

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 7, 2010 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 67/68:[658:65.012.32]

Н.В. Толюпа,

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджуються питання стратегічно – орієнтованого управління, як ключового фактору в підвищенні конкурентоздатності підприємств легкої промисловості України.

This article is dealing with some issues of the strategically - oriented management, as a key factor of increasing the competitiveness of enterprises of the Ukraine light industry

ВСТУП

Важко переоцінити значимість легкої промисловості в розвитку економіки країни. Вона історично має потужний потенціал і, за словами міністра промислової політики України Колеснікова Дмитра Валерійовича пов'язана з багатьма суміжними галузями та обслуговує увесь господарчий комплекс країни[7]. Для покращення роботи підприємств легкої промисловості, забезпечення їх стабільного розвитку та запобігання стагнації, керівництво підприємств повинно акумулювати та використовувати найкращий світовий досвід зі стратегічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Однією з основних ініціатив динамічного розвитку компаній по всьому світу, є побудова організації що орієнтована на стратегію. Стратегія фірми стає як ніколи важливою. Розробка наукової методології стратегічного управління спочатку здійснювалася переважно в країнах з високим рівнем розвитку ринкової економіки, перш за все, в США. Серед наукових робіт в цій області слід в першу чергу відзначити праці Д. Аакера, І. Ансоффа, К. Боумена, П. Друкера, Б. Карлоффа, М. Портера, А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, П. Уокера та інших вчених. Багато з ідей і практичних досягнень в цій галузі знань в даний час знаходять втілення в практиці українських підприємств.

Вагомий внесок у подальший розвиток теорії та методології стратегічного управління забезпечили фундаментальні праці російських і вітчизняних вчених, як Г. Азоева, І. Бланк, А. Старостіна, В. Голюкова, О. Віханського, А. Гапоненко, Е. Голубкова, А. Зуб, Б. Мільнера, А.Наумова, А. Петрова, В. Уколова, Р. Фатхутдінова та інших.

Розробка питань пов'язаних із реалізацією стратегії фірми знайшли віддзеркалення в роботах Д. Нортон, Р.Каплана, Марка М. Брауна, Нівена Пола Р., А. Гершуна, М. Горського, Р. Константінова, Х'юберта К. Рамперсада та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета дослідження – проаналізувати сучасні тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України. Обґрунтувати необхідність використання провідного досвіду стратегічного управління для забезпечення конкурентоздатності вітчизняних підприємств в умовах динамічного середовища.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Легка промисловість України протягом останніх років зіткнулась з рядом проблем які призвели до стійкого погіршення показників її діяльності (Рис.1). До основних причин треба віднести фінансову кризу, нерівноправність в системі оподаткування, існування так званого «сірого» імпорту, що поряд із зниженням конкурентоспроможності вітчизняних товарів та споживчого попиту на них можуть призвести до руйнівних наслідків[8].

Аналіз в основних підгалузях легкої промисловості за період січень-травень 2009 року у порівнянні з аналогічним періодом 2008 року показав, що найбільший спад виробництва (на 41%) спостерігався у **текстильному виробництві**, це пов'язано із зупинкою у січні, лютому найбільших виробників бавовняних тканин та скороченням обсягів виробництва на інших підприємствах галузі. Поряд з цим результати діяльності за 11 місяців 2009 року показали що ситуація кардинально не змінилася, підприємствами підгалузі було вироблено 6,2 тис. тонн пряжі бавовняної та 77,7 млн.кв.м тканини, що відповідно склало 63,2 і 77,5% до відповідного періоду 2008 року[1,2].

Найменший спад виробництва за січень-листопад 2009 року порівняно з аналогічним періодом 2008 року відбувся у шкіряній та взуттєвій галузях. У натуральному виразі за цей період вироблено 17,8 млн.пар взуття, що на 9,4% менше проти відповідного періоду минулого року. Скорочення виробництва зі шкіри та хутра пов'язане із перенасиченням внутрішнього ринку відповідними імпортними товарами, переважно китайського та турецького виробництва.

Підприємствами **трикотажної галузі** було виготовлено 52,3 млн.пар панчішно-шкарпеткових виробів (94,5% до січня-листопада 2008 р.), 1 млн.шт. светрів, джемперів, пуловерів (53,1%), 2,6 млн.шт. одягу верхнього трикотажного та 12,9 млн.шт трикотажу спіднього (66,8% і 71,2% відповідно).

Аналіз *швейної промисловості* показав, що у січні-листопаді 2009 року порівняно з січнем-листопадом 2008 року було вироблено одягу на рівні 70,3%. Зокрема, підприємствами галузі було виготовлено 352 тис.шт. пальт, плащів, курток чоловічих і 1,6 млн.шт. жіночих (107,7% і 73,2% відповідно, порівняно з аналогічним періодом минулого року), 506 тис.шт. костюмів чоловічих (61,6%), 1028 тис.шт. суконь (127,6%), 4,5 тис.шт. пальт і шуб з натурального хутра (66,0% відповідно)[1,2].

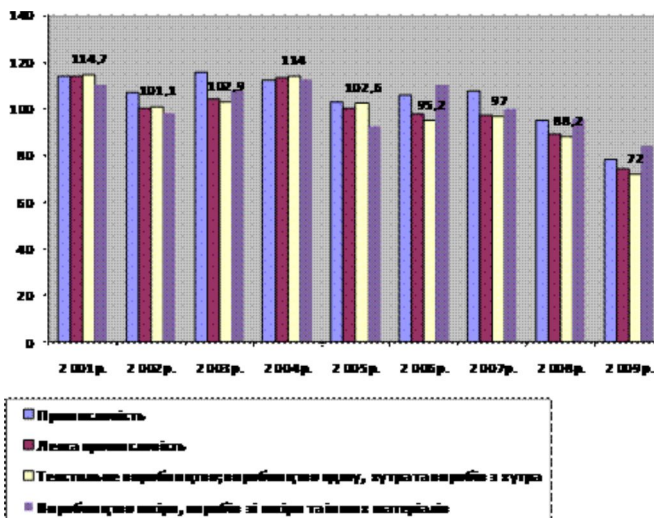


Рис. 1 Індекси промислової продукції України в 2001-2009р.р., % (побудовано за даними [1,2,12])

В обсягах реалізованої продукції в цілому по промисловості за січень-травень 2010 року продукція легкої промисловості складає 0,7% (2280,5 млн.грн), у порівнянні з аналогічним періодом в 2009 році цей показник склав 2024,3 млн.грн., або 0,8%[1,2].

Зниження обсягів виробництва пов'язано з фінансовою кризою, в наслідок чого підприємства не були в змозі отримати короткострокові кредити на поповнення обігових коштів для закупівлі сировини, допоміжних матеріалів та запасних частин.

Тенденція приросту спостерігається в травні 2010. Індекс промислової продукції легкої промисловості до січня-травня попереднього року за даними Держкомстату України склав 106,5 %, в тому числі за основними видами економічної діяльності (Рис.2):

- текстильне виробництво - 112,7%;
- виробництво одягу, хутра та виробів з хутра – 103,1%;
- виробництво шкіри, виробів із шкіри та інших матеріалів - 105,2%;

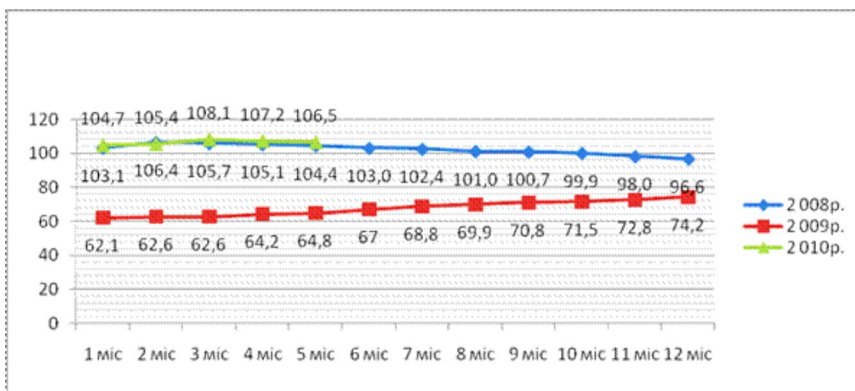


Рис.2 Динаміка індексу обсягів виробництва легкої промисловості України, % (побудовано за даними [1,2])

Фінансові результати галузі важко оцінити однозначно. Рівень збиткових підприємств в текстильному та швейному виробництві за січень – вересень 2009 року становив 44,6%, що може свідчити про перевагу поточних цілей в системі управління, слабкому знанні характеру змін ринкової кон'юнктури поряд із високим рівнем впливу незапланованих факторів.

Чистий прибуток в січні-вересні 2009 року в цілому по галузі склав 1,2 млн.грн.. Розмір чистого збитку в текстильному виробництві, виробництві одягу, хутра та виробів з хутра склав 24,0 млн.грн.; чистий прибуток у виробництві шкіри, виробів із шкіри та інших матеріалів становив 25,2 млн.грн.[2].

Рентабельність операційної діяльності підприємств легкої промисловості за 2008 рік була на рівні -1,6%, проте в 2009 році цей показник склав 3,4%[2]. Рівень оплати праці в текстильній та швейній промисловості в 1,6 - 2,7 рази нижче середньої заробітної плати в переробних галузях промисловості[2].

Аналіз імпорту товарів легкої промисловості за січень-лютий 2009 року показав, що обсяги імпорту перевищили обсяги експорту на 92 552 тис. дол. США (38,5 %); обсяги імпорту в порівнянні з відповідним періодом 2008 року зменшилися на 136 766 тис. дол. США (36,3 %), обсяги експорту зменшилися на 102 092 тис. дол. США (40,9 %)[1].

Показник споживання товарів легкої промисловості на душу населення в 2008 році становив 319,5 грн, але вже за перше півріччя 2009 року він знизився до 111,5 грн.[4].

Таким чином, з наведеної інформації можна зробити висновок, що українські підприємства легкої промисловості мають достатній потенціал для збільшення обсягів випуску продукції проте вони не в змозі конкурувати із закордонними виробниками, що мають безперечно кращу фінансово-інвестиційну базу, використовують сучасну техніку та нові технології. Всі ці переваги особливо відчутно проявляються в сфері стандартних, недиференційованих товарів таких як одяг, взуття та інші.

Для досягнення успіхів в конкурентній боротьбі вітчизняним підприємствам легкої промисловості необхідно обирати таку стратегію розвитку, яка ґрунтується на пріоритетності активної поведінки організації відносно динамічного середовища.

Відомі російські вчені – економісти А.А. Шахов та Р.В. Політова стверджують, що для текстильних та швейних підприємств ключовим фактором успіхів в конкурентній боротьбі є низький рівень виробничих витрат, який дає змогу підприємствам встановлювати конкурентні ціни, поряд із розширенням асортименту, номенклатури продукції дозволить підвищувати та підтримувати споживчий попит[11, С.81]. Стратегії диференціації продукції та диверсифікації виробництва сприяють досягненню цих двох цілей. Так, з одного боку, ці стратегії спричиняють виникнення позитивного ефекту масштабу, що пов'язаний з максимальним обсягом випуску одного продукту у випадку диференціації продукції або максимальним товарним розмаїттям при диверсифікації виробництва. З іншого боку, обидві стратегії пов'язані або з розширенням асортименту (при диференціації продукції), або із збільшенням кількості асортиментних груп (при диверсифікації виробництва). При неціновій конкуренції, в основі якої лежить диференціація продукту, вітчизняні підприємства можуть краще адаптуватися до ринкових умов. Цьому сприяють фактори створення нових споживчих характеристик продукції. В результаті аналізу практики російських підприємств легкої промисловості А.А. Шаховим було запропоновано поняття продуктово-закінченої диверсифікації виробництва, суть якої полягає в додатковій організації виробництва нової готової продукції, сировиною для якого виступає основна профільна продукція підприємства. Даний вид диверсифікації виробництва, на думку її автора, є оптимальним для текстильних підприємств, що гостро відчувають брак власних та позикових коштів[11, С.82].

Проте питання реалізації обраної стратегії представляється не менш значимим ніж вибір самої стратегії. В зазначеному аспекті заслуговує на увагу запропонована на початку 1990-х років директором Norlan Norton Institute Девідом Нортонем, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, та Робертом Капланом - професором Harvard Business School, так звана збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC), яка за останні двадцять років набула широкої популярності в країнах з розвинутою економікою.

Серед компаній, які використовують збалансовану систему показників зустрічаються такі компанії як Coca-cola, Samsung, McDonalds, BMW. Цінність згаданої системи полягає в тому, що: по-перше вона являє собою механізм перенесення стратегії компанії в систему чітко поставлених цілей, завдань, послідовності дій, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення на всіх рівнях управління компанією, в рамках чотирьох основних складових: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес процеси, навчання та розвиток; по-друге для керівників та власників вона є постійним джерелом інформації про ситуацію в компанії, орієнтацією на довгостроковий фінансовий успіх[3, С.191; 10, С.265].

Невід'ємною частиною збалансованої системи показників є стратегічні карти - універсальний інструмент для опису стратегії компанії у вигляді набору стратегічних цілей та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Стратегічні карти забезпечують взаємозв'язок між формулюванням стратегії та її втіленням на практиці[6, С.178].

Завдяки використанню збалансованої системи показників досягається високий ступінь гнучкості, що треба розглядати як позитивний аспект, оскільки на мікрорівні реакція на зміни зовнішніх факторів залежить саме від гнучкості. При цьому поняття гнучкості необхідно розглядати в двох аспектах: кількісному та якісному.

Кількісний аспект передбачає забезпечення відповідності використовуваних організаційних форм фонду робочого часу, розрахованому на основі виробничої програми підприємства та кінцевими (результуючими) плановими цільовими показниками.

Якісний аспект характеризує гнучкість всієї виробничої системи, тобто її здатність адаптуватися до змін характеристик попиту, змінювати завантаження виробничих потужностей, номенклатуру та асортимент продукції.

Відсутність гнучкості означає слабку реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, запізнення в здійсненні інноваційно - інвестиційних програм та просування на ринок нових товарів[10, С.133].

Збалансована система включає в себе ключові показники діяльності (Key Performance Indicators) розроблені Девідом Парменером. Ключові показники діяльності — це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. Девід Парменер розділяє показники на три види - KRI, PI, KPI. Д. Парменером було запропоновано правило «10/80/10», згідно якого менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на 10-ти Ключових показниках результативності (KRI), 80-ти виробничих індикаторах (PI) та на 10-ти Ключових показниках ефективності (KPI)[5, С.70]. Найважливіше завдання при виборі конкретних показників збалансованої системи полягає у визначенні тих показників, які найкраще виражали б стратегію підприємства. Оскільки кожна стратегія унікальна, такою ж неповторною має бути і система її показників.

ВИСНОВКИ

Слід зазначити, що збалансована система показників не замінює самої стратегії, а лише дозволяє завдяки багатому інструментарію забезпечити її найкращу реалізацію.

Безперечно вірний вибір стратегії для кожної окремої фірми залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Проте поєднання обраної стратегії із дієвим механізмом її реалізації забезпечить зміцнення конкурентних позицій та сталий розвиток підприємств легкої промисловості України

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Асоціації "Укрлегпром" [Електронний ресурс]/ Режим доступу http://ukrlegprom.org.ua/statistika_analitika_ukrlegpromu.html
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]/ Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Гершун А., Горский М. Технології збалансованого управління - М.:ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2008р. – с.409
4. Ізювіт В. А. «Важка ноша легкої промисловості» - Газета "Урядовий кур'єр" 2009.09.05
5. Каплан Роберт, Нортон Дейвід П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 510 с.
6. Каплан Роберт, Нортон Дейвід П. Стратегічні Карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати - М.:ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2007р. – с.512
7. Колесніков Д.В. «Легпром України – багатогалузевий комплекс, що включає 17 підгалузей та налічує понад 10 тис. суб'єктів господарювання» Офіційний сайт міністерства промислової політики України [Електронний ресурс]/ Режим доступу <http://www.uspp.org.ua/press/67.html>
8. Соколовський О.Б. Вітчизняним виробникам доводиться боротися за місце під українським сонцем. Від наступу масового імпорту рятують давальницькі схеми - «Дзеркало тижня», № 47 (775) 5 — 11 грудня 2009
9. Тарасенко І.О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: [монографія] / І.О. Тарасенко –К.: КНУТД, 2002,- с. 389

10. Титова М.Н. Мониторинг реформирования и методология рейтинговых оценок промышленных предприятий: [монография] / М.Н. Титова – Санкт Петербург, 2002,- с. 398
11. Материалы Всероссийской научно-технической конференции «Проблемы экономики и прогрессивной технологии в текстильной, легкой и полиграфической отраслях промышленности». – Санкт Петербург, 2007,- с. 275
12. Статистичний щорічник України за 2007 рік /[за ред. О.Г. Осауленка]. - К.:Консультант, 2008. – 571с.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"