $b_i^{\text{факт}}$ – фактичне значення відсотка виходу готової продукції із бавовняної суміші на підприємстві; $m_i^{\text{факт}}$ – абсолютне поточне або фактичне значення продуктивності ткацьких верстатів; $v_i^{\text{факт}}$ – фактичний середній рівень енергоємності обладнання; $A_i^{\text{факт}}$ – абсолютна фактична величина амортизаційних відрахувань.

$$Y(\alpha) = f(b_i; m_i; s_i; v_i; A_i).$$

$$\begin{cases} b_i \in [1,046b_i^{\text{факт}}; 1,067b_i^{\text{факт}}), \\ m_i \in [1,5m_i^{\text{факт}}; +\infty), \\ s_i \in (1763; +\infty), \\ v_i \in [0,8v_i^{\text{факт}}; -\infty), \\ A_i \in [3,99A_i^{\text{факт}}; 5,23A_i^{\text{факт}}). \end{cases}$$

$$Y(\beta) = f(b_i; m_i; s_i; v_i; A_i).$$

$$\begin{cases} b_i \in [1,023b_i^{\text{факт}}; 1,045b_i^{\text{факт}}], \\ m_i \in [1,21m_i^{\text{факт}}; 1,49m_i^{\text{факт}}], \\ s_i \in [1322; 1762], \\ v_i \in [0,9v_i^{\text{факт}}; 0,79v_i^{\text{факт}}], \\ A_i \in [2,88A_i^{\text{факт}}; 3,98A_i^{\text{факт}}]. \end{cases}$$

$$Y(\delta) = f(b_i; m_i; s_i; v_i; A_i).$$

$$\begin{cases} b_i \in [b_i^{\text{факт}}; 1,022b_i^{\text{факт}}], \\ m_i \in [m_i^{\text{факт}}; 1,2m_i^{\text{факт}}], \\ s_i \in [969,45; 1321,5], \\ v_i \in [v_i^{\text{факт}}; 0,89v_i^{\text{факт}}], \\ A_i \in [1,89A_i^{\text{факт}}; 2,87A_i^{\text{факт}}]. \end{cases}$$

Вирішення вищевикладених завдань можливе за допомогою використання електронних засобів аналізу Excel, що дозволяє швидко та ефективно розглянути нескінченну кількість комбінацій змінних. Після обробки результатів, пов'язаних з визначенням оптової ціни пряжі лінійної щільності 29 текс та 18,5 текс, були отримані діапазони оптової ціни на пряжу та значення внутрішніх параметрів (табл. 5.13, табл. 5.14) за стабільного стану, стану розвитку та сталого

розвитку. Оптова ціна фактично представляє собою рівень загальних витрат виробництва на одиницю продукції через те, що пряжа не реалізується на сторону, а використовується у подальшому власному ткацькому виробництві.

Таблиця 5.13 – Параметри виробництва та діапазони вартості пряжі лінійної щільності 29 текс Херсонським бавовняним комбінатом (станом на 01.01.2008 р.)

Змінна	Стан сталого розвитку	Стан розвитку	Стабільний стан
Вихід пряжі з бавовни, % (b_i)	92,86-94,86	90,86-92,85	88,86-90,85
Продуктивність обладнання, кг/год. (m_i)	20,34-23,46	17,3-20,33	15,64-17,2
Середня заробітна плата, грн. / міс (s_i)	1762,1-2026	1322,5-1762	969,1-1321,5
Середня енергоємність обладнання, кВт / год. (v_i)	14,44-13,55	16,24-14,45	18,06-16,25
Величина амортизаційних відрахувань, грн. / міс (A_i)	>101385,97	77045,0-101385,97	55829,28-77044,4
Ціна пряжі, грн./кг. (P_i)	11,812-11,372	12,546-11,581	12,844-11,871

У результаті розрахунків, виконаних з урахуванням норм витрачання основної та утокової пряжі для виробництва сурових тканин, середня вартість пряжі склала 13,018 – 12,005 грн. / кг за стабільного стану, 12,731 – 11,718 грн. / кг за стану розвитку, 11,960 – 11,517 грн. / кг за сталого розвитку. Вважається, що при досягненні стану сталого розвитку виготовлена пряжа є більш якісною, адже високий рівень продуктивності, низький рівень відходів та енергоємності може досягатися лише за умови використання нових технологій, засобів праці, кращої сировини та якості очищення волокна.

Таблиця 5.14 – Параметри виробництва та діапазони вартості пряжі лінійної щільності 18,5 текс Херсонським бавовняним комбінатом (станом на 01.01.2008 р.)

Змінна	Стан сталого розвитку	Стан розвитку	Стабільний стан
Вихід пряжі з бавовни, % (b_i)	92,95-94,95	90,94-92,94	88,93-90,93
Продуктивність обладнання, кг/год. (m_i)	6,91-7,36	5,53-6,9	4,6-5,52
Середня заробітна плата, грн. / міс (s_i)	1762,1-2026	1322,5-1762	969,1-1321,5
Середня енергоємність обладнання, кВт / год. (v_i)	8,009-7,5	9,0-8,01	10,01-9,01
Величина амортизаційних відрахувань, грн. / міс (A_i)	>30205,0	23021,2-30204,0	16631,28-23020,2
Ціна пряжі, грн./кг. (P_i)	16,087-15,545	17,694-15,596	17,786-15,848

Таким чином, визначивши необхідні діапазони ціни за умови досягнення різних станів, ми маємо всю необхідну інформацію для визначення загального фінансового результату (валового прибутку) та оптимізації внутрішніх змінних виробництва сирових бязевих тканин ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат» на основі формули (5.16) та обмежень щодо її внутрішніх змінних (табл. 5.15).

Таблиця 5.15 – Результати моделювання прибутку та оптимізації внутрішніх параметрів виробництва сирових тканин (станом на 01.01.2008 р.)

Змінна	Стан сталого розвитку (α)	Стан розвитку (β)	Стабільний стан (δ)
Рентабельність, %	17	15	10
Середні витрати пряжі на виготовлення тканин, кг/100м (r_i)	19,69	21,0	21,213
Продуктивність обладнання, м / год. (m_i)	11,14	9,83	7,86
Середня заробітна плата, грн. / міс (s_i)	1763,0	1322,5	969,1
Середня енергоємність обладнання, кВт / год. (v_i)	8,53	10,95	11,059
Оптова ціна пряжі, грн. / кг (p_i)	11,517	11,951	12,812
Величина амортизаційних відрахувань, тис. грн. / міс (A_i)	295,714	184,793	121,275
Норматив вартості додаткових матеріалів (km_i)	0,132	0,149	0,164
Валовий прибуток за місяць, тис. грн. (Y)	793,415	626,734	349,275

Метою даних розрахунків є верифікація діапазонів, наведених у таблиці діагностики сталого розвитку (табл. 5.2), а також оптимізація витрат соціальної, екологічної і фінансової сфери. Виходячи з представлених даних, можна підтвердити, що досягнення високого рівня виплат із заробітної плати та фінансування інших соціальних заходів можливе завдяки досягненню низької енергоємності обладнання, ефективного використання сировини, високого рівня продуктивності обладнання. Отримання вищезазначених результатів видається можливим тільки за рахунок впровадження прогресивного, модернізованого обладнання, спроможного підвищити ефективність виробничого процесу та значно покращити якісні характеристики готової продукції, що дозволить організувати її збут за обґрунтовано підвищеними цінами без утворення залишків.

Застосування принципів математичного моделювання на практиці потребує певного часу. Необхідність оперативного контролю збігу досягнутих значень із прогнозованими, визначення їх оптимального співвідношення ще на етапі планування та збалансування цілей стратегічного плану вимагає застосування графічних методів, які є більш зручними та наочними. Тому, на основі рекомендацій, сформульованих у [248, с. 165], для кожного стану підприємства побудована номограма, яка висвітлює залежність між визначеними показниками, до яких віднесені: середня

заробітна плата (X_1), рівень витрат пряжі на 100 м тканини (X_2), середня енергоємність обладнання (X_3) та прибуток ткацької фабрики в результаті виробництва сурових тканин (Y) за даними ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат».

Основою для побудови номограми виступають рівняння регресії, які свідчать про ступінь та характер впливу зазначених показників на прибуток (табл. 5.16).

Таблиця 5.16 – Рівняння регресії для побудови номограми

Прогнозований стан підприємства	Рівняння регресії
Стабільний стан	$Y = 3419,344 - 0,55X_1 - 98,221X_2 - 40,892X_3$
Стан розвитку	$Y = 4209,507 - 0,55X_1 - 114,561X_2 - 40,894X_3$
Стан сталого розвитку	$Y = 4577,704 - 0,55X_1 - 125,113X_2 - 40,894X_3$

Всі рівняння мають високий ступінь вірогідності, стандартизована помилка склала від 0,0001 до 0,0003, щільність зв'язку показує нормований коефіцієнт детермінації R^2 , який для всіх рівнянь дорівнює одиниці. Принцип побудови рівнянь полягає в тому, що у процесі формуванні спостережень для кожного стану, показники, які відображаються в номограмі, змінюються у межах, визначених досліджуваним станом, а інші складові моделі залишаються незмінними та зберігають своє значення згідно до прогнозованого стану та значень табл. 5.15.

Можливість встановлення цілей не на інтуїтивному рівні, а на основі визначених критеріїв та розрахунків за умови обґрунтованої збалансованості трьох ключових сфер сталого розвитку є фундаментальною основою для використання принципів достатньо відомої та популярної у всьому світі системи збалансованих показників, розробленої Робертом С. Капланом та Девідом П. Нортоном [249]. Згідно з даним підходом система управління має бути орієнтована на чотири ключових сфери: фінансова складова, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, клієнтська складова та розвиток персоналу. Збалансована система показників є інструментом менеджменту, який розглядався багатьма авторами та застосовується на практиці підприємств широкого спектру діяльності, тому намагатися внести удосконалення до широко відомого у всьому світі підходу є недоцільним. Проте, у випадку управління сталим розвитком вимагає уточнення поняття збалансованих показників. Виходячи з того, що головними ключовими сферами в управлінні сталим розвитком є економічна, соціальна, екологічна складові та взаємовідносини із зацікавленими групами, можна констатувати, що збалансовані показники є результатом встановлення обґрунтованих, збалансованих цілей у вищезазначених сферах, які за всіма параметрами відповідають критеріям того стану, якого підприємство намагається досягти в перспективі. Таким чином, внутрішнє наповнення ключових сфер та значення показників мають бути змодельовані з урахуванням концепції сталого розвитку, пристосовані, конкретизовані та

адаптовані до вітчизняних умов господарювання (рис. 5.3).

Перелік показників, через які має здійснюватися управління та контроль за досягненням сталого розвитку, вже визначено у методиці діагностики стану підприємства. Це дозволяє на основі отриманих у результаті діагностики даних та принципів формування збалансованої системи показників визначити та оформити обрану стратегію у вигляді карти збалансованих показників.

На основі аналізу стану підприємства, його відповідності вимогам сталого розвитку в підрозділі 5.2 було визначено, що підприємство знаходиться у слабо перспективному стані і терміново вимагає застосування стратегії «мобілізації». Вихід з кризи та досягнення конкурентних переваг на сьогодні є ускладненими за умови відсутності перспективних інноваційних технологій, сучасних наукових досягнень у всіх сферах діяльності підприємства. Виходячи з результатів діагностики сталого розвитку та з урахуванням ситуації, яка склалася, головними цілями підприємства на даний час мають бути:

1. Раціональне використання ресурсів: сировини, енергії, трудових та фінансових ресурсів.

На даний час Херсонський бавовняний комбінат не спроможний виділити кошти на придбання сучасного обладнання, оскільки за наявності такого рівня заборгованості залучення інвесторів є практично неможливим. Отже, доцільно вдатися насамперед до таких заходів:

- використання інноваційних технологій виробництва та оздоблення тканин, застосування нових композицій матеріалів, раціоналізаторський підхід до використання існуючого обладнання та технологій, які дозволяють зекономити використання енергії та води; завдяки цьому можуть бути зменшені витрати на виробництво продукції та значно покращені її фізико-хімічні якості, зменшене екологічне навантаження на зовнішнє середовище;

- підвищення ефективності використання сировини через застосування нових безвідходних технологій зберігання, транспортування та переробки;

- акцентування уваги на використанні у виробництві не тільки бавовни, а й льону та вовни через збільшення попиту на тканини, виготовлені з натуральної сировини;

- підвищення ефективності оздоблювального виробництва та отримання додаткового прибутку за рахунок використання натуральних барвників, пігментів, екологічно безпечних, сучасних технологій обробки текстильних матеріалів;

- розробка та впровадження таких сучасних технологій опорядження текстильних матеріалів, як «холодне» вибілювання;

- планування асортименту, виходячи з критерію мінімізації використання ресурсів.

2. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Сьогоднішні масштаби діяльності підприємства не дозволяють ефективно завантажити наявні потужності, що робить виробництво продукції нерентабельним. Підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції пропонується здійснити через:



Рисунок 5.3 – Процес розробки збалансованих цілей сталого розвитку Херсонського ХБК

– підвищення продуктивності роботи обладнання на всіх стадіях виробничого процесу шляхом поступового переозброєння виробництва; розробку та використання інноваційних біотехнологій для обробки текстильних матеріалів, що підвищує продуктивність ткацького верстата у 1,5–2 рази; планування асортименту продукції, виходячи з норм продуктивності виробництва різних видів тканин; зменшення рівня браку;

– активізацію діяльності відділу збуту, складання договорів на відвантаження продукції, участь у ярмарках, виставках, презентаціях; розміщення інформації у мережі Інтернет;

– створення на підставі використання сучасних технологій виробництва конкурентоспроможної за своїми якостями і дизайном продукції, яка буде мати попит у споживачів, у тому числі і європейських; розробку унікального перспективного асортименту тканин з використанням сучасних сумішей з натуральних та синтетичних волокон та застосуванням новостворених видів переплетіння.

Стратегічні дії, спрямовані на налагодження стосунків із зацікавленими групами для забезпечення стабільного фінансового становища, мають бути такими.

1. Унаслідок небажання кредиторів співпрацювати, а інвесторів – вкладати капітал у галузь та підприємство, єдиною альтернативою є звернення за підтримкою до одного з акціонерів, а саме – держави. У даний час державні органи управління є єдиним суб'єктом, який має преференцію тимчасово заморозити або скасувати певну величину заборгованості та розв'язати проблеми з комунальними службами та іншими організаціями з метою тимчасового зменшення тиску з боку контролюючих організацій, які підпорядковано державі.

Додатковою перспективною та важливою стратегічною місією є участь підприємства в технопарку «Текстиль», що дозволить впроваджувати інноваційні технології з переробки сировини та виробництва текстильних матеріалів нового асортименту та призначення, розробляти та використовувати прогресивні технології оздоблення матеріалів на пільгових засадах кредитування та оподаткування.

2. Складання звіту зі сталого розвитку та розповсюдження відповідної інформації через засоби масової інформації, що дозволить залучити інвесторів, партнерів, привернути увагу споживачів.

3. Створення надійної системи забезпечення інформацією, проведення комплексних досліджень, спрямованих на виявлення уподобань споживачів, останніх модних тенденцій, ринку нових матеріалів та технологій.

4. Організація тісного співробітництва з вченими Херсонського національного технічного університету, залучення молодих економістів, менеджерів, технологів, дизайнерів. На сьогоднішній день підприємство чинить опір пропозиціям ззовні, використанню новітніх наукових досягнень й розробок учених та студентів.

5. Стабільне забезпечення підприємства ресурсами (підписання довготривалих договорів на поставку бавовни). В умовах дефіциту оборотних коштів затримки у розрахунках з постачальниками можуть спричинити порушення виробничого циклу та значні фінансові втрати.

Важливою проблемою залишається утримання кваліфікованих кадрів та омолодження вікового складу персоналу. Отже, у соціальній сфері доцільним є виконання таких завдань:

1. Єдиним шляхом розв'язання проблеми збереження та підвищення того рівня професійного складу персоналу, яким підприємство володіє на даний момент, є забезпечення

відповідного матеріального стимулювання та використання на практиці принципів збалансованого розвитку.

2. Приділення достатньої уваги нематеріальним стимулам; це сприятиме створенню позитивного іміджу підприємства та залученню молодих спеціалістів.

3. Інтенсивне підвищення кваліфікації персоналу, у першу чергу керівного складу. В даний момент на підприємстві задіяні досвідчені керівники високого рівня, які володіють поглибленими знаннями технологій, проте їм не вистачає таких самих поглиблених знань зі стратегічного менеджменту, антикризового управління та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Таким чином, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на перших етапах досягнення сталого розвитку домінантну позицію посідають заходи, які не пов'язані зі значними інвестиціями. Рациональне використання ресурсів здатні забезпечити такі чинники, як виважена асортиментна політика, організаційні зрушення, що сприятимуть ефективнішому та швидшому досягненню цілей, справедлива винагорода за виконання поставлених завдань сталого розвитку.

5.5. Оптимізація асортиментної політики як інструмент раціонального використання ресурсів підприємства

В умовах відсутності належної сировинної бази в нашій країні для легкої промисловості найгострішим та найактуальнішим завданням залишається ресурсне забезпечення підприємств. Проблеми з поставкою сировини, порушенням термінів, значним варіюванням та підвищенням ціни на бавовну та пряжу здатні внести серйозні негативні корективи та повністю порушити усталену модель розвитку, особливо беручи до уваги частку витрат на сировину у витратах на виробництво продукції, яка може досягати 80 %.

Перед вітчизняними підприємствами легкої промисловості постає завдання сфокусуватися на даних проблемах та забезпечити досягнення поставлених цілей за допомогою ефективного і раціонального використання всіх видів ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство.

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що раціональну економію та збалансування ресурсів здатна забезпечити виважена асортиментна політика підприємства. Асортимент має бути обґрунтований, по-перше, вимогами та уподобаннями споживачів, які сьогодні активно налаштовані на використання екологічно чистої продукції, по-друге, забезпечувати достатній рівень рентабельності та ефективного використання ресурсів, як матеріальних, фінансових, так і трудових.

За умов наявності широких фінансових можливостей та доволі сталої позиції підприємство може дозволити собі формувати дещо ексклюзивний асортимент, задовольняти найвимогливіші потреби. Наявний стан підприємств легкої промисловості, обмеженість виробничих, сировинних, фінансових ресурсів та, головне, низький трудовий потенціал суттєво стримують можливості та створюють певні перепони для повноцінного формування асортименту.

У прядильному виробництві асортимент продукції складає пряжа різної лінійної щільності, якості та структури. Використання більш високих сортів бавовни зменшує частку відходів, покращує якість, збільшує продуктивність, але всі ці досягнення можуть бути нівельовані більш високою вартістю такої бавовни.

Дані, наведені у табл. 5.17 на основі нормативних показників [250], доводять, що рівень відходів, як тих, що можуть використовуватися в подальшому виробництві, так і тих, що не можуть, збільшується разом з погіршенням сорту бавовни, яка використовується для виробництва пряжі. Таким чином, використання різних сортів бавовни здатне вагомо впливати на загальні витрати на виробництво продукції. Разом з тим, слід зазначити, що чим краще сировина, тим вище якість продукції й тим вона дорожча. Тому вплив використання різних типів бавовни необхідно розглядати з урахуванням цих чинників. Узагальнені розрахунки, а саме використання п'ятого типу сировини різних сортів у чистому вигляді, для кращої наочності та полегшення розрахунків

(без складання типових сортувань), відповідних цін на бавовну та рівня відходів при інших рівних умовах дозволили зробити певні висновки. Не дивлячись на те, що відсоток виходу пряжі з бавовни є дуже вагомим чинником зменшення собівартості, використання нижчого сорту бавовни значно вагомніше впливає на собівартість. Це свідчить про те, що суттєвий вплив на рентабельність підприємства має характер типових сортувань, з яких виробляється пряжа.

Таблиця 5.17 – Норми виходу пряжі, обривів та відходів з бавовняного волокна для кардної системи прядіння

Вид продукту та відходів, %	Сорт бавовняного волокна				
	О	I	II	III	IV
Пряжа з волокна	88,42	88,26	85,62	84,05	78,89
Обрати	2,31	2,31	2,5	2,53	3,29
Прядомі відходи	7,64	7,8	9,04	10,17	0,02
Ватні відходи	0,23	0,23	0,29	0,35	13,8
Пух, забруднена та масляна подміть, невидимі відходи	1,4	1,4	2,55	2,9	4
Коефіцієнт зміни витрат на виробництво пряжі (розрахунки автора)	1	0,96	0,946	0,940	0,689

Проте, зменшення рівня відходів виробництва, які неможливо повторно використати чи реалізувати (їхня частка складає від 1,4 до 4 %), може дозволити значно зменшити собівартість пряжі при використанні бавовни II чи III сортів, або при тому ж рівні собівартості дозволить використовувати бавовну більш високої якості, що відповідно позначиться на якості кінцевої продукції.

Ефективне використання сировини означає отримання максимальної кількості кінцевого продукту з даного обсягу бавовняного волокна. Досягається це за допомогою зменшення товщини пряжі. Причому рівень відходів значним чином залежить від її лінійної щільності [250]:

Основа 15,4 текс, уток 20 текс – 87,32 %;

Основа 18,5 текс, уток 22 текс – 86,76 %;

Основа 25 текс, уток 29 текс – 85,59 %;

Основа 34 текс, уток 50 текс – 85,24 %;

Основа 42 текс, уток 50 текс – 84,91 %;

Основа 56 текс, уток 84 текс – 84,18 %.

Але існують і певні обмеження у виробництві пряжі меншої лінійної щільності, що

позначається меншою продуктивністю обладнання через меншу швидкість обертання головного валу та більшою трудомісткістю через підвищену обривність пряжі. Разом з тим, виробництво пряжі більшої лінійної щільності при більшій продуктивності вимагає більшої кількості машин у підготовчому та угарному відділах [251, с. 64].

Т.Б. Поляком була розроблена система коефіцієнтів, які характеризують рівень трудомісткості виробництва пряжі різної лінійної щільності (табл. 5.18, [252, с. 25]).

За основу прийнята трудомісткість виробництва пряжі 25 текс. Таким чином, відношення трудомісткості виробництва пряжі іншої лінійної щільності до трудомісткості пряжі 25 текс дає коефіцієнт, відображений у стовбці 4 табл. 5.18, отже, трудомісткість виробництва пряжі щільності 18,5 текс у 1,27 рази більше, ніж трудомісткість виробництва пряжі 25 текс.

Таблиця 5.18 – Трудомісткість виробництва пряжі різної лінійної щільності

Лінійна щільність пряжі, текс	Продуктивність верстата марки БД, кг/год.	Продуктивність 1000 веретен марки П-76, кг/год.	Коефіцієнт трудомісткості за Т.Б. Поляком
50	32,7	55,5	0,68
42	25,6	42,1	0,75
29	13,3	28,4	0,91
25	10,5	22,3	1
18,5	6,3	19,6	1,27
15,4	4,6	12,6	1,46

Застосування даних, наведених в табл. 5.18, та проведення узагальнених розрахунків дозволяє визначити відсоток зміни витрат на виробництво пряжі різної лінійної щільності (табл. 5.19).

Так, виробництво тканини з пряжі різної лінійної щільності обумовлює різний рівень потреби в пряжі, продуктивності, трудомісткості виробництва, рівень відходів та загальні витрати її виробництва. Зі збільшенням лінійної щільності пряжі підвищуються витрати на виробництво через підвищення витрат на сировину та більшу кількість підготовчого обладнання. Проте, внаслідок збільшення продуктивності обладнання у 3,34 рази, зменшення умовно-постійних витрат призводить до зменшення загальних витрат на одиницю продукції. Структура собівартості доводить, що витрати на сировину є нижчими при виробництві пряжі меншої лінійної щільності, таким чином, в даному випадку використання сировини відбувається більш ефективно.

Таблиця 5.19 – Структура витрат та прибутковість виробництва пряжі різної лінійної щільності

Показники	Лінійна щільність пряжі, текс									
	15,4	%	18,5	%	25	%	29	%	42	%
Випуск, т	1940,887		2895,246		3416,084		4350,528		6449,198	
Сировина, тис. грн.	17870,409	62,7	26657,516	68,84	32088,797	72,3	41067,975	72,76	61065,351	74,3
Заробітна плата, тис. грн.	1331,328	4,67	1727,744	4,46	1604,786	3,61	1860,289	3,29	2462,691	2,99
Нарахування на заробітну плату, тис. грн.	505,904	1,77	656,543	1,69	609,818	1,37	706,910	1,25	935,823	1,13
Енергія, тис. грн.	1911,705	6,71	1979,980	5,11	2048,256	4,61	2635,423	4,66	3618,585	4,40
Витрати на експлуатацію обладнання, тис. грн.	2941,923	10,33	3046,992	7,86	3152,061	7,1	4055,651	7,18	5568,640	6,77
Загальновиробничі витрати, тис. грн.	2734,880	9,6	3055,831	7,89	3044,382	6,86	3786,202	6,7	5667,904	6,89
Позавиробничі витрати, тис. грн.	1173,735	4,12	1596,358	4,12	1829,568	4,12	2326,835	4,12	3459,659	4,12
Загальні витрати, тис. грн.	28469,886	100,0	38720,965	100,0	44377,670	100,0	56439,286	100,0	82179,162	100,0
Витрати на виробництво пряжі, грн./1т	14668,4	-	13373,9	-	12990,8	-	12972,9	-	12742,5	-
Ціна пряжі, грн. / кг	15490	-	14170	-	12753	-	12186	-	10620	-
Прибуток, грн. / кг	821,6	-	796,1	-	237,8	-	-786,9	-	-2122,5	-

Отже, незважаючи на більшу величину витрат на виготовлення пряжі меншої лінійної щільності, ціна її реалізації дозволяє отримати прибуток, чого не можна констатувати про пряжу більшої щільності. Тому в даний момент підприємству необхідно сконцентруватися на виробництві пряжі невисокої лінійної щільності.

У табл. 5.20 наведені параметри виробництва бязевих тканин [97, 128], які мають однакове призначення, але виготовляються з пряжі однакової або різної лінійної щільності та одночасно мають різні технічні параметри, навіть при використанні аналогічного типу пряжі.

Таблиця 5.20 – Основні характеристики артикулів тканин

Артикул*	Лінійна щільність по основі, текс	Лінійна щільність по утку, текс	Щільність по утку на 1 м, ниток	Витрати пряжі на 100 м тканини, кг			Відсоток зміни витрат на виробництво тканини, % (власні розрахунки)
				основа	уток	всього	
1	2	3	4	5	6	7	8
102	25	29	2380	10,370	11,735	22,105	100,00
100	25	29	2240	10,990	11,747	22,737	102,03
105	25	29	2240	11,080	11,757	22,837	102,35
106	25	29	2240	10,914	11,714	22,628	101,68
107	25	29	2380	11,094	12,445	23,539	104,60
112	25	29	2240	11,144	11,759	22,903	102,56
103	29	29	2560	13,170	13,440	26,610	114,46
104	29	29	2560	13,100	13,440	26,540	114,24
113	35,7	35,7	1960	13,070	12,497	25,567	111,12
207	33,3	35,7	1930	12,800	12,290	25,090	109,58
210	29,4	29,4	2560	13,223	13,438	26,661	114,63

* У таблиці наведено артикули старого зразка через відсутність нормативних значень та характеристик для сучасних найменувань артикулів

Витрати пряжі на 100 м тканини залежать не тільки від лінійної щільності тканини, а й, у більшості випадків, від кількості ниток по утку. Це накладає відбиток на продуктивність ткацького верстата (чим більше кількість ниток по утку, тим нижчою є продуктивність). Так, тканини виготовлені з пряжі однієї і тієї ж лінійної щільності, можуть мати різну щільність по утку, що призводить до різних фінансових результатів та характеру використання ресурсів.

Таким чином, рівень витрат на виробництво тканин дуже сильно варіюється залежно від витрат пряжі на виготовлення 100 м. тканини, навіть у випадку використання пряжі ідентичної лінійної щільності та щільності по утку. Особливо відчувається різниця у фінансових витратах

при розгляді вищенаведених даних в абсолютних величинах. Так, якщо витрати на виробництво продукції за рік складає 10 млн. грн., то збільшення чи зменшення на 1 % складає 100 тис. грн.

Виходячи з викладеного, слід зробити висновок про можливість планування оптимального асортименту без зміни основного виду тканини та її функціонального призначення, концентруючись на виготовленні тканин тих артикулів та характеристик, які забезпечують найефективніше використання сировини. У даному випадку такими є артикули 100, 102, 106, 112.

Враховуючи встановлені норми витрат пряжі на випуск 100 м тканини, теоретично можна визначити, наскільки зміниться обсяг продукції залежно від лінійної щільності тканини. Таким чином, з однакової кількості бавовни можна збільшити обсяг кінцевої продукції, виробляючи тканину з пряжі меншої лінійної щільності (табл. 5.21).

Таблиця 5.21 – Обсяги випуску продукції в залежності від лінійної щільності пряжі

Показник	Лінійна щільність пряжі, текс					
	10*8,33	18,5*15,4	25*25	25*29,4	25*50	83,3*71,4
Витрати пряжі на 100м тканини, кг	9,156	14,11	18,126	20,774	27,313	32,716
Випуск зі 100г пряжі, тис. м	10,922	7,087	5,517	4,814	3,663	3,057
Коефіцієнт зменшення обсягів виробництва	100,0	0,648	0,505	0,440	0,335	0,279

У ткацькому виробництві собівартість різних видів тканин суттєво відрізняється. Головними чинниками виступають лінійна щільність пряжі, з якої виготовляють тканину, бо вона обумовлює вагу тканини, а також щільність тканини по утоку; усе це впливає на продуктивність ткацьких верстатів та трудомісткість виготовлення продукції.

Дані з виробництва тканин різних артикулів та параметрична модель формування витрат на виробництво продукції дозволили проаналізувати та зробити висновки стосовно того, як характеристики пряжі, тканини та обладнання здатні вплинути на собівартість виробництва та показники його ефективності.

Кореляційний аналіз дозволив визначити щільність зв'язків між характеристиками та технічними показниками тканин і їх вплив на загальні витрати. Значний вплив на собівартість здійснюють витрати пряжі на 100 м. ($r = 0,942$), витрати пряжі по утоку ($r = 0,952$), щільність по утоку ($r = 0,734$); середній вплив здійснює лінійна щільність по утоку ($r = 0,626$); з продуктивністю обладнання спостерігається зворотний зв'язок ($r = -0,783$).

На особливу увагу заслуговує дослідження впливу на використання сировини (частка

витрат на сировину) лінійної щільності пряжі по утоку ($r = 0,729$); щільності тканини по основі ($r = 0,685$); витрат основної пряжі на 100 м тканини ($r = 0,716$). Найвигіднішим виявилось виробництво легких тканин з пряжі меншої лінійної щільності (бязь, молескін, сатин), а також щільності тканини по утоку, що призводить до менших витрат на сировину та обумовлює менший рівень загальних витрат.

Використання більш тонкої пряжі у ткацтві дозволяє зменшити вагу тканини та підвищити продуктивність обладнання; у той же час виготовлення таких тканин є більше трудомістким, а витрати виробництва вищими. Розрахунки проводилися за умови використання випускного обладнання машин марки СТБ-180. Аналіз виробничого процесу показує, що використання верстатів з двома полотнами (СТБ2-330, СТБ-2-250) є продуктивнішим, що дозволяє збільшити обсяги виробництва у 1,5 рази. Використання такого обладнання вимагає більше фінансових та трудових ресурсів на його обслуговування, але в кінцевому результаті дозволяє отримати більше тканин з одиниці випускного обладнання.

Таким чином, випуск різних видів тканин визначається різною величиною витрат; виходячи з цього, підприємству необхідно звернути увагу на ті види тканин, які за найменшого використання сировини вимагають найменших витрат.

Якщо розглядати асортимент Херсонського бавовняного комбінату з позиції ефективності використання сировини, доцільно проаналізувати величину прибутку, яку підприємство отримує з одиниці ресурсів сировини (табл. 5.22).

Таблиця 5.22 – Аналіз асортименту ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»

Назва тканини (ширина)	Артикул тканини	Витрати пряжі на 100м тканини, кг	Прибуток з використання пряжі, грн. / кг	Сировино-місткість прибутку, грн.
Бязь відбілена (150 см)	9В0121	23,590	0,778	15,417
Бязь відбілена (150 см)	4В1210	22,218	0,602	19,909
Бязь відбілена (140 см)	4В1218	20,251	2,296	5,226
Бязь сирова (166,7 см)	4В4744	23,590	0,532	22,546
Бязь гладко крашена (150 см)	5В1210	22,218	3,601	3,332
Бязь пістрявоткана (150 см)	5В1244	23,594	5,424	2,212
Бязь пістрявоткана (150 см)	4В1212	22,442	5,068	2,368
Тканини вафельна відбілена (90 см)	2В4209	20,629	2,066	5,807
Тканина вафельна пістрявоткана (90 см)	3В4213	20,888	6,617	1,813
Тканина вафельна пістрявоткана (100 см)	3В4216	21,272	5,885	2,039
Тік матрацний (150 см)	0В0128	21,269	2,227	5,387
Тік матрацний (145 см)	2В9204	25,627	1,218	9,851

Таким чином, ми маємо можливість управляти асортиментом, виходячи з прибутку, який отримано від використання 1 кг пряжі, та сировиномісткості тканини, що свідчить про ефективність використання сировини. У групі «бязі відбілені» найбільш пріоритетним є виробництво бязі артикулу 9B0121; серед бязей пістрявотканих перевагу необхідно віддати артикулу 5B1244; тканини вафельні пістрявоткані є найбільше прибутковими серед усієї номенклатури; у групі «тік матрацний» необхідно відмовитися від артикулу 2B9204. Якщо розглядати цілком весь асортимент сурових тканин, підприємству слід розглянути питання про зняття з виробництва арт. 9B0121, 4B1210, 4B4744.

В умовах сьогодення асортимент конкурентоспроможного підприємства формується під впливом вимог споживачів, прибутковості, модних тенденцій, інноваційних технологій. Суспільство зацікавлене в екологічно чистій продукції із натуральної сировини та безпечності її виробництва; необхідність пошуку альтернатив для розвитку, збереження екології та захисту майбутнього поступово трансформувались у модну тенденцію, що підвищило попит на екологічну продукцію [253].

Досягати переваг на ринку завдяки нижчим витратам, ніж у азійських конкурентів, є неможливим. Завдяки вище перерахованим принципам планування асортименту можливо лише досягти ефективного використання ресурсів та наблизитися до принципів сталого розвитку. У зв'язку з цим, конкурентна перевага та стан сталого розвитку можуть бути досягнуті тільки завдяки виробництву високоякісної, натуральної, безпечної продукції.

Крім екологічності, до продукції висуваються вимоги інноваційності, незвичності, унікальності, зручності, багатофункціональності. Для цього мають проводитися регулярні дослідження, експериментальні розробки на наукових засадах, тісне співробітництво з науковими установами. ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат» володіє такими можливостями, адже має потужне наукове підґрунтя.

Новий асортимент може бути створено завдяки використанню нових екологічно безпечних та ресурсозберігаючих технологій на всіх технологічних стадіях, а особливо за умови використання екологічно безпечних барвників та технології обробки тканини, у тому числі за допомогою застосування сучасних оздоблювальних технологій надання текстильній продукції різного роду ефектів з метою підвищення їхньої художньої привабливості, створення сучасного дизайнерського оформлення, підвищення конкурентоспроможності. Використання полімерних композицій забезпечує високий художній рівень, підвищує якість фарбувань. Застосування пігментів при використанні вибивних технологій у процесі оздоблення здатне здійснити економію ресурсів на 15-25 % [254]. За умови використання сучасних оздоблювальних технологій та препаратів є можливість надання текстильній продукції інноваційних рис та спеціальних властивостей.

ВИСНОВКИ

Виконана науково-дослідна робота спрямована на вирішення важливої економічної проблеми – вдосконалення системи управління розвитком підприємств легкої промисловості в умовах трансформаційних процесів в економіці України. Вона узагальнює і розвиває теоретико-методологічні, методичні та практичні питання активізації підприємницької діяльності в галузі шляхом впровадження наукових досягнень у сфері менеджменту, маркетингу, логістики та інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості.

Виконане дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Легка промисловість є пріоритетною галуззю економіки України. Її пріоритетність для економіки країни визначається:

- здатністю задовольняти потреби суспільства у товарах широкого вжитку і промислового призначення та сприяти підвищенню якості життя;
- пов'язаністю з багатьма суміжними галузями та можливістю обслуговувати весь господарський комплекс країни;
- великою місткістю внутрішнього ринку товарів легкої промисловості;
- високим рівнем доданої вартості, що створюється у процесі виробництва товарів, швидким обігом капіталу;
- низькою енергоємністю виробництва та незначним впливом на довкілля;
- потребою у висококваліфікованих кадрах в усіх регіонах країни.

2. На даний час легка промисловість України, незважаючи на піднесення у період 1999-2004 рр., знаходиться в стадії занепаду. Причинами такого стану справ у галузі є системна криза національної економіки України, яка розпочалася в процесі розпаду СРСР та триває в деяких сферах і по теперішній час. Найбільш суттєву роль у виникненні та розвитку кризи в легкій промисловості зіграли такі чинники:

- стрімке зниження купівельної спроможності населення;
- втрата ринків сировини і збуту в межах колишнього СРСР;
- кризовий стан агропромислового комплексу;
- безконтрольне вивезення сировини;
- нерозвиненість і недосконалість законодавчої бази;
- відсутність ефективного контролю за дотриманням законності, насамперед у сфері податкової та митної політики;
- низький технічний рівень основних фондів, невідповідність наявних технологій вимогам конкурентного середовища;
- зростання собівартості продукції;

- брак ефективного власника;
- низький рівень виробничого менеджменту і маркетингу, відсутність досвіду роботи в умовах ринку;
- втрата керованості процесами, що відбувалися в галузі, з боку державних органів.

3. Поряд із загальною тенденцією до зменшення обсягів виробництва і продажу на внутрішньому ринку товарів легкої промисловості починаючи з 2003 р. дається взнаки ще одне, менш очевидне, але не менш прикре явище. Замість орієнтації на випуск високоякісної продукції споживчого призначення, здатної привертати увагу покупців на внутрішньому й світовому ринках, підприємства легкої промисловості все більше орієнтуються на виготовлення суто технічної продукції, що потребує мінімальних якості вихідної сировини, творчості в процесі розробки, витрат праці та маркетингових зусиль.

4. Позитивним кроком з боку держави було схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року (розпорядженням № 673 від 27 грудня 2006 р.). Але розроблений згідно з Концепцією Міністерством промислової політики України проект «Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року» досі не схвалено. Причинами цього є:

- зміна уряду та спричинена цим непослідовність дій виконавчої гілки влади;
- необґрунтованість заходів, запропонованих у програмі, що, в свою чергу, спричинено незалученням науковців до її розроблення (відсутність наукового підходу).

5. З метою вдосконалення системи управління розвитком легкої промисловості авторами науково-дослідної роботи розроблено методика обґрунтування стратегічних рішень як складової стратегії. Методика складається з таких етапів:

- перевірка стану підприємства на доцільність його подальшого функціонування;
- загальна діагностика стану і тенденцій (аналіз фінансового стану; аналіз сильних і слабких сторін підприємства; маркетинговий прогноз; аналіз зовнішнього середовища);
- визначення цілей розвитку і критеріїв їх оптимальності;
- аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем;
- формування шляхів і напрямків розв'язання проблеми;
- оцінка інноваційного потенціалу;
- виділення пріоритетних напрямків діяльності (альтернатив);
- прийняття стратегічних рішень.

6. Еколого-орієнтований розвиток підприємництва є невід'ємною складовою сучасного підприємництва. Тому науковцями розроблена та запропонована методика еколого-економічної оцінки технологій виробництва. Вона орієнтує на вибір технології, яка відповідає цілям еколого-орієнтованого розвитку, зокрема підприємств шкіряної промисловості.

Реалізація названих цілей можлива шляхом заміни типової технології на новітню, яка разом із розробкою та реалізацією еколого-орієнтованої стратегії надасть підприємству ряд конкурентних переваг, що зумовлені такими чинниками: ефективне використання ресурсів; позитивні відносини із стейк-холдерами; покращення інформаційної підтримки; гарантії виконання вимог дійсного та майбутнього законодавства; покращення якості продукції; зниження плати за страхування; скорочення негативних наслідків екологічних ризиків; покращення відносин із місцевим населенням; зменшення фінансових платежів та санкцій тощо.

Методика включає такі етапи:

- I етап. Аналіз відносного рівня ресурсоемності досліджуваних технологій;
- II етап. Оцінка впливу технологій на природне середовище;
- III етап. Аналіз альтернативних технологій та їх ранжування.

7. Аналіз тенденцій розвитку національного ринку товарів легкої промисловості засвідчив, що вітчизняні виробники стрімко втрачають свої ринкові позиції. Підприємства концентруються на виконанні давальницьких замовлень та на експорті сировини. В свою чергу, ресурси для виготовлення продукції значною мірою імпортуються. Галузевий ланцюжок створення споживчої цінності суттєво розбалансований. Управляти ним в інтересах держави неможливо, оскільки він фактично являє собою фрагменти ланцюжків цінності іноземних фірм. Відновлення зв'язків між ланками доцільно розпочати з кінця ланцюжка, тобто із створення конкурентоспроможних національних брендів одягу і взуття, що ініціюватиме розвиток постачань ресурсів. Для вирішення цієї проблеми потрібне опанування інструментарію маркетингового управління.

8. Рівень виконання функцій маркетингового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості є вкрай низьким. На ринку майже немає популярних вітчизняних брендів одягу і взуття; кількість найменувань освоєних інноваційних видів продукції за останні чотири роки скоротилася у 25 разів. Ціни на товари легкої промисловості під тиском недобросовісної конкуренції зростають повільніше, ніж на інші споживчі товари, що спричиняє падіння рентабельності виробництва в галузі. Скорочуються обсяги продажу товарів легкої промисловості через магазини; практично не здійснюються маркетингові комунікації. У роботі виокремлено та систематизовано фактори, що визначають специфіку виконання функцій маркетингового управління на вітчизняному ринку товарів легкої промисловості; ці фактори визначили напрями адаптації методичного інструментарію маркетингу до умов галузі.

9. Вихідним етапом маркетингового управління є маркетинговий аналіз, одним із завдань якого є визначення цільового ринку підприємства. При оцінці привабливості ринку для здійснення підприємницької діяльності рекомендовано враховувати не лише характеристики ринку як такого, але й конкурентоспроможність на цьому ринку даного підприємства. Крім того, в умовах

зростання динамічності й невизначеності ринкового середовища статичні аспекти оцінки ринку запропоновано доповнити аналізом динаміки рушійних сил та ключових факторів успіху.

10. Здійснення стратегічного планування маркетингової діяльності передбачає чітке розмежування категорій «стратегія» та «стратегічний план». Стратегія маркетингу – це спосіб дій, спрямованих на досягнення цільових ринкових позицій підприємства з прийнятним рівнем ризику; стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидко адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища. Удосконалена класифікація маркетингових стратегій з виділенням трьох груп стратегій: формування моделі конкурентної поведінки окремої товарно-ринкової одиниці; формування моделі стратегічного портфеля стратегічної бізнес-одиниці; формування моделі стратегічного зростання підприємства.

11. Високий рівень ризику та невизначеності у ринковому середовищі зумовлює необхідність розробки відповідних методичних підходів до формування і вибору маркетингових стратегічних альтернатив. В роботі запропоновані методичні підходи: до оцінки рівня ризику плану маркетингу з використанням елементів аналізу чутливості та імітаційного моделювання, до оцінки прийнятності плану з урахуванням ставлення менеджменту до співвідношення доходу і ризику, а також постановка задачі оптимізації стратегічного розвитку підприємства взуттєвої промисловості в умовах невизначеності щодо попиту й постачань окремих видів ресурсів.

12. Значний вплив на розвиток промисловості, в тому числі легкої, має стан транспортної та логістичної інфраструктури, який в Україні потребує модернізації, реконструкції та оновлення. Створення сітки логістичних транспортно-розподільчих систем на території України повинно бути складовою частиною державної транспортної політики та відігравати провідну роль в розвитку транспортної інфраструктури, раціоналізації транспортно-економічних зв'язків та системи вантажопотоків. Участь держави в цьому процесі повинна виражатися у використанні фінансово-кредитних важелів, в реалізації координаційних функцій, у виконанні цільових програм.

13. Об'єднання ресурсів держави та приватного сектору в різних формах їх партнерства є дієвим методом стимулювання розвитку логістичної системи України. В рамках такого партнерства держава приймає на себе частину витрат та ризиків, використовує наявний адміністративний ресурс для підвищення привабливості недержавних учасників.

Організація державної підтримки розвитку логістичних підприємств та систем передбачає вирішення таких завдань:

- розробка генеральної програми розвитку логістики з урахуванням комплексу економічних, транспортних, екологічних, соціальних та інших факторів;
- формування та реалізація державної політики розвитку процесів товароруку та товаропровідних ланцюгів;

- регулювання створення та функціонування інфраструктури товарних ринків;
- підтримка розвитку в регіонах логістичних підприємств для обслуговування виробництва та торгівлі.

Вирішення цих завдань неможливе без широкого залучення приватного капіталу, і для цього державою мають бути створені відповідні умови. Зростаюче значення соціальної та виробничої інфраструктури, відповідальність держави за її розвиток при обмежених фінансових можливостях визначають необхідність оновлення та вдосконалення інвестиційного інструментарію.

14. Механізм логістичної координації охарактеризовано як сукупність підходів, методів і моделей управління матеріальним потоком на підприємстві, сформований за допомогою перебудови процесу управління матеріальним потоком і організаційної структури управління, методів і моделей рішення завдань у процесі управління матеріальним потоком відповідно до основних принципів логістики (системного підходу, обліку сукупних витрат, загальної оптимальності управління матеріальним потоком, логістичній координації й інтеграції та ін.), що дозволить ефективно вирішувати внутрішньо-системні конфлікти, скорочувати сукупні витрати, підвищити ефективність управління матеріальним потоком, і в результаті сприяти одержанню додаткових конкурентних переваг для підприємства.

15. Управління матеріальним потоком підприємства повинно реалізувати: можливість планування з використанням планової специфікації; створення специфікації й технологічного маршруту комплексу виробів з опціями й специфікою конкретного замовлення клієнта; можливість оцінки замовлення клієнта; складання кошторису виробничого завдання для визначення вартості виробництва й очікуваних термінів виготовлення виходячи з поточного завантаження потужностей промислового підприємства й задіяних ресурсів; управління виробництвом відповідно до замовлень; управління собівартістю відповідно до замовлень; диспетчеризацію й відстеження виробництва відповідно до замовлень; інтерфейс із системою автоматизованого проектування для оперативної передачі конструкторсько-технологічної інформації в інтегровану інформаційну систему управління матеріальним потоком; управління проектами.

16. Виявлено зростання інноваційної активності наприкінці 90-х років. Крім того, після кризи 1998 р. виникли нові макроекономічні умови, які позитивно вплинули на інноваційну діяльність промислових підприємств, особливо орієнтованих на український ринок. На таких підприємствах різко зросла конкурентоспроможність продукції порівняно з імпортованою. Підприємства, які працювали на міжнародний ринок, відносно невеликою мірою змогли використати нові можливості господарювання; це ж стосується і підприємств, які працювали на імпортній сировині.

17. Збільшення виробництва вітчизняних товарів легкої промисловості відбувається в умовах недостатнього фінансування інноваційної діяльності, яка здійснюється в останні роки в основному за рахунок власних коштів підприємств.

18. Визначено, що інноваційний потенціал не є простою механічною сукупністю виробничих та ринкових факторів, а являє собою складну систему взаємозв'язків і взаємовідносин. Його структурні складові поділені на аналітичні елементи, для яких розроблено систему критеріїв оцінки. Залежно від сутності й значення окремих складових використовуються як кількісні, так і якісні критерії.

19. Державному комітету статистики України запропоновано щорічно визначати сукупну ефективну кредитоемність. Валова та сукупна ефективна кредитоемності відповідають верхній (гіпотетичній) та нижній (реальній) межах обсягів коштів, можливих до використання з метою розвитку виробництва на підприємствах галузі.

Пропонується визначення обсягу ринку товарів легкої промисловості за непрямыми даними, з використанням інформації, якою володіє Держкомстат України, а саме: про витрати населення на товари та послуги та питому вагу окремих товарів у цих витратах. Добуток показників витрат населення та питомої ваги товарів легкої промисловості у структурі витрат дозволяє визначити вартісний обсяг роздрібного ринку товарів легкої промисловості у фактичних цінах з урахуванням ПДВ.

20. Визначено, що менеджмент повинен не тільки формувати спеціальні інноваційні стратегії, але й враховувати інноваційний потенціал як підприємства, так і конкурентів, а також державну інноваційну політику щодо підприємств. Професійно сформована інноваційна стратегія сприяє раціональному використанню ресурсів, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому, а отже, створює нові передумови для зростання інноваційного потенціалу і впровадження інновацій.

21. Запропоновано розуміти поняття «сталий розвиток підприємства» не тільки як збалансований та ефективний внутрішній розвиток, але і як такий, що характеризується високими прибутками, довготривалою економічною, виробничою, соціальною, екологічною ефективністю. Він має бути підкріплений довірливими, гармонійними та стабільними взаємовідносинами з представниками зовнішнього середовища.

22. Оцінка внутрішнього розвитку може проводитися окремо від зовнішнього та навпаки, але за таких умов зібраної інформації буде недостатньо для отримання повноцінних висновків. Отже, необхідно інтегрувати результати діагностики розвитку підприємства за двома зазначеними напрямками. Загальний принцип полягає у визначенні позиції підприємства на шляху до сталого розвитку та рекомендованої стратегії досягнення сталого розвитку.

23. Для досягнення сталого розвитку підприємствам необхідно приділяти увагу вивченню потреб споживачів, більш чіткій орієнтації на їх вимоги, здійсненню уважного конкурентного аналізу, використанню кращих світових та вітчизняних практик менеджменту, налагодженню сприятливих відносин з органами місцевої влади.

Не всі показники сталого розвитку мають безпосередній вплив на прибуток підприємства, і не завжди цей вплив є позитивним. Особливістю стратегії сталого розвитку є те, що передбачені нею заходи можуть не завжди збільшувати прибуток, проте вони не повинні зменшувати його. Сталий розвиток неможливий за умови низького рівня заробітної плати, відсутності достатнього рівня соціальної підтримки, низького рівня інноваційних, наукових розробок та впроваджень, нехтування принципами раціонального використання всіх видів ресурсів, відсутності турботи про навколишнє середовище. Але, перелічені заходи вимагають додаткових фінансових вкладень. Фактично ці кошти виступають каталізатором для подальших внутрішніх перетворень, які починають поступово реабілітувати економічну сферу. Вирішення цих завдань суттєво впливатиме на загальний фінансовий результат; крім того, будуть вирішені численні соціальні та екологічні проблеми, що є головним та першочерговим завданням сталого розвитку не тільки підприємств легкої промисловості, а й регіону, країни, суспільства в цілому.

24. З метою розв'язання проблеми утримання кваліфікованих кадрів та омолодження вікового складу персоналу в соціальній сфері доцільним є виконання таких завдань:

- єдиним шляхом розв'язання проблеми збереження та підвищення рівня професійного складу персоналу, яким підприємство володіє на даний момент, є забезпечення відповідного матеріального стимулювання та використання на практиці принципів збалансованого розвитку;
- приділення достатньої уваги нематеріальним стимулам, створенню позитивного іміджу підприємства з метою залучення молодих спеціалістів;
- інтенсивне підвищення кваліфікації персоналу, у першу чергу керівного складу;
- підвищення рівня кваліфікації вищих керівників підприємств шляхом поглиблення їх компетентності у сферах стратегічного менеджменту, антикризового управління та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів на перших етапах забезпечення сталого розвитку домінуючу позицію мають посідати заходи, які не пов'язані зі значними інвестиціями. Раціональне використання ресурсів здатні забезпечити виважена асортиментна політика, організаційні зрушення, які сприяють ефективнішому та швидшому досягненню цілей, а також справедлива винагорода за виконання поставлених завдань сталого розвитку.

Економіці України, в період кризових явищ, вкрай необхідне підняття однієї з пріоритетних галузей промисловості – легкої, що можливо за умов впровадження запропонованих сучасних наукових досягнень, які є надійним підґрунтям для її оздоровлення.

**Порівняння митної статистики Китаю та України по деяких номенклатурних групах товарів
текстильного сектору за період 2004-2005 рр.**

Таблиця А.1 – Статистичні дані щодо ввезення в Україну товарів текстильного сектору
за 2004 р.

Код	Найменування товару	Од. виміру кілько- сті	Дані ТЕМ у складі ПУ в Китаї		Дані митної служби України, тис. дол.	Відхи- лення, +/-, тис. дол.
			кіль- кість	тис. дол.		
5111	Тканини з кардочесаної вовни	тис. м.	170,3	986	-	+986
5112	Тканини з гребнечесаної вовняної пряжі	тис. м.	143,4	807	-	+807
5113	Тканини з грубого волосу тварин	тис. м.	-	-	182	-182
51	Всього тканини вовняні	тис. м.	313,7	1793	182	+1611
5208	Тканини бавовняні, <85% бавовни, >200 г/кв.м	тис. м.	3847,7	4877	-	+4877
5209	Тканини бавовняні, <85% бавовни, <200 г/кв.м	тис. м.	6248,6	11326	-	+11326
5210	Тканини бавовняні, >85% бавовни, >200 г/кв.м	тис. м.	5438,7	1972	-	+1972
5211	Тканини бавовняні, >85% бавовни, <200 г/кв.м	тис. м.	97,3	144	7937	-7793
5212	Тканини бавовняні інші	тис. м.	80,7	11	-	+11
52	Всього тканини бавовняні	тис. м.	15713,0	18330	7937	+10393
5309	Тканини з льону	тис. м.	455,1	854	-	+854
5311	Тканини з інших рослин	тис. м.	2221,4	3299	134	+3165
53	Всього тканини лляні	тис. м.	2676,5	4153	134	+4019
5407	Тканини з синтетичних ниток	тис. м.	94378,0	70278	-	+70278
5408	Тканини з штучних ниток	тис. м.	-	-	-	-
5512	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	1535,5	1623	-	+1623
5513	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	2576,0	2202	-	+2202
5514	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	1569,9	1728	-	+1728
5515	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	1922,0	3947	-	+3947
5516	Тканини з штучних волокон	тис. м.	796,4	1231	-	+1231
54-55	Всього тканин з хімволокон і ниток	тис. м.	102777,8	81009	-	+81009
6302	Білизна постільна, столова, туалетна	тис. шт.	34477,0	18586	896	+17690
6303	Фіранки, гардини та штори	тис. шт.	628,7	628	-	+628
6001	Полотна трикотажні ворсові	тонн	3290,1	10667	-	+10667
6002	Полотна трикотажні інші	тонн	12,2	46	5185	-5139
60	Всього трикотажні полотна	тонн	3302,3	10713	5185	+5528
6115	Панчішно-шкарпеткові вироби	тис. шт.	-	50171	1245	+48926
6110	Светри, пуловери, джемperi	тис. шт.	7403,4	13130	2780	+10350
	ВСЬОГО ТЕКСТИЛЬ	-	-	198513	18359	180154

Таблиця А.2 – Статистичні дані щодо ввезення в Україну товарів текстильного сектору
за 6 місяців 2005 р.

Код	Найменування товару	Од. виміру кілько- сті	Дані ТЕМ у складі ПУ в Китаї		Дані митної служби України, тис. дол.	Відхи- лення, +/-, тис. дол.
			кіль- кість	тис. дол.		
5111	Тканини з кардочесаної вовни	тис. м.	152,2	964	-	+964
5112	Тканини з гребне чесаної вовняної пряжі	тис. м.	45,2	291	-	+291
5113	Тканини з грубого волосу тварин	тис. м.	8,2	35	-	+35
	Всього тканини вовняні	тис. м.	205,6	1290	-	+1290
5208	Тканини бавовняні, <85% бавовни, >200 г/кв.м	тис. м.	1744,9	2423	-	+2423
5209	Тканини бавовняні, <85% бавовни, <200 г/кв.м	тис. м.	2490,6	3830	-	+3830
5210	Тканини бавовняні, >85% бавовни, >200 г/кв.м	тис. м.	2102,0	795	-	+795
5211	Тканини бавовняні, >85% бавовни, <200 г/кв.м	тис. м.	232,5	254	1980	-1726
5212	Тканини бавовняні інші	тис. м.	141,3	28	-	+28
	Всього тканини бавовняні	тис. м.	6711,3	7330	1980	+5350
5309	Тканини з льону	тис. м.	528,6	1451	-	+1451
5311	Тканини з інших рослин	тис. м.	401,5	585	4	+581
	Всього тканини лляні	тис. м.	930,1	2036	4	+2032
5407	Тканини з синтетичних ниток	тис. м.	55334,4	43580	13799	+29781
5408	Тканини з штучних ниток	тис. м.	13,7	19	-	+19
5512	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	494,9	340	-	+340
5513	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	1065,1	983	-	+983
5514	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	2205,7	1285	-	+1285
5515	Тканини з синтетичних волокон	тис. м.	627,6	1161	-	+1161
5516	Тканини з штучних волокон	тис. м.	910,8	1527	-	+1527
	Всього тканин з хімоволокон і ниток	тис. м.	60652,2	48895	13799	+35096
6302	Білизна постільна, столова, туалетна	тис. шт.	20675,3	13564	3285	+10279
6303	Фіранки, гардини та штори	тис. шт.	88,1	140	89	+51
6001	Полотна трикотажні ворсові	тонн	1712,4	6806	488	+6318
6002	Полотна трикотажні інші	тонн	-	-	-	-
	Всього трикотажні полотна	тонн	1712,4	6806	488	+6318
6115	Панчішно-шкарпеткові вироби	тис. шт.	-	26283	5605	+20678
6110	Светри, пуловери, джемperi	тис. шт.	4482,2	6943	5037	+1906
	ВСЬОГО ТЕКСТИЛЬ	-	-	113287	30287	83000

Концепція Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року



КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 27 грудня 2006 р. № 673-р

Київ

Про схвалення Концепції Державної програми
розвитку легкої промисловості на період до 2011 року

1. Схвалити Концепцію Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року, що додається.

Визначити Мінпромполітики державним замовником Програми.

2. Мінпромполітики розробити та подати до 1 липня 2007 р. Кабінетові Міністрів України проект Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року.

Прем'єр-міністр України

В. ЯНУКОВИЧ

Інд. 21

СХВАЛЕНО
розпорядженням Кабінету Міністрів України
від 27 грудня 2006 р. № 673-р

КОНЦЕПЦІЯ

Державної програми розвитку легкої промисловості
на період до 2011 року
Загальна частина

Легка промисловість, що складається із 17 підгалузей, має потужний виробничий потенціал, який здатний задовольняти потребу суспільства у товарах широкого вжитку і промислового призначення та сприяти підвищенню якості життя. Водночас легка промисловість пов'язана з багатьма суміжними галузями та обслуговує увесь господарський комплекс країни.

У галузі легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, з них у текстильній промисловості — 2,5 тис., з виробництва готового одягу та хутра — 6 тис., шкіри та шкіряного взуття — 1,5 тисячі. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а ті, що перебувають у державній власності, становлять менше 1 відсотка.

Пріоритетність галузі для національної економіки країни визначається:

великою ємністю внутрішнього ринку товарів легкої промисловості (близько 40 млрд. гривень щороку);

високим рівнем доданої вартості (до 50 відсотків), що створюється у процесі виробництва товарів, швидким обігом капіталу;

використанням таких сировини та напівфабрикатів вітчизняного виробництва, як шкіра, вовна, льон, хімічні матеріали;

низькою енергоємністю виробництва (1 — 3 відсотка валових витрат) та незначним впливом на довкілля;

наявністю висококваліфікованих кадрів в усіх регіонах.

Протягом 1999—2004 років обсяг виробництва продукції у галузі збільшувався високими темпами, однак у 2005 році приріст уповільнився і становив лише 0,3 відсотка.

Аналогічна тенденція спостерігається і в 2006 році. Так, за дев'ять місяців обсяг виробництва товарів легкої промисловості порівняно з відповідним періодом 2005 року знизився на 3,1 відсотка, що зумовлено такими проблемами:

висока частка імпортованих товарів, що ввозяться за демпінговими цінами та контрабандно;

недостатня купівельна спроможність населення;

висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості;

неможливість отримання довгострокових кредитів для значної частини виробників товарів легкої промисловості;

відсутність виробництва спеціалізованого обладнання для виготовлення товарів легкої промисловості та запасних частин до нього;

різке скорочення сировинної бази та залежність текстильної промисловості від імпортованої сировини;

відсутність сприятливих умов для залучення інвестицій з метою розвитку галузі;

недостатність бюджетного фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, спрямованих на створення і впровадження нових технологій;

складність процедури митного оформлення;

відсутність у значної частини приватизованих підприємств ефективного власника;

низька заробітна плата працівників галузі, різке зменшення кількості молодих кадрів.

Зважаючи на те, що проблеми легкої промисловості мають комплексний характер, їх розв'язання потребує розроблення Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року (далі — Програма).

Мета і основні завдання Програми

Метою Програми є розвиток вітчизняного комплексу підприємств легкої промисловості, здатного забезпечити насичення внутрішнього ринку високоякісними товарами та конкурентоспроможність вітчизняних товарів на зовнішньому ринку.

Основні завдання Програми такі:

визначення довгострокової стратегії розвитку підприємств легкої промисловості усіх форм власності з урахуванням вимог та стандартів СОТ;

удосконалення форм і методів державного управління легкою промисловістю;

створення умов для сталого розвитку внутрішнього ринку і експорту вітчизняних товарів;

визначення державних і регіональних пріоритетів розвитку підгалузей легкої промисловості та їх науково-технічного забезпечення;

створення умов для запровадження нових технологій і устаткування з поліпшеними техніко-економічними показниками, максимального використання потужностей підприємств;

формування і реалізація інноваційної моделі розвитку із зміцненням матеріально-технічної бази.

Визначення і порівняльний аналіз варіантів розв'язання проблеми, обґрунтування оптимального варіанта

Стратегія розвитку легкої промисловості ґрунтується на максимальному використанні потужностей підприємств усіх форм власності, оснащенні їх сучасним устаткуванням та впровадженні високоефективних технологій, використанні власних сировинних ресурсів, їх глибокій переробці.

Розв'язання проблем галузі можливе за двома варіантами.

Перший передбачає імпорт промислового обладнання і сировини, здійснення операцій з давальницькою сировиною та витрат підприємств на проведення науково-технічних досліджень і впровадження їх результатів у виробництво.

При цьому за 2006—2011 роки у розвиток підприємств галузі буде вкладено 221,1 млн. гривень, а обсяги виробництва зростуть на 30,9 відсотка.

Зазначений обсяг інвестицій спрямований на розв'язання проблем в окремих підгалузях і на найбільш інвестиційно привабливих підприємствах. Проте в умовах зносу основних фондів до 70 відсотків такі інвестиції не забезпечать докорінного поліпшення ситуації в галузі, розвитку суміжних підгалузей, високих темпів зростання обсягу виробництва.

Отже, такий варіант не передбачає комплексного розв'язання проблем, не забезпечує створення умов для організації сучасної матеріально-технічної бази виробництва, її подальшого ефективного розвитку.

Другий варіант передбачає інноваційно-інвестиційний шлях розвитку легкої промисловості, спрямований на створення і впровадження сучасних технологій і обладнання та розв'язання таких завдань:

реалізація інноваційної стратегії розвитку, прискорення технологічного оновлення виробництва;

створення сприятливих умов для залучення інвестицій з метою розвитку галузі;
 сприяння розвитку вітчизняної сировинної бази для текстильної промисловості;
 розвиток пріоритетних підгалузей виробництва;
 сприяння розвитку внутрішнього ринку товарів легкої промисловості та захист вітчизняного виробника від недобросовісної конкуренції;
 широке використання продукції легкої промисловості в інших галузях;
 розвиток галузевої науки та інформаційного забезпечення підприємств, підготовка та перепідготовка кадрів.
 Такий варіант дасть можливість оновити застарілу технічну базу галузі, забезпечити значне зростання обсягу виробництва товарів легкої промисловості.

За прогнозом, у 2011 році обсяг виробництва продукції порівняно з 2006 роком зросте на 61,5 відсотка, або на 2 млрд. гривень; на розвиток підприємств легкої промисловості та суміжних галузей передбачається витратити 780 млн. гривень.

Таким чином оптимальним варіантом є другий, який забезпечує комплексний розвиток галузі внаслідок реалізації взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на технологічне оновлення виробництва, використання науково-технічного потенціалу, формування конкурентоспроможного виробництва.

Шляхи виконання Програми

Для виконання Програми необхідно здійснити заходи щодо:

удосконалення нормативно-правової бази з питань розвитку легкої промисловості;
 удосконалення структури виробництва, проведення моніторингу внутрішнього і зовнішнього ринку товарів легкої промисловості, використання передового світового досвіду роботи із створення умов для розвитку та функціонування виробничого комплексу галузі;
 підтримки інноваційних проектів розвитку галузі;
 розвитку лізингових відносин у виробництві продукції легкої промисловості, розроблення інвестиційних проектів у галузі за участю українських та іноземних інвесторів;
 розвитку сировинної бази легкої промисловості, відновлення лляної промисловості;
 застосування антидемпінгового законодавства для захисту вітчизняного ринку від недобросовісної конкуренції у разі імпорту товарів легкої промисловості;
 проведення ефективної митно-тарифної політики з метою захисту вітчизняного виробника товарів легкої промисловості відповідно до міжнародних договорів, угод і правил СОТ;
 розроблення, сертифікації та впровадження систем управління якістю під час виробництва товарів легкої промисловості відповідно до вимог ISO 9000;
 технічного і технологічного переоснащення підгалузей легкої промисловості;
 науково-технічного забезпечення розвитку галузі;
 розширення впливу регіонів на розвиток легкої промисловості.

Фінансове забезпечення виконання Програми

Фінансування Програми передбачається здійснювати за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, підприємств та інших джерел. Витрати державного бюджету проводяться виключно на науково-технічні та нормативні заходи Програми.

Очікувані результати

Виконання Програми дасть змогу:

забезпечити шляхом здійснення заходів щодо захисту внутрішнього ринку, впровадження новітніх технологій, реконструкції і технічного переоснащення підприємств та залучення інвестицій приріст обсягу виробництва на 61,5 відсотка;
 збільшити кількість робочих місць на 10 тисяч і зменшити кількість збиткових підприємств;
 збільшити на 45 відсотків обсяг надходження коштів до бюджетів усіх рівнів і спеціальних фондів;
 забезпечити інноваційний розвиток легкої промисловості шляхом залучення інвестицій та переоснащення виробництва сучасною технікою;
 збільшити постачання на внутрішній ринок високоякісної вітчизняної продукції легкої промисловості.

Основні положення Державної програми розвитку легкої промисловості до 2011 року

Таблиця В.1 – Завдання і заходи, передбачені Державною програмою розвитку легкої промисловості на період до 2011 року

Найменування завдання	Найменування заходу
<p>1. Удосконалення нормативно-правової бази з питань забезпечення розвитку легкої промисловості</p>	<p>1. Підготовка: змін до податкового законодавства щодо підвищення інвестиційно-інноваційної привабливості легкої промисловості; змін та доповнень до законодавчих актів у частині звільнення технологічного обладнання, що не виробляється в Україні, від обкладення податку на додану вартість при ввезенні на митну територію України для реконструкції та технологічного переоснащення підприємств легкої промисловості або тимчасового використання;</p> <p>2. Підготовка пропозицій та обґрунтувань щодо потреби у бюджетних коштах для часткового субсидування відсоткових ставок за банківськими кредитами при закупівлі підприємствами легкої обладнання, що не виробляється в Україні;</p> <p>3. Підготовка обґрунтування необхідності внесення доповнень до податкового законодавства в частині визначення сфери застосування спрощеної системи оподаткування, ведення обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва;</p> <p>4. Підготовка пропозицій щодо обмеження кількості ввезення в Україну товарів легкої промисловості, що були у використанні, шляхом внесення відповідних змін до законодавства;</p> <p>5. Підготовка пропозицій та обґрунтувань щодо необхідності реєстраторів розрахункових касових операцій при оптовому та роздрібному продажі товарів легкої промисловості;</p> <p>6. Вивчення разом з Мінекономіки, Мінфіном і Держмитслужбою питання щодо приєднання України в рамках СОТ до міжнародної Угоди про перевантажувальну інспекцію для визначення митної вартості товарів легкої промисловості;</p> <p>7. Підготовка пропозицій та обґрунтувань щодо внесення змін до статті 47 Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності", визначення класів професійного ризику.</p>
<p>2. Проведення державної політики з питань функціонування легкої промисловості</p>	<p>1. Надання підтримки у реалізації вітчизняними та іноземними інвесторами інноваційних та забезпеченні розвитку лізингових відносин, пов'язаних з виготовленням товарів легкої промисловості;</p> <p>2. Надання підтримки у проведенні за участю представників засобів масової інформації міжнародних виставок, конференцій, інших заходів з популяризації вітчизняних товарів легкої промисловості;</p> <p>3. Надання підтримки у сфері застосування підприємствами легкої промисловості антидемпінгового законодавства для забезпечення захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції під час імпорту товарів легкої промисловості та захист вітчизняних товаровиробників.</p>

3. Забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств з виготовлення високоякісної продукції з шкіри та взуття	Створення нових і реконструкція наявних підприємств, окремих виробництв, їх технічне переоснащення.
4. Забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку текстильних, швейних та трикотажних підприємств з виготовлення високоякісної сировини, матеріалів та готових виробів	Створення нових і реконструкція наявних підприємств, окремих виробництв, їх технічне переоснащення.
5. Забезпечення розвитку агропромислової бази виробництва сировини для легкої промисловості	Збільшення обсягів випуску льонволокна.
6. Науково-технічне забезпечення розвитку легкої промисловості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадженні постійного моніторингу розвитку легкої промисловості, стану внутрішнього та зовнішнього ринку, товаропотоків, технологій, обладнання, сировини та нормативних документів; 2. Забезпечення розвитку вітчизняної сировинної бази шляхом розроблення промислових технологій глибокої переробки луб'яних волокон, лляної модифікованої пряжі, поліпропіленових ультра тонких волокон, котонізації льону, термовогнестійких матеріалів, нових видів шкіряної та хутряної продукції; 3. Створення наукоємних, енерго- та ресурсозберігаючих чистих виробництв та розроблення відповідних та розроблення відповідних технологій створення матеріалів для легкої промисловості; 4. Розроблення і впровадження у виробництво сучасних вітчизняних технологій і устаткування для випалювання фарфоро-фаянсових виробів з використанням нових видів енергоносіїв, зокрема пиловугільного палива; 5. розроблення технологій одержання нових текстильно-допоміжних речовин для процесів оздоблення продукції та очищення води; 6. Розроблення нормативної бази для впровадження системи сертифікації управління якістю та екологічного маркування продукції, гармонізованої із міжнародними стандартами ISO 9000 і директивами ЄС, згідно з вимогами законодавства України; 7. Оновлення та забезпечення розвитку матеріально-технічної бази державних науково-дослідних, проектних та науково-технічних установ галузі.
7. Розширення участі регіонів у забезпеченні розвитку вітчизняної легкої промисловості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження системи взаємодії Мінпромполітики з місцевими органами державної влади щодо сприяння розміщенню виробництва товарів легкої промисловості; 2. Підготовка пропозицій щодо створення конкурентних вимог для виробників товарів легкої промисловості на споживчому ринку.

Таблиця Г.1 – Залишки готової продукції на складах підприємств легкої промисловості

Вид продукції	2001		2002		2003		2004		2005	
	ВИГОТОВЛЕНО	залишки	ВИГОТОВЛЕНО	залишки	ВИГОТОВЛЕНО	залишки	ВИГОТОВЛЕНО	залишки	ВИГОТОВЛЕНО	залишки
Тканини, тис. м ²	75000	3051	88701	3609	72336	3898	105627	5559	111012	6520
Трикотажні вироби, тис. шт.	37000	5799	25300	5623	30300	5829	35400	6947	29500	9626
Взуття, тис. пар	15200	830	15000	781	15900	1182	21700	1498	20800	1531

Положення про відділ логістики

I. Загальні положення

Відділ логістики є структурним підрозділом підприємства «Підприємство» і підкоряється безпосередньо «Керівникові (директорові, генеральному директорові, президентові)»

II. Мета

Організація діяльності підприємства в області логістики для досягнення конкурентних переваг на ринку.

III. Завдання

3.1. Збір, обробка й аналіз організаційної, технічної й фінансової інформації про діяльність вітчизняних і закордонних організацій, що працюють у сфері інтересів підприємства.

3.2. Планування, організація, контроль і управління матеріальними й нематеріальними потоками, що здійснюються в процесі доведення сировини, матеріалів і готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимогами останнього, а також обробка, аналіз і зберігання відповідної інформації.

3.4. Розробка рекомендації й раціональних пропозицій по організації діяльності відповідних служб підприємства, з метою оптимізації витрат при доведенні матеріальних потоків від продавця до покупця.

3.5. Здійснення контролю за товарними й інформаційними потоками з урахуванням комплексного підходу за схемою: потрібний товар - у необхідній кількості - необхідної якості - у потрібний час - у потрібне місце з мінімальними витратами.

3.3. Забезпечення виконання зобов'язань із постачання продукції й товарів відповідно до укладених договорів

IV. Функції

4.1. Комплексне планування та оперативне планування матеріального та супутніх потоків за підтримкою інтегрованої інформаційної системи ERP-класу;

4.2. Управління замовленнями клієнтів;

4.3. Управління витратами;

4.4. Оцінка та контроль виконання планів.

4.5. Збір, нагромадження й аналіз інформації з міжнародного досвіду в рішенні окремих проблем в області логістичної діяльності.

V. Права

5.1. Вимагати від відповідних служб підприємства пропозиції, рекомендації, матеріали, звіти, технічну й економічну документацію про роботу, пов'язаної з фірмами, організаціями й окремими фахівцями.

5.2. Вимагати від підрозділів підприємства подання матеріалів (заявок, норм витрати виробів і т.д.), необхідних для здійснення роботи, що входить у компетенцію відділу.

5.3. У рамках, обумовлених керівництвом і посадовими інструкціями, представляти підприємство в контактах з організаціями й фірмами, вести відповідну переписку.

5.4. Контролювати правильність організації зберігання товарів (сировини, матеріалів) підрозділами підприємства, представляти керівництву підприємства пропозиції про накладення стягнень на працівників, що допустили порушення встановлених вимог.

5.5. Представляти в юридичний відділ підприємства матеріали для пред'явлення претензій до постачальників при порушенні зобов'язань по договорах.

5.7. Вимагати виконання підрозділами підприємства пропозицій відділу в межах функцій, передбачених справжнім Положенням.

VI. Відповідальність

6.1. Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених справжнім Положенням на відділ завдань і функцій несе начальник відділу.

6.2. Ступінь відповідальності інших працівників установлюється посадовими інструкціями.

Посадова інструкція керівника (начальника) відділу логістики

1. Загальні положення

1.1. Справжня посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права й відповідальність Керівника (начальника) відділу логістики

1.2. Керівник (начальник) відділу логістики є організатором тактики Підприємства в області логістики.

1.3. Керівник (начальник) відділу логістики призначається на посаду й звільняється від посади, у встановленому діючим трудовим законодавством порядку, наказом Керівника (директори, генерального директора, президента, директори по логістиці) підприємства.

1.4. Підбирається із числа кваліфікованих фахівців, що володіють гарними організаторськими здатностями, що мають стаж роботи на аналогічній посаді не менш 3-х років.

1.5. Підкоряється безпосередньо Керівникові (директорові, генеральному директорові, президентові, директорові по логістиці).

1.6 У роботі Керівник (начальник) відділу логістики керується: нормативними, методичними й іншими керівними матеріалами в області транспорту, складського господарства; стандартами й технічними умовами на зберігання товарно-матеріальних цінностей, організаціями закупівель, що діють митним законодавством, «Посадовою інструкцією», «Положеннями, що регламентують внутрішньофірмові відносини», вказівками Директора, уставом підприємства.

1.7 Освіта: вища технічна (економічна, техніко-економічна)

1.8 Уміння й навички: здатність до аналізу, плануванню й управлінню. Побудова логістичної системи на підприємстві. Проектування й організація інформаційних потоків у логістичній системі.

1.10. У період тимчасової відсутності Керівника відділу логістики його обов'язки покладають на _____.

2. Мета і завдання

2.1. **Метою роботи** Керівника відділу логістики є оптимізація витрат на забезпечення логістичної складської роботи підприємства.

2.2. **Основними завданнями** Керівника відділу логістики є:

2.3. організація й контроль безперебійності й продуктивності щоденної роботи відділу логістики

2.4. оцінка й аналіз витрат, пов'язаних з виконанням логістичних операцій

2.5. оцінка й аналіз продуктивності операцій по логістиці.

2.6. оцінка й аналіз витрат робочого часу на виконання операцій

2.7. розробка пропозицій щодо оптимізації собівартості закуповуваної сировини, устаткування й товарів, що відвантажуються;

2.8. дотримання затвердженого кошторису витрат, статей бюджету;

2.9. удосконалювання роботи відділу, розробка й впровадження нових систем, спрямованих на підвищення ефективності використання оборотних коштів.

2.10. Аналіз, планування, організація, координація і управління (включаючи організацію контролю за виконанням) логістичними процесами підприємства.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Проектування і розробка нових логістичних систем а також оптимізація існуючих логістичних систем.

3.2. Розробка і впровадження методичних і нормативних матеріалів по логістиці для конкретних підрозділів, визначення функцій і операцій. Контроль застосування розроблених методичних і нормативних матеріалів.

3.3. Організація робіт з розробки форм і методів ведення звітності.

3.4. Контроль правильності й своєчасності виконання поставлених завдань співробітниками відділу.

3.5. Координація внутрішніх і зовнішніх зв'язків компанії.

- 3.6. Знайомство персоналу з основами логістики.
- 3.7. Формування бюджету з логістики. Аналіз витрат на логістику й логістичні витрати.
- 3.8. Оптимізація вартості й ефективності логістичних операцій підприємства.
- 3.9. Координація й спрямування фінансових потоків, пов'язаних з логістичними процесами.
- 3.10. Оптимізація документообігу всіх логістичних процесів.
- 3.11. Узгодження взаємодії відділу з іншими підрозділами Підприємства відповідно до

розроблених і затверджених технологічних схем.

4. Права керівника відділу логістики:

Керівник відділу логістики має право:

- 4.1. Давати підлеглим йому співробітникам і службам доручення, завдання по колу питань, що входять у його функціональні обов'язки.
- 4.2. Жадати від керівників всіх підрозділів надання необхідних матеріалів, звітів, інформації для планування й організації планової роботи відділу.
- 4.3. Запитувати й одержувати необхідні матеріали й документи, що відносяться до питань його діяльності, підлеглих йому служб і підрозділів.
- 4.4. Виступати представником від імені Підприємства в інших організаціях і установах з питань, що відносяться до компетенції відділу.
- 4.5. Вносити пропозиції щодо підбору і розташування персоналу в логістичному ланцюзі.
- 4.6. Проводити наради по обговоренню питань, що входять у компетенцію відділу.
- 4.7. Видавати розпорядження по відділу про заохочення працівників, що вирізнялися в роботі, і про накладення стягнень на працівників відділу, що порушили трудову дисципліну й посадові обов'язки відповідно до «Положення про мотивацію».
- 4.8. Рекомендувати до прийняття на роботу й звільненню персонал Підприємства.
- 4.9. Подавати пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи.

5. Керівник відділу логістики відповідає за:

- 5.1. Результати й ефективність виробничої діяльності підприємства.
- 5.2. Незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків і обов'язків, підлеглих йому служб підприємства з питань виробничої діяльності.
- 5.3. Недостовірну інформацію про стан виконання виробничих завдань підлеглими службами.
- 5.4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора.
- 5.5. Неприйняття заходів по припиненню виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних і інших правил, що створюють загрозу для нормальної (безпечної) діяльності підприємства, його працівників.
- 5.6. Незабезпечення дотримання трудової дисципліни працівниками підлеглих служб і персоналом, що перебуває у його підпорядкуванні.
- 5.7. Порушення внутрішнього розпорядку підприємства.

6. Режим роботи

- 6.1. Режим роботи Керівника відділу логістики визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.
- 6.2. Для вирішення питань пов'язаних з виробничою необхідністю Керівник відділу логістики може виїжджати в службові відрядження (у т.ч. місцевого значення).
- 6.3. Для вирішення оперативних питань по забезпеченню виробничої діяльності Керівникові відділу логістики може виділятися службовий автотранспорт.

7. Інші умови

- 6.1. Справжня Посадова Інструкція повідомляється Керівникові відділу логістики під розписку. Один екземпляр Інструкції зберігається в особистій справі працівника.

З інструкцією ознайомлений _____

(підпис)

Посадова інструкція менеджера по логістиці

1. Загальні положення

1.1. Справжня посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права й відповідальність менеджера по логістиці.

1.2. Менеджер по логістиці є безпосереднім учасником організації й повноцінного функціонування логістичних процесів на Підприємстві

1.3. Менеджер по логістиці призначається на посаду й звільняється з посади, у встановленому діючим трудовим законодавством порядку, наказом безпосереднього керівника (начальника відділу логістики, директора, генерального директора, президента, директора по логістиці) підприємства.

1.4. Підкоряється безпосередньо своєму Керівникові (начальника відділу логістики, директорів, генеральному директорів, президентів, директорів по логістиці).

1.5. У роботі менеджер по логістиці керується: нормативними, методичними й іншими керівними матеріалами в області транспорту, складського господарства; стандартами й технічними умовами по зберіганню товарно-матеріальних цінностей, організаціями закупівель, що діють митним законодавством, «Посадовою інструкцією», «Положеннями, що регламентують внутрішньофірмові відносини», вказівками керівника, уставом підприємства.

1.6. **Освіта:** вища технічна (економічна, техніко-економічна)

1.7. **Уміння й навички:** здатність до аналізу, планування й управління. Побудова логістичної системи на підприємстві. Проектування й організація інформаційних потоків у логістичній системі. Знання логістичних аспектів діяльності підприємства (закупівлі, запаси, складування, перевезення, митне оформлення, страхування, розподіл, інформаційні й фінансові потоки).

1.8. **Досвід роботи:** від X років

1.9. У період тимчасової відсутності менеджера по логістиці його обов'язки покладають на

2. Мета і завдання

2.1. Метою роботи менеджера по логістиці є організація і забезпечення функціонування логістичних процесів компанії в цілому.

2.2. Основними завданнями менеджера по логістиці є:

- участь в організації безперебійності й продуктивності щоденної роботи відділу логістики;
- оцінка й аналіз витрат, пов'язаних з виконанням логістичних операцій;
- оцінка й аналіз продуктивності операцій по логістиці;
- оцінка й аналіз витрат робочого часу на виконання операцій;
- розробка пропозицій по оптимізації логістичних процесів у компанії;
- дотримання затвердженого кошторису витрат, статей бюджету;
- вдосконалення, розробка й впровадження нових систем, спрямованих на підвищення ефективності роботи відділу.

2.3. Аналіз, планування, організація й управління (включаючи організацію контролю за виконанням) логістичними процесами підприємства.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Проектування й розробка логістичних систем.

3.2. Розробка й впровадження методичних і нормативних матеріалів по логістиці для конкретних підрозділів, визначення функцій і операцій. Контроль застосування розроблених методичних і нормативних матеріалів.

3.3. Розробка форм і методів ведення звітності.

3.4. Контроль правильності й своєчасності виконання поставлених завдань співробітниками відділу.

3.5. Координація внутрішніх і зовнішніх зв'язків компанії.

3.6. Участь у процесі формування бюджету на логістику. Аналіз витрат на логістику й логістичні витрати.

3.7. Аналіз балансу вартості й ефективності логістичних операцій підприємства.

3.8. Координація і спрямування фінансових потоків, пов'язаних з логістичними процесами.

3.9. Координація документообігу логістичних процесів.

3.10. Узгодження взаємодії відділу з іншими підрозділами Підприємства відповідно до розроблених і затверджених технологічних схем.

4. Права.

Менеджер по логістиці має право:

4.1. Давати підлеглим йому службам доручення, завдання по колу питань, що входять у його функціональні обов'язки.

4.2. Жадати від керівників і співробітників всіх підрозділів надання необхідних матеріалів, звітів, інформації для планування й організації роботи відділу.

4.3. Запитувати й одержувати необхідні матеріали й документи, що відносяться до питань його діяльності, підлеглих йому служб і підрозділів.

4.4. Виступати представником від імені Підприємства в інших організаціях і установах з питань, що відносяться до його компетенції.

4.5. Вносити пропозиції по розміщенню і взаємодії персоналу в логістичному ланцюзі підприємства.

4.6. Проводити наради (оперативки, летючки, планерки) по обговоренню і рішенню питань, що входять у компетенцію відділу з підлеглими йому службами підприємства.

4.7. Подавати пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи.

5. Відповідальність.

Менеджер по логістиці відповідає за:

5.1. Результати й ефективність виробничої діяльності підприємства.

5.2. Невиконання своїх функціональних обов'язків і обов'язків, підлеглих йому служб із питань виробничої діяльності.

5.3. Недостовірну інформацію про стан виконання виробничих завдань підлеглими службами.

5.4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень безпосереднього керівника.

5.5. Неприйняття заходів щодо припинення виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних і інших правил, що створюють погрозу нормальної (безпечної) діяльності підприємства, його працівникам.

5.6. Порушення внутрішнього розпорядку підприємства.

6. Режим роботи

6.1. Режим роботи менеджера по логістиці визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

6.2. Для вирішення питань пов'язаних з виробничою необхідністю менеджер з логістики може виїжджати в службові відрядження (у т.ч. місцевого значення).

6.3. Для вирішення оперативних питань щодо забезпечення виробничої діяльності менеджеру з логістики може виділятися службовий автотранспорт.

7. Інші умови

7.1. Справжня Посадова Інструкція повідомляється менеджеру з логістики під розписку. Один екземпляр Інструкції зберігається в особистій справі працівника.

З інструкцією ознайомлений _____

(підпис)

Таблиця Е.1 – Результати обробки даних опитування експертів стосовно вагомості сфер зовнішнього середовища для оцінки відповідності стану підприємства критеріям сталого розвитку

Показник	Коефіцієнт конкордації	Коефіцієнт вагомості показника
Споживачі	0,663 (середній ступінь погодженості експертів)	0,355
Постачальники		0,120
Конкуренти		0,100
Інвестори та акціонери		0,325
Місцева громада та органи влади		0,100

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Технологічна модернізація промисловості України / За ред. д. е. н. Л.І. Федулової; Інститут економіки та прогнозування. – К., 2008. – 472 с.: табл., рис. Бібліогр.: С. 125-126.
2. Энциклопедия социологии [Электронный ресурс] / А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин и др. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1312 с. – Режим доступа к ресурсу: <http://slovari.yandex.ru/dict/sociology>.
3. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат. збірник / Держкомстат України. – К., 2005. – 360 с.
4. Лозовский Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский. – М.: Ось-89, 1997. – 288 с.
5. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса: Учеб. пособие / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварничина. – М.: Армада, 1998. – 511с.: ил. – Библиогр.: С. 490-498.
6. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 397с. Библиогр.: С. 396-397.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
8. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегий / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К. КНЕУ, 1999. – 385 с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
14. Кудинов А.А. От кризиса к успеху: Практ. пособие. – М.: Анкил, 2003. – 312 с.
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. – М.: Финансы, 1997. – 802 с.
16. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина [и др.]; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
18. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.

19. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 260 с. – (Высшее образование).
20. Бешелев С.Л. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Л. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Статистика, 1980. – 159 с.
21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: 1999. – 289 с.
22. Малева Э.В. Стратегическое управление (на примере гражданской авиации): Дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук.: (08.07.04) / Киевский международный университет гражданской авиации. – К., 1997. 174 л.
23. Акимова И.М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд., стер. – К.: Знання, 2001. – 294 с.
24. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб. пособие. – М.: ИД «Дашков и К», 2001. – 412 с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
26. Котлер Ф. Введение в маркетинг / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: Вильямс, 2000. – 640 с.
27. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. – М.: Колос, 1999. – 367 с.: ил.
28. Стовба Т.А. Система стратегічного управління великим текстильним підприємством: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. экон. наук: (08.06.01) / Одеський нац. экон. ун-т. – Одеса, 2002. – 18 с.: рис.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – КНЕУ, 2003. – 394 с.
30. Шеремет А.Д. Финансы предприятий: Учеб. пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
31. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
32. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / Тренев В.Н. [и др.]. – М.: ПРИОР, 2001. – 320 с. (Б-ка ЗАО «РОЭЛ Консалтинг»).
33. Райгородский Д.Я. Психология управления. Хрестоматия. – Самара: Бахрах-М, 2006. – 768 с.
34. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб: Питер, 2002. – 352 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов).
35. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Київський національний університет технологій та дизайну. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.: рис. – Бібліогр.: С. 219-229.

36. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов [и др.]; под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
37. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. – М.: Наука, 1987. – 144 с.
38. Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – М.: Тандем, 1998. – 248 с.
39. Фишберн П.С. Теория полезности для принятия решений / Пер. с англ. В.Н.Воробьева, А.Я. Кирута; Под ред. Н.Н. Воробьева. – М.: Наука, 1978. – 329 с.
40. Фатхтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 346 с.
41. Иваненко В.В. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите: Учеб. пособие. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2004. – 296 с.
42. Кочура Є.В. Моделювання макроекономічної динаміки: Навч. посібник / Є.В. Кочура, В.М. Косарев. – Дніпропетровськ.: ДУЕП, 2003. – 235 с.
43. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента. – К.: МП «Леся», 1997. – 800 с.
44. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н.К. Елисева, М.В. Конышева. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
45. Риск-анализ инвестиционного проекта: Учебник для вузов / Под ред. М.В. Грачевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с.
46. Старостина А.А. Маркетинговые исследования. – М.: ИД «Вильямс», 2001. – 320 с.
47. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
48. Голубков Е.П. Какое принять решение? – М.: Экономика, 1990. – 189 с. (Практикум хозяйственника).
49. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.
50. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1998. – 440 с.
51. <http://www.ukrstat.gov.ua>
52. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
53. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. – М.: Наука, 1987. – 144 с.
54. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
55. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

56. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., пере раб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
57. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику. – К.: Либідь, 1992. – 176 с.
58. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику: Навч. посібник. – К.: АртЕк, 1997. – 248 с.
59. Ястремский А.И. Стохастические модели математической экономики. – К.: Вища школа, 1983. – 127 с.
60. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. – К.: ДЕМІУР, 1996. – 212 с.
61. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
62. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. – 176 с.
63. Економічний ризик: ігрові моделі. Навч. посібник / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, А.В. Сігал, Я.С. Наконечний. – К.: КНЕУ, 2002. – 446 с.
64. Кредитний ризик комерційного банку: Навч. посібник / В.В. Вітлінський, О.В. Пернарівський, Я.С. Наконечний, Г.І. Великоіваненко. – К.: Знання, 2000. – 251 с.
65. Кігель В.Р. Математичні методи ринкової економіки: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 158 с.
66. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
67. Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции / Л. Крушвиц, Д. Шефер, М. Шваке. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.: ил. – (Учебники для вузов).
68. Лабскер Л.Г. Игровые методы в управлении экономикой и бизнесом: Учеб. пособие / Л.Г. Лабскер, Л.О. Бабешко. – М.: Дело, 2001. – 464 с.
69. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие / В.Г. Балашов, В.В. Григорьев, В.И. Гусев [и др.]. – М.: Дело, 2001. – 839 с.: рис., табл. – Библиогр.: С. 833-839.
70. Статистичний щорічник України за 2001 рік / Державний комітет статистики України; За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Техніка, 2002. – 598 с.
71. Статистичний щорічник України за 2002 рік / Державний комітет статистики України; За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2003. – 662 с.
72. Статистичний щорічник України за 2006 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Консультант, 2007. – 651 с.
73. Горелова В.Л. Основы прогнозирования систем: Учеб. пособие для инж.-экон. спец. вузов / В.Л. Горелова, Е.Н. Мельникова. – М.: Высшая школа, 1986. – 287 с.

74. Лихтенштейн В.Е. Модели дискретного программирования. – М.: Наука, 1971. – 238 с.
75. Акофф Р. Основы исследования операций / Р. Акофф, М. Сасиени; пер. с англ. и предисл. В.Я. Алтаева; Под ред. И.А. Ушакова. – М.: Мир, 1971. – 534 с.
76. Вентцель Е.С. Исследование операций / Е.С. Вентцель, Л.А. Овчаров. – М.: Наука, 1973. – 368 с.
77. Кини Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Л. Кини, Х. Райфа. – М.: Радио и связь, 1981. – 560 с.
78. Нейман Д. Теория игр и экономическое поведение / Д. Нейман, Д.О. Моргенштерн. – М.: Мир, 1960. – 708 с.
79. Рабочая книга по прогнозированию / Э.А. Араб-Оглы, И.В. Бестужев-Лада, Н.Ф. Гаврилов [и др.]; Отв. ред. И.В. Бестужев-Лада. – М.: Мысль, 1982. – 430 с. Библиогр.: С. 411-428.
80. Теория прогнозирования и принятия решений: Учеб. пособие / Под ред. С.А. Саркисяна. – М.: Высшая школа, 1977. – 351 с.
81. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожск: НПЦ «Крылья», 1997. – 278 с.
82. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем: пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
83. Грабовецкий Б.Є. Економічне планування і прогнозування: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
84. Замков О.О. Математические методы в экономике: Учебник / О.О. Замков, А.В. Толстопятенко, Ю.Н. Черемних; Под общ. ред. А.В. Сидоровича; МГУ им. М.В. Ломоносова. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.
85. Кобелев Н.Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 336 с.
86. Кобелев Н.Б. Практика применения экономико-математических методов и моделей: Учеб.-практ. пособие. – М.: Финстатинформ, 2000. – 246 с.
87. Марюта А.Н. Экономико-математическое моделирование и оптимизация управления организациями: Монография / А.Н. Марюта, Н.Е. Бойцун. – Днепропетровск: Изд-во Днепропетровского национального университета, 2001. – 540 с.
88. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. – М.: Наука, 1978. – 400 с., ил.
89. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Пер. с англ., общ. ред. и предисл. Д.М. Гвишиани. – М.: Прогресс, 1971. – 340 с.
90. Цвиркун А.Д. Имитационное моделирование в задачах синтеза структуры сложных систем (оптимизационно-имитационный подход) / А.Д. Цвиркун, В.К. Акинфиев, В.А. Филиппов. – М.: Наука, 1985. – 173 с.

91. Лихтенштейн В.Е. Эволюционно-симулятивный метод планирования // Экономика и математические методы. – 1971. – Т. 7. – Вып.6. – С. 904-914.
92. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 367 с.: рис., табл. – Библиогр.: С. 340-341.
93. Лепа М.М. Механізми маркетингово-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства: Автореф. дис. на пошук. вчен. ступ. докт. екон. наук (08.06.01). – Донецьк, 2004. – 22 с.
94. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории: Пер. с англ. – М.: Мир, 1999. – 335 с., ил.
95. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. – 160 с.
96. Постон Т. Теория катастроф и ее приложения / Т. Постон, Й. Стюарт. – М.: Мир, 1980. – 608 с.
97. Wilson A. G. Catastrophe Theory and Bifurcation: Application to Urban and Regional Systems. – London: Choom Helm, 1981. – 250 с.
98. Gilmore R. Catastrophe Theory for Scientists and Engineers. – New York: Wiley, 1981. – 301 с.
99. Бутник О.М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 224 с.
100. Клейнер Г.Б. Производственные функции: теория, метод, применение. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 239 с.
101. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
102. Крупа Р. Проблеми шкіряної промисловості України // Легка промисловість. – 1998. – № 1. – С. 74-77.
103. Лапуста М.Г. Малое предпринимательство / Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 320 с.
104. Данилов-Данильян В.И. Система оптимального перспективного планирования народного хозяйства / В.И. Данилов-Данильян, М.Г. Завельский. – М.: Наука, 1975. – 320 с.
105. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
106. Зубко Т.Л. Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив роботи підприємства / Т.Л. Зубко, В.І. Бокій // Вісник КНУТД. – 2001. – № 2. – С. 126-127.

107. Зубко Т.Л. Методика вибору стратегії в умовах невизначеності зовнішньої ситуації // Вісник КНУТД. – 2003. – № 4. – С. 104-110.
108. Лихтенштейн В.Е. Дискретность и случайность в экономико-математических задачах. – М.: Наука, 1973. – 376 с.
109. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 1989. – 187 с.
110. Ліщук В.І. Менеджмент конкурентоспроможності шкіряного виробництва. – К.: Фенікс, 2005. – 132 с.
111. Ляшенко І.М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку. – К.: Вища школа, 1999. – 236 с.
112. Зубко Т.Л. Анализ рисков в малом предпринимательстве // Вестник ВТИЛП. – 2002. – № 3. – С. 44-48.
113. Андреева Н.Н. Экологические аспекты повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности производственной сферы в Украине // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. – № 5.– Ч.2, Т.3.
114. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / Авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
115. Методи оцінки екологічних втрат: Монографія / За ред. д.е.н. Л.Г. Мельника, к.е.н. О.І. Корінцевої. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 288 с.
116. Царенко О.М., Несветов О.О., Кадацький М.О. Основи екології та економіка природокористування. Курс лекцій. Практикум: Навчальний посібник. – 2-ге вид., стер. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 400 с.
117. <http://centrecp.narod.ru>
118. <http://www.ecolife.org.ua/laws/ua/laws/index.php>
119. <http://www.menr.gov.ua>
120. Рекомендації по створенню екологічно безпечних умов виробництва підприємств легкої та текстильної промисловості України у басейні р. Дніпро // Український комітет управління канадською програмою «Розвиток управління навколишнім середовищем в Україні (район басейну р. Дніпро)». Київський державний університет технологій та дизайну. Робота виконана з допомогою гранту від Розвитково-дослідного центру, Оттава, Канада. – К.: КНУТД, 1999. – 141 с.
121. Наукове обґрунтування та розробка заходів по зменшенню забруднення водних об'єктів підприємствами легкої та текстильної промисловості України в басейні Дніпра. Звіт про НДР/ДАЛПУ. № ГР-019721007225. Наук. керівник Р.В Луцик. – К., 1999. – 135 с.

122. Промисловість України у 2000-2007 роках. Стат. збірник. – К.: Держкомстат України, 2008. – 304 с.
123. Стукал О.О., Тарасенко І.О. Економічна активність підприємств легкої промисловості в екологічній сфері / Вісник ХНУ. – 2006. – № 1. – Т. 2. – С. 187-191.
124. Карпіщенко Т.О. Економічний механізм інновацій екологічної спрямованості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / МОН України. Сумський держаний ун-т. – Суми, 2000. // <http://www.lib.ua-ru.net>
125. Половян О.В. Механізм забезпечення економіко-екологічної безпеки господарських систем: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / МОН України. Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2005.
126. Цимбалюк С.Я. Методологія та методика еколого-економічної оцінки впливу хімічної та нафтохімічної промисловості на навколишнє середовище (на прикладі Київського регіону): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / МОН України. НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. – Київ, 2000. // <http://www.lib.ua-ru.net>
127. Захаркін О.О. Оцінка еколого-економічного рівня машинобудівних технологій // Вісник Сумського державного університету. – 2002. – № 7. – С. 69-77.
128. Загвойська Л.Д., Масенко Т.Є., Якуба М.М. Економічний аналіз інвестиційних проектів: Навч. посібник. / Гол. ред. Р. Коник, ред. С. Нечай. – Львів: Афіша, 2006. – 320 с.
129. Витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі у 2007 році. Статистичний бюлетень. Відп. за вип. Прокопенко О.М. – Київ: Державний комітет статистики України, 2008. – 31 с.
130. Санаєв В.Г., Шевчук В.Я. Сталий розвиток і економіка природокористування. – К.: Геопринт, 2004. – 214 с.
131. Абдулина Е.Р., Абдулина Т.Н. Элементы экологической оценки технологических процессов // <http://www.science.ncstu.ru/articles/food>
132. Тарасенко І.О., Стукал О.О., Ліщук В.І., Данилкович А.Г. Методичні підходи до еколого-економічної оцінки відмочувально-зольних технологій виробництва шкіри // Легка промисловість. – 2006. – № 3. – С. 43-45.
133. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
134. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К.І. Редченко. – Л.: Новий Світ-2000: Альтаір-2002, 2003. – 271 с.
135. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / М.М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
136. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

137. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
138. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія / О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2008. – 364 с.
139. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
140. Лабурцева О.І. Маркетингові дослідження українського ринку текстильних виробів: сучасний стан, проблеми, перспективи / О.І. Лабурцева // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – Ч.1. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 403-418.
141. Большая Советская Энциклопедия. – 3-е изд. – В 30 т. – М.: Советская энциклопедия, 1969-1978 [Электронный ресурс] // Режим доступа до ресурса: <http://slovari.yandex.ru>.
142. Лабурцева О.І. Оптимізація стратегічного розвитку підприємств взуттєвої промисловості в умовах невизначеності / О.І. Лабурцева, С.В. Беляєва // Вісник КНУТД. – 2004. – №3. – С. 77-81.
143. Лабурцева О.І. Маркетингові дослідження українського ринку текстильних виробів: сучасний стан, проблеми, перспективи / О.І. Лабурцева // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – Ч.1. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 403-418.
144. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
145. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 703 с.
146. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
147. Лабурцева О.І. Оцінка привабливості ринків у маркетинговому управлінні / О.І. Лабурцева // Вісник КНУТД. – 2007. – № 6. – С. 174-181.
148. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XII, 804 с.
149. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
150. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С.В. Близнюк. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. – 400 с.
151. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.

152. Истамов В.К. Маркетинговые стратегии предпринимательства: автореф. дис. на соиск. учен. степ. докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: / В.К. Истамов. – СПб., 2003. – 35 с.
153. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с. – (Серия «Классика МВА»).
154. Уолкер-младший О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-младший, Х. Бойд-младший, Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз; пер. с англ. И. Ключева. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
155. Леманн Д.Р., Винер Р.С. Управление товаром / Д.Р. Леманн, Р.С. Винер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 624 с.
156. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
157. Лабурцева О.І. Перспективи застосування інструментів комплексу маркетингу на ринках товарів легкої промисловості / О.І. Лабурцева // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 3 (10). – Ч.2. – Луцьк, 2006. – С. 101-110.
158. Лабурцева О.І. Дослідження розвитку інноваційного процесу в промисловості України / О.І. Лабурцева // Вісник КНУТД. – 2005. – № 6. – С. 162-167.
159. Фролова В. Сети на шнурках и липучках [Электронный ресурс] / В. Фролова // Комп&ньон online. – 2007. – 4 апреля. – Режим доступа до ресурса: <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=13481&callback=46>.
160. Винкельман П. Маркетинг и сбыт / П. Винкельман. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
161. Темный А., Титенская И. «Бриз-Инвест» – ветер перемен в «море» торговых центров [Электронный ресурс] / А. Темный, И. Титенская. – Режим доступа до ресурса: <http://www.companies.web-standart.net/company2005>.
162. Итоги рекламно-коммуникационного рынка Украины 2006 года и прогноз развития рынка на 2007 год // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 12. – С. 51-55.
163. Забелло С. Наружка-2004: Тенденции развития сегмента outdoor на фоне ситуации в других медиа / С. Забелло // Зеркало рекламы. – 2005. – № 1. – С. 18-21.
164. Ткачова Т.М. Зовнішня реклама та соціальний захист неповнолітніх: Монографія / Т.М. Ткачова, О.І. Лабурцева, Р.В. Гребиниченко. – К.: Наук. світ, 2006. – 176 с.
165. Гончаренко О. Какая реклама нужна украинцам / О. Гончаренко // Отдел маркетинга. – 2006. – № 6. – С. 38-43.
166. Исследования рейтингов украинских топ-брендов // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. – № 6. – С. 73.
167. Реклама на рынке моды // Текстильная промышленность. – 2005. – № 6. – С.62-64.

168. Шанов В. Как заработать на расходах? Расчет маркетингового плана / В. Шанов // Индустрия моды. – 2004. – № 2. – С. 68-69.
169. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
170. Агафонова И.П. Стратегии инновационного развития предприятий легкой промышленности России в преддверии вступления в ВТО и их риски / И.П. Агафонова // ЛегПромБизнес Директор. – 2005. – № 8. – С. 2-5.
171. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997. – 352 с.
172. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
173. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
174. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер / Ф. Котлер. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 242 с.
175. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over / R. Lauterborn // Advertising Age. – 1990. – October 1. – P.26.
176. Дзюбенко О.Г. Методика вибору стратегії охоплення ринку / О.Г. Дзюбенко // Проблеми науки. – 2000. – №9. – С. 47-53.
177. Основи економічної теорії / В.Г. Федоренко, Ю.В. Ніколенко, О.М. Діденко та ін.; за наук. ред. Федоренка В.Г. – К.: Алерта, 2005. – 511 с.
178. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
179. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с. – (Серия «Учебники для вузов»).
180. Ковальчук С.О. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства з використанням GAP- аналізу / С.О. Ковальчук // Вісник КНУТД. – 2006. – № 1. – С. 124-129.
181. <http://www.bank.gov.ua>.
182. Webster N. The American Spelling Book: Containing the Rudiments of the English Language for the Use of Schools in the United States by Noah Webster (1999 reprint).
183. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
184. Лабурцева О.І. Визначення рівня ризику інвестиційного проекту з використанням методу аналізу чутливості / О.І. Лабурцева // Економіка промисловості: Сб. науч. тр. /НАН України. Ін-т економіки пром-сти. – Донецьк, 1999. – С. 187-196.

185. Лабурцева О.І. Прийняття інвестиційних рішень з урахуванням зв'язків між сподіваною доходністю та ризиком / О.І. Лабурцева // Проблеми науки. – 2000. – № 8. – С. 35-40.
186. Pappas J.L. Managerial economics / J.L. Pappas, M. Hirschey. – Chicago: Dryden Press, 1990. – 826 p.
187. Солюянов Г.І. Нелегкі проблеми легкої промисловості // Легка промисловість. – 2005. – № 3. – С. 24-25.
188. Українська асоціація підприємств легкої промисловості // Збірник матеріалів до розширеної наради з питань розвитку легкої промисловості. – Чернігів: 02.02.06. – 13 с.
189. Прудковський В. Ниши для логистов // <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=9508&Callback=99>
190. Аналіз роботи легкої промисловості в 2005 р. // Легка промисловість. – 2006. – № 2. – С. 5-6.
191. Легка промисловість України в 2007 р. // Легка промисловість. – 2007. – № 2. – С. 5-6.
192. Моніторинг розвитку вітчизняної легкої промисловості // Легка промисловість. – 2006. – № 4. – С. 3-5.
193. Москалюк С.С. Ринок швейної продукції: сучасний стан та тенденції розвитку / С.С. Москалюк // Легка промисловість. – 2006. – № 4. – С. 46-47.
194. Наукова та інноваційна діяльність в Україні в 2004 році: статистичний збірник [Текст] / Держ. комітет статистики України. – К. : Державний комітет статистики України, 2005. – 360 с.
195. Наукова та інноваційна діяльність в Україні в 2006 році: статистичний збірник [Текст] / Держ. комітет статистики України. – К.: Державний комітет статистики України, 2007. – 352 с.
196. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua. – Назва з титул. екрану.
197. Роздрібна торгівля України у 2006 р.: статистичний збірник [Текст] / Держ. комітет статистики України. – К. : Держкомстат України, 2007. – 186 с.
198. Роздрібний товарооборот підприємств за 2007 р. Продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства (II том) за 2007 рік: статистичний збірник [Текст] / Держ. комітет статистики України. – К. : Державний комітет статистики України, 2008. – 227 с.
199. Дем'яненко М.Я. Фінансові проблеми формування і розвитку аграрного ринку / М.Я. Дем'яненко // Економіка АПК. – 2007. – №5. – С.4-13.
200. Маслова С.О. Межі кредиту: [Електронний ресурс] / С.О. Маслова. Режим доступу : http://buklib.net/index.php?option=com_jbook&task=view&Itemid=99999999&catid=78&id=701/
Назва з титул. екрану.

201. Попазова О.В. Проблеми сільськогосподарського виробництва [Електронний ресурс] / О.В. Попазова / Мелітоп. держ. педагог. ун-т: III міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Режим доступу: <http://conference.mdpu.org.ua/viewforum.php?f=24&sid=7f8127ba440b3ebdada7a275e33e9c05>/ Назва з титул. екрану.
202. Brealey R.A. Principles of Corporate Finance [Текст] / R.A. Brealey, S.C. Myers, F. Allen. – NY : McGraw-Hill/Irwin, 2006. – 1062 p.
203. Промисловість України у 2001-2006 роках: статистичний збірник [Текст] / Держ. комітет статистики України. – К. : Державний комітет статистики України, 2007. – 302 с.
204. Методы измерения инновационного потенциала малых и средних предприятий: Отчет о проекте / Содействие развитию инновационных МСП в Балтийском регионе Российской Федерации EUROPEAID/ 113746/ C/SV/RU/-М., 2001. – 79 с.
205. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с. С. 355.
206. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. Инновационный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327с. С.167-168; Бешелев С.Д. и др. Математико-статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1974. – 159 с.
207. Кононенко О., Маханько О. Аналіз фінансової звітності. – 4-те видання, перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2006. – 200 с. С. 34-35.
208. Давіла Т., Епштейн М.Дж., Шелтон Р. Працююча інновація: як управляти нею, вимірювати її та здобувати з неї вигоду / Пер. з англ.; За наук. ред. Т.Ф. Козацької. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с. С. 33-43.
209. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с. С. 347-349.
210. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2003. – № 4 (71). – С. 25-38.
211. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с. С. 347-349.
212. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
213. Уразов В.А. Справочник руководителя (менеджера) предприятий легкой промышленности / Уразов В.А., Александрова В.Ф., Зверев С.М. – М.: Легпромбытиздат, 1992. – 256 с.

214. Матвеева С. Диагностика предприятия и ее модели / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 6. – С. 112-118.
215. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навч. посіб. для студентів вищих навч. закл. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
216. Долятовский В.А. Исследование системы управления: учеб.-практич. пособ. / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 256 с.
217. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Глобальная инициатива по отчетности [Электронный ресурс]. – 2002. – 106с. Режим доступа: <http://www.globalreporting.org/guidelines.html>
218. Ниил Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Ниил, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ.– Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 400 с.
219. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития фирмы / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса.: ОНПУ, 2002. – 280 с.
220. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / С.С. Гаркавенко. – 4-те вид., доп. – К.: Лібра, 2006. – 720 с.
221. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. проф. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 415 с.
222. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
223. Титов М.Н. Роль организационного потенциала в развитии предприятия / М.Н. Титова, М.В. Смирнова // Швейная промышленность. – 2006. – № 6. – С. 15-17.
224. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер / Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
225. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси; пер. с англ. О.Л. Пелявский. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 364 с.
226. Кочнев А. Кризис роста: что предпринять? / А. Кочнев [электронный ресурс] // Управление компанией. – 2007. – №3. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3266.html
227. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Заголовок з титул. екрану.
228. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – М.: Новое знание, 2005. – 651 с.

229. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / А.В. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
230. Москалюк С.С. Ринок швейної продукції: сучасний стан та тенденції розвитку / С.С. Москалюк // Легка промисловість. – 2006. – № 4. – С. 46-47.
231. Діагностика сектору пошиття одягу України за період 2000-2005 рр.: USAID [Електронний ресурс]. – К.: BIZPRO, 2006. – 124 с. Режим доступу: <http://www.bizpro.org.ua/clients/bizpro/webua.nsf>
232. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрями досліджень / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36-39.
233. Замаховский Л.И. Организация и планирование хлопкопрядильного производства: учеб. пособ. для студ. вузов и фак-т. текстильн. пром-ти / Л.И. Замаховский. – М.: «Легкая индустрия», 1972. – 256 с.
234. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. Г. Осауленка. – К.: Видавництво «Консультант», 2007. – 546 с.
235. Григорьева М. Кадры решают все / М. Григорьева, М. Кынчев // Швейная промышленность. – 2006. – № 5. – С. 49-50.
236. Вибрация и шум в текстильной и легкой промышленности (измерения, характеристики и методы борьбы) / Я.И. Коритынский, И.В. Корнев, Л.Ф. Луганов и др. – М.: «Легкая индустрия», 1974. – 328 с.
237. Франц В.Я. Энергоресурсы швейных предприятий: Справ. пособ. / В.Я. Франц. – М.: Ленгпромбытиздат, 1990. – 184 с.
238. Худилайнен М.И. Проблемы существования текстильной промышленности в нестабильных рыночных условиях / М.И. Худилайнен, Л. Никитина // Текстильная промышленность. – 2006. – № 11. – С. 14-17.
239. Романенко Н.Г. Водоспоживання текстильних підприємств та його вплив на собівартість обробки текстильних матеріалів / Н.Г. Романенко, Ю.В. Черній, М.А. Розломій // Легка промисловість. – 2001. – № 4. – С. 40-41.
240. Исаев В.В. Эффективный способ энергосбережения / В.В. Исаев // Текстильная промышленность. – 2003. – № 2. – С. 70-72.
241. Гиршгон В.М. Перспективный способ очистки сточных вод текстильных предприятий / В.М. Гиршгон, Э.М. Айзенштейн // Текстильная промышленность. – 1993. – № 1. – С. 47-50.
242. Яремчук В.В. Методологические аспекты формирования оптимальной рецептуры сырья в хлопчатобумажном производстве / В.В. Яремчук // Текстильная промышленность. – 2002. – № 9. – С. 36-38.

243. Отходы хлопчатобумажной промышленности: Справочник / Д.А. Поляков, А.П. Алленова, Е.К. Ганеман и др. – М.: Легпромбытиздат, 1990. – 208 с.
244. Лебедев Н.А. Влияние свойств хлопкового волокна на технологический процесс и качество пневмомеханической пряжи / Н.А. Лебедев // Текстильная промышленность. – 1995. – №1-2. – С. 18-20.
245. Пугачевская С.М. Использование отходов швейного производства / С.М. Пугачевская, И.М. Ткаченко, Е.В. Бойко. – К.: Техника, 1986. – 151 с.
246. Полищук О. Рискуют все / О. Полищук // Бизнес. – 2007. – №47. – С. 88-89.
247. Испирян Г.П. Математические методы и модели в планировании и управлении в легкой промышленности / Г.П. Испирян, В.Д. Рожок, Т.П. Романюк. – К.: Вища школа, 1978. – 280 с.
248. Миколайчук Н.С. Науково-технічне прогнозування: навч. посібник / Н.С. Миколайчук, Ю.О. Джерелюк, М.М. Миколайчук. – Херсон: ХНТУ, 2005. – 280 с.
249. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. М. Павлова, вступ. сл. С. Мацоцкий. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
250. Справочник по хлопкопрядению / Широков В.П., Владимиров В.М., Поляков Д.А. и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Легкая и пищевая промышленность, 1985. – 472 с.
251. Зоріна В.Н. Формування та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) в галузях народного господарства: навч. посібник / В.Н. Зоріна, Г.В. Сеніна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
252. Денисов В.И. Измерение и анализ производительности труда в текстильной промышленности / В.И. Денисов, М.Г. Назаров. – М.: Издательство «Легкая индустрия», 1971. – 176 с.
253. Ксенжук Н.І. Екологічна проблема сертифікації текстильної продукції / Н.І. Ксенжук, С.А. Поліщук, Г.Ф. Сльозко, В.І. Барановський // Легка промисловість. – 2003. – № 4. – С. 57.
254. Поліщук С.О. Прогресивні зміни у колоризації текстильних матеріалів під впливом екологічних та економічних вимог / С.О. Поліщук // Легка промисловість. – 2003. – № 4. – С. 53.

ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

РОЗДІЛ 1

Рисунок 1.1 – Динаміка частки легкої промисловості у загальному обсязі реалізованої промислової продукції за період 1991-2006 рр., %	11
Рисунок 1.2 – Динаміка середньорічної кількості найманих працівників у легкій промисловості за період 1991-2006 рр., тис. осіб	12
Рисунок 1.3 – Структура внутрішнього ринку товарів легкої промисловості України за період 2004-2006 рр., %	13
Рисунок 1.4 – Динаміка індексів обсягу випуску продукції за період 2000-2006 рр., % до попереднього року	14
Рисунок 1.5 - Індеси фізичних обсягів продукції по галузях промисловості (з 2001 р. – за видами промислової діяльності) за період 1991-2006 рр., %	17
Рисунок 1.6 – Виробництво тканин за видами за період 2000-2006 рр., млн. м ²	19
Рисунок 1.7 – Виробництво одягу за видами за період 2000-2006 рр. та 1991 р., млн. шт.	21
Рисунок 1.8 – Експортно-імпортне сальдо текстильного сектору за період 2000-2006 рр., тис. тонн	23
Рисунок 1.9 – Обсяги експорту швейної продукції у 2000-2005 рр.	26
Рисунок 1.10 – Джерела походження інвестицій у розвиток текстильного сектору в 2005 р., %	28
Рисунок 1.11 – Джерела походження інвестицій у розвиток сектору пошиття одягу в 2005 р., %	28
Рисунок 1.12. – Причини відмови підприємств текстильного сектору від залучення інвестицій у 2005 р., %	29
Рисунок 1.13 – Причини відмови підприємств сектору пошиття одягу від залучення інвестицій у 2005 р., %	30
Рисунок 1.14 – Динаміка виробництва продукції легкої промисловості у 2006 р. порівняно з 2005 р., %	32
Рисунок 1.15 – Структура експорту за період 2007-2008 рр.	35
Рисунок 1.16 – Зміни реального ВВП за період 2007-2008 рр. (наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року)	35
Рисунок 1.17 – Зміни обсягів промислового виробництва за період 2007-2008 рр. (наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року)	36
Рисунок 1.18 – Індеси споживчих цін у 2008 році (листопад 2008 р. до грудня 2007 р. попереднього року)	40

Рисунок 1.19 – Ілюстрація методики визначення цілей	52
Рисунок 1.20 – Схема прийняття рішення	61
Рисунок 1.21 – Класифікація видів моделювання	68
Рисунок 1.22 – Структурна схема кібернетичної моделі підприємства	71
Рисунок 1.23 – Етапи побудови виробничої функції	74

РОЗДІЛ 2

Рисунок 2.1 – Розподіл компетенцій щодо формування маркетингових стратегій між ієрархічними рівнями підприємницької організації	97
Рисунок 2.2 – Зміст стратегічного плану маркетингу товарно-ринкової одиниці	98
Рисунок 2.3 – Ієрархія маркетингових цілей на рівні ТРО	100
Рисунок 2.4 – Фінансові результати діяльності легкої промисловості за період 2000-2007 рр., млн. грн. (2007 р. – січень-червень)	111
Рисунок 2.5 – Рентабельність продукції легкої промисловості (1991-1999 рр.) та рентабельність операційної діяльності, % (2000-2006 рр.)	112
Рисунок 2.6 – Базисні індекси цін на споживчі товари, % (2000 р. = 100 %)	114
Рисунок 2.7 – Базисні індекси цін у промисловості, %	115
Рисунок 2.8 – Співвідношення продовольчих та непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті підприємств-юридичних осіб, %	116
Рисунок 2.9 – Наявність об'єктів роздрібною торгівлі підприємств – юридичних осіб на кінець року, тис. од.	117
Рисунок 2.10 – Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року	118
Рисунок 2.11 – Основні типи роздрібних торговельних підприємств на вітчизняному ринку товарів легкої промисловості	119
Рисунок 2.12 – Рейтинг категорій об'єктів зовнішньої реклами, %	124
Рисунок 2.13 – Галузевий розподіл реклами, що сподобалася, %	125
Рисунок 2.14 – Матриця варіантів пропонування цінності за Ф. Котлером та модель аналізу конкурентної переваги за Ж.-Ж. Ламбенем	130
Рисунок 2.15 – Варіанти стратегій спеціалізації підприємств легкої промисловості на окремих ланках ланцюжка цінностей	133
Рисунок 2.16 – Стратегії дрібних та найдрібніших фірм	134
Рисунок 2.17 – Основні різновиди стратегій наступу	136
Рисунок 2.18 – Основні різновиди стратегій захисту	137

Рисунок 2.19 – Графічна інтерпретація стратегій охоплення ринку і спеціалізації	140
Рисунок 2.20 – Графіки функцій відповідності	143
Рисунок 2.21 – Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	145
Рисунок 2.22 – GAP-аналіз: послідовність розгляду стратегій зростання	146
Рисунок 2.23 – Вихідна модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШФ «Дана»	148
Рисунок 2.24 – Зв'язок між показником ризику та коефіцієнтом детермінованого еквівалента	159
Рисунок 2.25 – Графічне зображення тренду та довірчих границь моделі	161
Рисунок 2.26 – Модель М. Портера «частка ринку–рентабельність інвестицій»	174
Рисунок 2.27 – Розподіл ймовірностей отримання прибутку від реалізації одягу	183
Рисунок 2.28 – Вихідна модель GAP-аналізу для концерну «Михаїл Воронін»	187
Рисунок 2.29 – Вихідна модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШФ «Дана»	188
Рисунок 2.30 – Кінцева модель GAP-аналізу для ЗАТ ВТШВ «Дана»	190

РОЗДІЛ 3

Рисунок 3.1 – Основні принципи логістики в управлінні матеріальним потоком	215
Рисунок 3.2 – Схема формування організаційного механізму функціонування логістичної системи	216
Рисунок 3.3 – Основні етапи інтегрованого процесу управління матеріальним потоком на підприємствах легкої промисловості	218
Рисунок 3.4 – Послідовність формування основного виробничого плану	219
Рисунок 3.5 – Послідовність формування MRP плану	221
Рисунок 3.6 – Процедури в оперативному управлінні підприємством легкої промисловості	223
Рисунок 3.7 – Процедура управління закупівельною діяльністю підприємства легкої промисловості	224
Рисунок 3.8 – Модель централізації й децентралізації функцій управління матеріальним потоком між підрозділами підприємств легкої промисловості в матричній організаційній структурі управління	229

РОЗДІЛ 4

Рисунок 4.1 – Схема функціональних різноспрямованих зв'язків підприємства, що займається інноваційною діяльністю	235
--	-----

Рисунок 4.2 – Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % до загальної кількості промислових підприємств	238
Рисунок 4.3 – Динаміка кількості підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, в розрізі регіонів	243
Рисунок 4.4 – Динаміка вартісного обсягу ринку продукції легкої промисловості	257
Рисунок 4.5 – Динаміка частки вартості роздрібного ринку вітчизняної продукції легкої промисловості у загальному обсязі внутрішнього ринку продукції легкої промисловості	258
Рисунок 4.6 – Динаміка загальної вартості факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості	263
Рисунок 4.7 – Динаміка вартості експорту вітчизняної продукції легкої промисловості	264
Рисунок 4.8 – Динаміка обсягу реалізації продукції легкої промисловості	265
Рисунок 4.9 – Оцінка інноваційного потенціалу підприємств	275
Рисунок 4.10 – Структура алгоритму обчислення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства	279
Рисунок 4.11 – Матриця вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства залежно від рівня інноваційного потенціалу	307
Рисунок 4.12 – Матриця вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства залежно від рівня інноваційного потенціалу	311
Рисунок 4.13 — Загальна структура лляного кластера в Житомирській області	325
Рисунок 4.14 — Загальна структура лляного кластера в Чернігівській області	326
Рисунок 4.15 — Загальна структура лляного кластера в Рівненській області	327
Рисунок 4.16 — Послідовність створення внутрішнього венчура кластерного об'єднання	332

РОЗДІЛ 5

Рисунок 5.1 – Алгоритм проведення діагностики сталого розвитку підприємства та обрання відповідної стратегії	346
Рисунок 5.2 – Матриця визначення стратегічної позиції підприємства	358
Рисунок 5.3 – Процес розробки збалансованих цілей сталого розвитку Херсонського ХБК	389

ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

РОЗДІЛ 1

Таблиця 1.1 – Виробництво найважливіших видів продукції легкої промисловості за період 1990 – 2006 рр.	12
Таблиця 1.2 – Виробництво провідних видів продукції легкої промисловості за період 1991- 2006 рр.	18
Таблиця 1.3 – Виробництво швейних виробів за видами за період 1991 – 2006 рр., млн. шт.	20
Таблиця 1.4 – Виробництво сектору шкіри та шкіряного взуття за період 1990 – 2006 рр.	21
Таблиця 1.5 – Динаміка експорту та імпорту деяких товарів легкої промисловості за період 2000-2006 рр., млн. дол. США	22
Таблиця 1.6 – Експортно-імпортне сальдо текстильного сектору за період 2000-2005 рр., тис. тонн	24
Таблиця 1.7 – Обсяги експорту швейної продукції за період 2000-2005 рр., млн. дол. США	25
Таблиця 1.8 – Експорт-імпорт товарів легкої промисловості у 2007 р., млн. дол. США	34
Таблиця 1.9 – Порівняння виробництва промислової продукції за період січень-листопад 2006 р., 2007 р., 2008 р.	37
Таблиця 1.10 – Виробництво основних видів продукції легкої промисловості у січні- листопаді 2008 р.	38
Таблиця 1.11 – Обсяг реалізованої промислової продукції по промисловості в цілому та легкій промисловості за період січень–жовтень 2008 р.	39
Таблиця 1.12 – ІСЦ у листопаді 2008р.	39
Таблиця 1.13 – Взаємозв'язок стадій процесу планування та інформації	46
Таблиця 1.14 – Перелік цілей діяльності підприємства	47
Таблиця 1.15 – Визначення поняття «прийняття рішення»	53
Таблиця 1.16 – Методи прогнозування та їх характеристики	64
Таблиця 1.17 – Розрахунок одиничних та групових показників ресурсоемності відмочувально-зольних технологій виробництва шкіри	89
Таблиця 1.18 – Розрахунок одиничних та групових показників впливу відмочувально- зольних технологій на природне середовище	89
Таблиця 1.19 – Визначення вагомості показників впливу технології на природне середовище за класами небезпеки забруднюючих речовин	90
Таблиця 1.20 – Ранжування технологій в порядку зменшення їх пріоритетності	90

РОЗДІЛ 2

Таблиця 2.1 – Наукові визначення поняття «стратегія»	93
Таблиця 2.2 – Основні складові елементи місії підприємницької організації	99
Таблиця 2.3 – Маркетингові цілі товарно-ринкової одиниці	99
Таблиця 2.4 – Характеристика основних стратегічних матриць	104
Таблиця 2.5 – Фактори, що визначають специфіку маркетингової діяльності на вітчизняних ринках товарів легкої промисловості	107
Таблиця 2.6 – Характеристики інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості	109
Таблиця 2.7 – Освоєння виробництва інноваційних видів матеріалів, виробів, продуктів на промислових підприємствах, найменувань	109
Таблиця 2.8 – Розподіл інноваційних коштів підприємств легкої промисловості за джерелами фінансування та напрямками інновацій	110
Таблиця 2.9 – Структура витрат на виробництво продукції	113
Таблиця 2.10 – Товарооборот торгівлі за період 2000-2006 рр.	117
Таблиця 2.11 – Переваги франчайзингу	122
Таблиця 2.12 – Обсяг ринку рекламно-маркетингових комунікацій і виробництва рекламних матеріалів у 2006 р., млн. дол. США	123
Таблиця 2.13 – Класифікація маркетингових стратегій підприємництва на ринку товарів легкої промисловості	128
Таблиця 2.14 – Характеристика етапів життєвого циклу ринку	132
Таблиця 2.15 – Стратегії конкуренції залежно від ринкової позиції	135
Таблиця 2.16 – Стратегії позиціонування	138
Таблиця 2.17 – Інтервали варіації факторів вибору стратегій конкуренції	142
Таблиця 2.18 – Значення функцій відповідності	142
Таблиця 2.19 – База еталонних стратегій конкуренції	143
Таблиця 2.20 – «Макети» еталонних стратегій конкуренції	144
Таблиця 2.21 – Вихідні дані для розробки прогнозів	147
Таблиця 2.22 – Позначення та скорочення, що використовуються у методиці оцінки ризику інвестиційного проекту	152
Таблиця 2.23 – Характеристики проекту нової асортиментної лінії взуття (звітність КВТВП «Київ»)	155
Таблиця 2.24 – Грошові потоки надходжень, тис. грн.	155
Таблиця 2.25 – Чиста теперішня вартість грошових потоків, тис. грн.	155
Таблиця 2.26 – Розрахунок складових для визначення <i>NPV</i> проекту	156

Таблиця 2.27 – Аналіз рівня ризику проекту нової асортиментної лінії взуття	158
Таблиця 2.28 – Інформація про проекти, прийняті КВТВП «Київ» в минулому(звітність КВТВП «Київ» та авторські розрахунки)	160
Таблиця 2.29 – Умови фінансової стійкості підприємства у поточному періоді, короткостроковій та довгостроковій перспективі	170
Таблиця 2.30 – Стратегічні характеристики швейних підприємств – типових представників трьох основних стратегічних підгруп вітчизняних виробників	171
Таблиця 2.31 – Фінансові показники швейних підприємств – типових представників трьох основних стратегічних підгруп вітчизняних виробників	172
Таблиця 2.32 – Варіантний прогноз попиту на осінньо-зимовий сезон по різновидах одягу	176
Таблиця 2.33 – Визначення відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту	176
Таблиця 2.34 – Характеристики різновидів одягу (дані МШП ТМ «СМС»)	180
Таблиця 2.35 – Порівняння характеристик діючого та оптимального плану випуску продукції	182
Таблиця 2.36 – Визначення відповідності структури товарної пропозиції структурі ринкового попиту	184
Таблиця 2.37 – Шкала визначення відповідності поточної маркетингової стратегії зростання умовам ринку	186
Таблиця 2.38 – Вихідні дані для розробки прогнозів рентабельності інвестицій (звітність концерну «Михаїл Воронін»)	186
Таблиця 2.39 – Вихідні дані для розробки прогнозів рентабельності інвестицій (звітність ЗАТ ВТШФ «Дана»)	188

РОЗДІЛ 3

Таблиця 3.1 – Заходи щодо виведення підприємств легкої промисловості з кризи	195
Таблиця 3.2 – Вітчизняний досвід галузевого впровадження систем ERP-класу	197
Таблиця 3.3 – Логістичний потенціал базових підприємств легкої промисловості	211
Таблиця 3.4 – Порівняння лінійно-функціональної й матричної схем побудови організаційної структури управління матеріальним потоком	226
Таблиця 3.5 – Можливі проблеми використання матричних організаційних структур управління	228

РОЗДІЛ 4

Таблиця 4.1 – Інноваційна активність підприємств легкої промисловості за напрямками проведених інновацій протягом 2003-2007 рр.	237
Таблиця 4.2 – Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію поза межами України*	240
Таблиця 4.3 – Групування промислових підприємств за напрямками проведених інновацій та регіонами (одиниць)	242
Таблиця 4.4 – Частка окремих джерел фінансування інноваційної діяльності на підприємствах легкої промисловості	249
Таблиця 4.5 – Кількість підприємств легкої промисловості	249
Таблиця 4.6 – Роздрібний товарооборот основної номенклатури товарів легкої промисловості	250
Таблиця 4.7 – Операційні витрати на одиницю реалізованої продукції	253
Таблиця 4.8 – Показники ринку товарів легкої промисловості за період 2003-2007 рр.	254
Таблиця 4.9 – Розрахунок вартісного обсягу роздрібного ринку продукції легкої промисловості за період 2003-2007 рр.	255
Таблиця 4.10 – Вартісний обсяг внутрішнього ринку продукції легкої промисловості за період 2003-2007 рр.	256
Таблиця 4.11 – Основні засоби на підприємствах легкої промисловості	261
Таблиця 4.12 – Оборотні кошти у виробництві продукції легкої промисловості	262
Таблиця 4.13 – Загальна вартість факторів виробництва в одиниці реалізованої продукції легкої промисловості	262
Таблиця 4.14 – Вартість експорту вітчизняної продукції легкої промисловості	263
Таблиця 4.15 – Алгоритм побудови методики	268
Таблиця 4.16 – Числова шкала значень інноваційного потенціалу підприємств	285
Таблиця 4.17 – Шкала оцінки складових інноваційного потенціалу	287
Таблиця 4.18 – Ступінь впливу складових інноваційного потенціалу на його загальну величину	288
Таблиця 4.19 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Інноваційні ресурси»	289
Таблиця 4.20 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Інноваційна активність менеджменту»	289
Таблиця 4.21 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Інноваційні мережі»	290

Таблиця 4.22 – Експертна оцінка коефіцієнтів вагомості елементів складової інноваційного потенціалу «Результативність інноваційного потенціалу»	290
Таблиця 4.23 – Показники формування складових інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості	291
Таблиця 4.24 – Порівняльна характеристика інноваційних потенціалів і їх структурних складових по аналізованим підприємствам	299
Таблиця 4.25 – Оцінка і числові значення інноваційних потенціалів підприємств легкої промисловості	300
Таблиця 4.26 – Інноваційна складова базових стратегій зростання компаній	302
Таблиця 4.27 — Вихідні дані для оцінки можливостей створення кластерів легкої промисловості за регіонами України	319
Таблиця 4.28 — Визначення рейтингу регіонів України за можливістю створення в них кластера легкої промисловості (на основі розрахунку квазівідстаней)	321
Таблиця 4.29 — Прогноз можливих темпів зростання економічних показників діяльності підприємств легкої промисловості по областях при залученні їх до територіально-виробничих кластерів Поліського регіону на 2008-2013 рр. (порівняно з 2007 р.), рази	333

РОЗДІЛ 5

Таблиця 5.1 – Чинники макросередовища, які здійснюють вплив на сталий розвиток підприємства	340
Таблиця 5.2 – Діагностика внутрішнього стану підприємств текстильної промисловості з позицій сталого розвитку*	347
Таблиця 5.3 – Діагностика внутрішнього стану підприємств швейної промисловості з позицій сталого розвитку*	349
Таблиця 5.4 – Критерії визначення стану підприємств текстильної та швейної промисловості	351
Таблиця 5.5 – Можливі перспективи для подальшого розвитку підприємств, які досягли сталого розвитку	351
Таблиця 5.6 – Перелік показників для виявлення відповідності взаємовідносин із зовнішнім середовищем сталому розвитку підприємства	355
Таблиця 5.7 – Результати діагностики внутрішнього середовища підприємств вітчизняної легкої промисловості (станом на 01.06.2007 р.)	363
Таблиця 5.8 – Результати діагностики взаємовідносин з зовнішнім середовищем підприємств ВАТ «Юність», ВАТ «Балтська швейна фабрика» та ВАТ «Херсонський	364

бавовняний комбінат»

Таблиця 5.9 – Оцінка впливу 1 %-ої зміни внутрішніх параметрів формування витрат на виробництво пряжі 29 текс на фінансовий результат	370
Таблиця 5.10 – Оцінка впливу 1 %-ої зміни внутрішніх параметрів на формування витрат на виробництво бязі арт.00131 на фінансовий результат	371
Таблиця 5.11 – Аналіз взаємозв'язку економічних, соціальних, екологічних показників діяльності	372
Таблиця 5.12 – Заробітна плата, рентабельність операційної діяльності та індекси обсягу виробництва продукції легкої, харчової та хімічної промисловості	374
Таблиця 5.13 – Параметри виробництва та діапазони вартості пряжі лінійної щільності 29 текс Херсонським бавовняним комбінатом (станом на 01.01.2008 р.)	385
Таблиця 5.14 – Параметри виробництва та діапазони вартості пряжі лінійної щільності 18,5 текс Херсонським бавовняним комбінатом (станом на 01.01.2008 р.)	385
Таблиця 5.15 – Результати моделювання прибутку та оптимізації внутрішніх параметрів виробництва сурових тканин (станом на 01.01.2008 р.)	386
Таблиця 5.16 – Рівняння регресії для побудови номограми	387
Таблиця 5.17 – Норми виходу пряжі, обертів та відходів з бавовняного волокна для кардної системи прядіння	393
Таблиця 5.18 – Трудомісткість виробництва пряжі різної лінійної щільності	394
Таблиця 5.19 – Структура витрат та прибутковість виробництва пряжі різної лінійної щільності	395
Таблиця 5.20 – Основні характеристики артикулів тканин	396
Таблиця 5.21 – Обсяги випуску продукції в залежності від лінійної щільності пряжі	397
Таблиця 5.22 – Аналіз асортименту ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»	398