

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

© Гошовська О.В., Шандрівська О.В., 2006

Досліджено стан ринку легкої промисловості України. Виділено та структуровано ключові фактори успіху підприємств галузі на етапі зростання на основі аналізу основних характеристик галузі, а саме: посилення конкуренції за частку ринку; зміни в структурі та характеристиках попиту; формування збутової мережі, зміни методів просування; зниження прибутковості; організаційні зміни. Проаналізовано стратегічні альтернативи розвитку підприємств галузі за напрямками внутрішнього та зовнішнього розвитку. Досліджено тенденції трансформації організаційних структур та управління, зумовлені змінами економічного середовища за варіабельністю ефективності синергії.

The condition of the market of a light industry of Ukraine is investigated. The key factors of success of the enterprises of branch are allocated and structured on the basis of the deep analysis of the basic characteristics of branch at a stage of growth: strengthening of a competition for a part of the market, change in structure and characteristics of demand, formation of a marketing network, change of methods of progress, reduction of profitability, organizational changes. The analysis of strategic alternatives of development of the enterprises of branch is carried out. In a channel of internal and external development. The tendencies of transformation of organizational structures and managements caused changes of economic environment for variability of efficiency synergy are investigated.

Постановка проблеми. Зміни організаційних і технологічних процесів з метою адаптації до флуктуацій попиту вимагають трансформації існуючих методів і функцій управління. Необхідність ринкових трансакцій з контрагентами у напрямі формування партнерських відносин за умов економічної мінливості значно підвищує важливість стратегічного управління потоковими процесами, визначає об'єктивність розбудови технології формування стратегій на маркетингових та логістичних засадах, досягнення на її основі синергії від спеціалізації та кооперування, зменшення невизначеності, утримання споживачів та гнучкого реагування на їхні потреби. Дослідження умов досягнення підприємством стабільного становища на ринку, закріплення їх конкурентних позицій є сьогодні особливо актуальним.

Протягом останніх десятиліть відбуваються докорінні зміни і в галузі легкої промисловості України, які вимагають відповідних структурних змін в суб'єктах діяльності цієї галузі та перегляду підходів до формування стратегії діяльності на ринку одягу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У літературі існує багато відмінних підходів до стратегічного управління підприємствами та формування стратегій їх розвитку. Засади традиційних технологій стратегічного розвитку ґрунтовно висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних авторів, зокрема Porter M. [1, 2], Georg von Krogh, Michael A. Cusumano [3], Treacy M., Wiersema F. [4], Сульє Д [5], Забелин П. В., Мусеева Н. К. [6], Вютрих Г. А., Винтер В. Б. [7] та ін.

Як показують дослідження, зокрема, [1], визначальною передумовою тривалого процвітання підприємств є їх постійний рівномірний розвиток і ріст. Світова теорія і практика свідчить про поглиблене втілення в господарську практику нових механізмів господарювання та бачення нових цінностей, що відображаються у такому:

- пришвидшуються темпи реструктуризації економічної діяльності згідно з динамікою ринкової кон'юнктури та факторів макросередовища;

- посилюється роль інвестиційної привабливості підприємств;
- вагомого значення набуває технологічний розвиток та інновації;
- зростає значимість якісних характеристик життя;
- надалі поглиблюватимуться інтеграційні процеси, посиляться тенденції злиття та викупів;
- трансформуватимуться організаційні форми підприємництва;
- постане необхідність реалізації перспективних потреб: організаційних, компетенційних, інформаційних, фінансових та ін. [8, с. 128–136].

Водночас огляд наукових публікацій свідчить, що малодослідженою залишається сфера формування ринкових відносин контрагентами легкої промисловості в аспекті стратегії, перспектив росту, набуття конкурентних переваг.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є узагальнення основних факторів функціонування галузі виробництва одягу в Україні та формування рекомендацій щодо розробки стратегії підприємств галузі.

Виклад основного матеріалу. Легка промисловість загалом є галуззю, яка використовує відносно велику кількість робочої сили, і тому в багатьох країнах вона сформувалася як ключова галузь для забезпечення робочих місць, внутрішнього економічного розвитку та розвитку експорту. Не є виключенням і Україна: хоча частка легкої промисловості у загальному обсязі виробництва не є значною, однак у кризовий період саме ця галузь стала каталізатором розвитку промислового виробництва, оскільки на перших етапах розвитку вона не вимагає залучення суттєвих обсягів капіталовкладень, потребує порівняно небагато часу для підготовки та запуску виробництва та за умови порівняно невисокої вартості робочої сили приваблює інвестиції в країну.

У 1990-ті роки, коли виробництво із країн Західної Європи поступово переміщувалося на схід Європи, Україна стала однією із основних країн, де зосередилися виробничі потужності компаній – виробників одягу.

Підприємства легкої промисловості України належать до таких, які, незважаючи на всю складність економічної ситуації загалом на Україні, забезпечують порівняно суттєвий рівень виробництва та працевлаштування населення.

Із загальної кількості виробничих підприємств велику частку займають малі (і тому гнучкі) виробництва, кількість яких облікувати на даний час практично неможливо. Сьогодні далеко не всі фабрики працюють, – повністю простоюють або виконують одиничні замовлення близько 30 % підприємств. На тих підприємствах, де є стабільні (головним чином – зарубіжні) замовлення, потужності завантажені в середньому на 30–35 %. Лише на окремих підприємствах цей показник дещо вищий. І хоча галузь загалом збиткова, на деяких підприємствах рентабельність досягає 44 %. Треба зазначити, що потужності більшості виробників галузі суттєво зношені. Однак підприємства, змушені підтримувати великий парк наявного обладнання, не в стані інвестувати в нові потужності. Деякі фабрики, які володіють обіговими коштами, здійснюють придбання обладнання, яке знаходилося в експлуатації 1–2 роки, оскільки при цьому ціна обладнання значно нижча [9]. Частка легкої промисловості у загальному виробництві різко скоротилася після 1990 року, що було спричинено головним чином розвалом радянської системи планування, постачання та збуту у цій галузі. Оскільки рівень розвитку цієї системи на той час був низьким у більшості фабрик, виробництво виявилось відрізаним від ринку збуту, а на багатьох підприємствах впало до нуля. Ситуація ускладнювалася зростанням конкуренції з боку іноземної продукції, продукції невеликих кооперативів та падінням платоспроможності населення країни. Усі зазначені фактори критично позначилися на рівні виробництва в галузі. Після розвалу колишніх асоціацій та об'єднань швейних підприємств (які переважно були організовані за географічним чи продуктовим принципом), кожна фабрика стала на власний шлях приватизації. У багатьох випадках працівники викупували акції підприємств у держави. Така процедура приводила часто до парадоксальної ситуації, – при зосередженні власності у трудовому колективі ускладнювалося прийняття стратегічних рішень, робота із замовленнями та процес звільнення працівників. Підприємства з колективною власністю виявилися недостатньо гнучкими щодо реакції на зміни.

Якщо на 1986–1990 роки припадав підйом у галузі, то з 1991 року ситуація суттєво змінилася, що можна пояснити такими факторами, як: інфляційні процеси в економіці країни; недостатньо розвинена виробнича база та нестача робочого капіталу; розвал гуртової та роздрібною систем збуту місцевих швейних фабрик; ріст нелегального імпорту дешевої та низькоякісної продукції з Польщі, Туреччини, Китаю; зниження купівельної спроможності населення та жорстка конкуренція з боку відомих торгових марок, що входили на український ринок.

Сьогодні швейні підприємства можна класифікувати на такі, що:

- виробляють продукцію переважно для зовнішнього ринку,
- працюють на умовах толлінгу (давальницької сировини) виключно з іноземними компаніями,
- виконують державні (зокрема військові) замовлення,
- виробляють модний одяг для внутрішнього ринку.

Впродовж 1990–1999 років спостерігалось падіння виробництва у галузі. Якщо протягом 1990 року в Україні було випущено 351,2 млн. штук трикотажних виробів, то у 1999 році – лише 9,66 млн. штук. У середньому потужності українських підприємств завантажені на 3 % [9]. Відповідно до даних статистичної звітності [10], протягом 1990–1999 років спостерігалось скорочення виробництва та продуктивності праці у легкій промисловості, за виключенням таких секторів, як виробництво білизняного трикотажу, пальт і напівпальт, суконь, верхніх сорочок. Серед швейних виробів найбільше зросло впродовж 1998–1999 років виробництво блузок, курток та брюк. Сьогодні існує позитивна тенденція до зростання обсягів виробництва у галузі, яка намітилася в 1999–2000 роках.

З перші сім місяців 2005 року на підприємствах легкої промисловості приріст продукції становив 2,8 %. Збільшено в 1,8 раза виробництво ковдр та пледів, в 1,7 раза – вовняної пряжі, на 4–16 % – тканин вовняних, бавовняних та з волокон хімічних, білизни постільної, панчішно-шкарпеткових виробів. На швейних підприємствах на 6–16 % зріс випуск пальт, напівпальт, накидок, плащів, курток теплих типу "парки" чи "алюски" та аналогічних виробів, піджаків і блейзерів, курток типу піджаків, джемперів і аналогічних виробів. Водночас у 2,4–3,6 раза знижено виробництво лляної пряжі та тканин, з неї – на 17–38 % курток теплих типу "анорак" (включаючи лижні), плащів і курток вітрозахисних та виробів аналогічних, тканин ворсових, махрових і спеціальних інших, на 3–14 % костюмів, чоловічих та хлопчачих брюк, трикотажних светрів, джемперів, пуловерів, жилетів і аналогічних виробів, суконь та сарафанів, хімічної штапельної пряжі. Внуттєвими випущено 10,5 млн. пар взуття, що менше на 12 %, ніж у січні–липні 2004 р.

За результатами аналізу конкурентів та конкуренції на українському ринку текстильних виробів та одягу можна зробити такі висновки: український ринок текстильних виробів/одягу репрезентований практично усіма типами виробників: від всесвітньо відомих брендів, пов'язаних з Будинками моди, до незареєстрованих дрібних виробників; порівняно з іншими країнами ЦСЄ, Україна має найнижчий рівень ПШ в галузь текстильних виробів/одягу на душу населення, що може свідчити про недостатню зацікавленість з боку іноземних інвесторів; найбільш привабливими сегментами ринку є сегменти "середня ціна – висока якість" та "середня ціна – середня якість"; найбільші ринкові загрози походять від нелегального імпорту, "секонд-хенду" та фальсифікованої продукції.

Сировиною для виробництва продукції галузі є пряжа різного складу, яка в Україні практично не виробляється. До того ж різко скоротилися поставки бавовни та вовни, виробництво ж хімічних волокон в Україні взагалі відсутнє.

Митні ставки на ввезення сировини не дуже високі (пільгова ставка коливається в межах 0–15 % вартості, повна – 10–15 % залежно від виду сировини), однак під час ввезення також сплачується ПДВ, що суттєво збільшує вартість матеріалів. Сьогодні трикотажне полотно частково переробляється на швейних фабриках, які нещодавно створили дочірні підприємства чи цехи з виробництва полотна.

Український ринок трикотажних та швейних виробів переважно містить дешеву продукцію, що пояснюється низькою купівельною спроможністю населення. Ринок наповнений великою кількістю контрабандної та контрафактної продукції, з якою вітчизняним виробам надзвичайно важко конкурувати за ціною. Разом із тим позначилася тенденція до появи все більшої кількості продукції з середнім та високим рівнем цін.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки щодо сировинної бази для швейних підприємств України: українські текстильні комбінати не задовольняють потреби українських швейних підприємств, але мають потенціал для забезпечення виробників сировиною; сировина для виробництва більш дорогих та якісних виробів імпортується; незначні обсяги виробництва фурнітури, зокрема, швейних ниток та гудзиків не задовольняють потреби ринку; тканини українського виробництва та імпортовані тканини постачаються через структуровану систему дистрибуції з розвинутою гуртовою ланкою; залежно від положення в системі дистрибуції та місця на ринку гуртові компанії-постачальники сировини впроваджують різні цінові стратегії та пропонують споживачам прийнятні схеми розрахунків; для формування ціни гуртові компанії переважно використовують метод торгової націнки. Незважаючи на відновлення виробництва на більшості українських текстильних підприємств, українське виробництво тканин та фурнітури не забезпечує потреби швейних підприємств. Великі обсяги сировини імпортуються, особливо для виробництва дорожчої продукції, тому що українська сировина поступається за асортиментом, якістю та ціною імпортованій. Постачання сировиною здійснюється через налагоджені канали дистрибуції. Використовуються гнучкі підходи до форм оплати. Для розвитку сировинної бази для швейного виробництва необхідно насамперед підвищити якість та розширити асортимент продукції українських текстильних комбінатів. Виробництво швейних ниток є складним виробничим процесом. Питання доцільності розвитку такого виробництва в Україні потребує окремого дослідження [11].

Ринок швейних та трикотажних виробів є дуже фрагментованим; значну частку товарів (зокрема ввезених нелегально) реалізують базарні торговці. Гуртового ринку практично не існує, тому деякі підприємства намагаються збувати продукцію через власні фірмові магазини (що обходиться дуже дорого) або ж через дрібногуртові посередницькі фірми. Як і торік, легка промисловість залишається лідером з виконання робіт з переробки давальницької сировини, – такий вид співпраці забезпечує стабільні готівкові надходження та вирішення проблем зі збутом продукції. Оборотно засоби більшості підприємств поглинула інфляція ще на початку 90-х років. Після падіння курсу гривні 1998 року зарубіжним компаніям стало вигідно розміщувати в Україні замовлення на виготовлення трикотажних виробів із давальницької сировини. Саме ці замовлення стимулювали ріст виробництва (рисунок).

У 2003 році за давальницькою схемою вироблялось 82 % продукції секторів пошиття одягу та постільної і столової білизни. Зменшення цієї частки обумовлене такими чинниками:

- зміною у сприйнятті України як джерела дуже дешевої робочої сили;
- переорієнтацією ряду замовників на ринки праці Південно-Східної Азії;
- скороченням попиту на продукцію легкої промисловості у Західній Європі, де розміщуються найбільші замовники;
- намаганням українських підприємств збільшити свої доходи шляхом випуску власної продукції.

Виробництво одягу історично розвивалось в Україні. У радянський період фабрики пошиття одягу працювали в усіх областях України. З того часу залишилась велика кількість підприємств. У 2003 році в секторі текстильних виробів/одягу налічувалось 3282 підприємства, на яких працювало 177,5 тисяч працівників. Малі підприємства становлять 75,1 % від загальної кількості підприємств галузі, на яких зайнято 43 тисячі осіб. Частка малих підприємств становить 19,4 % у загальному обсязі випуску текстильних виробів/одягу у грошовому вимірі; 17,3 % та 21,1 % у виробництві текстильних виробів та одягу, відповідно.

За даними Статистичного відділу ООН щодо експорту товарів з різних країн до України, основними іноземними конкурентами у досліджуваному секторі є:

- Китай у сегментах чоловічого та жіночого верхнього одягу, сорочок, трикотажу, постільної та столової білизни;
- Італія у сегментах чоловічих та жіночих костюмів, суконь, брюк та спідниць, шкіряного одягу;
- Туреччина в сегменті чоловічих брюк, блуз, постільної та столової білизни.

Імпорт “секонд-хенду”, зокрема, з Великобританії та Німеччини, є основною конкурентною загрозою українським виробникам недорогої продукції. Прямі іноземні інвестиції більше спрямовувались у виробництво текстильних виробів, ніж до сектора пошиття одягу. Основні інвестиції

надійшли з Югославії, Німеччини, Італії, Данії; вони в сумі становлять більше ніж 70 % загальних інвестицій у галузь [10].

Український ринок одягу можна розподілити на чотири цінові сегменти: дешеві товари, товари середньої вартості, дорогі товари та ексклюзивний одяг. Найвищий рівень конкуренції спостерігається у сегменті дешевої продукції, де українські виробники відчувають значний тиск з боку „секонд-хенду” та дешевих азійських товарів. У сегменті дорогих товарів та товарів середньої вартості – конкуренція середнього рівня, тоді як у сегменті ексклюзивних товарів існують достатньо високі бар’єри для місцевих виробників. Українські бренд-орієнтовані виробники конкурують з іноземними торговими марками у сегменті дорогої продукції [11].

Формування галузі легкої промисловості в Україні не відбувалося одночасно – воно періодично затримується інноваційними процесами, процесами перегрупування сил впливу, переорієнтації та реорганізації виробництва та зв’язків зі збутовими мережами, поглиблення економічних зв’язків з іншими країнами. Саме ці процеси створюють можливості для зростання усім суб’єктам галузі, хоча на певних етапах розвитку відбувалося збалансування у розстановці сил в галузі (в часи СРСР структура галузі була достатньо сформованою). Тому існуючий етап еволюції галузі можна охарактеризувати як етап зростання [5]. Розглянемо співвідношення змін у галузі під час переходу до зрілості та ключових факторів успіху, пов’язаних з існуючим етапом розвитку галузі (таблиця).

Конкуренція на цьому етапі часто зміщується у бік боротьби за ринкову частку інших виробників. Треба зазначити, що на ринку трикотажної та швейної продукції посилюється конкуренція з боку не лише вітчизняних, але й іноземних виробників. Посилення такого роду конкуренції вимагає переорієнтації планів розвитку організацій та прогнозів дій конкурентів. Очевидно, зростає агресивність конкурентів, зміниться тип їх реакції на ті чи інші заходи компанії, зміниться розстановка акцентів у конкурентній боротьбі. Така ситуація вимагає від керівництва підприємств галузі знаходження нових стратегій та методів управління.

Співвідношення характеристик галузі на етапі зростання та відповідних ключових факторів успіху в діяльності підприємств

Характеристики галузі на етапі зростання	Ключові фактори успіху в галузі
Посилення конкуренції за частку ринку	Високий рівень технічного оснащення
	Розташування виробничих потужностей
	Додаткові правові чи фінансові переваги
Зміни в структурі та характеристиках попиту	Високий рівень обслуговування споживачів
	Низька ціна
Формування збутової мережі, зміни методів просування	Випередження конкурентів у побудові збутової мережі
Зниження прибутковості	Ефективна структура витрат
Організаційні зміни	Гнучкість виробництва
	Нові методи організації виробництва

Важливим фактором у конкуренції є також високий рівень організації та технічне оснащення виробництва. Наявність сучасного базового обладнання та вміння роботи із замовленнями є обов’язковою передумовою успіху. Розташування виробничих потужностей відіграє важливу роль, оскільки воно впливає на рівень вартості транспортування та кінцеву вартість продукції, зумовлюючи територіальну орієнтацію підприємства, яке змушене зосередитися на збуті у регіоні свого розташування чи має певний запас витрат на збут. Наявність додаткових переваг – які формуються за рахунок вигідного розташування підприємства (у ВЕЗ, Зоні пільгового інвестування тощо, що надає підприємствам пільги при оподаткуванні капіталовкладень, доходів та прибутку), імідж надійного фінансового партнера (що є передумовою отримання підтримки з боку фінансових інституцій та органів виконавчої влади), знання особливостей зовнішньоекономічної діяльності (без

чого підприємство не отримує необхідних дозволів для здійснення такої діяльності, а саме ліцензій та квот) – все це є додатковими факторами успіху підприємств у конкурентній боротьбі. Зміни характеристик попиту насамперед стосуються формування чітко обмежених сегментів ринку – цінкових, вікових, груп преференцій, а також зростання важливості обслуговування (налагодження системи роботи із замовниками) та зростання цінової еластичності попиту (ціна виробів відіграє все більшу роль як при збуті на території України, так і для виконання замовлень на умовах давальницької сировини). Оскільки значна частина підприємств легкої промисловості працює на умовах підрядництва (давальницької сировини), низька виробнича собівартість дає підприємствам змогу успішно конкурувати в отриманні замовлень від іноземних компаній. Хоча система збуту кінцевої продукції в межах України переважно передбачає реалізацію через базари, однак з'являється все більше спеціалізованих оптових торговців та роздрібних торгових точок.

Зміни методів просування та збуту позначилися на діяльності підприємств уже в перші роки після руйнування зв'язків із іншими країнами – колишніми республіками СРСР. Хоча сьогодні ці функції на підприємствах недостатньо розвинені, однак умови ринку викликають необхідність у заміні планового збуту на нові маркетингові підходи. Наявність розгалуженої збутової мережі (зокрема прямих гуртових споживачів в Україні чи за кордоном) надає підприємству можливість отримувати постійні надходження від продажу (і зберігати більшу частку торгової маржі для своїх потреб).

Усі зазначені характеристики цього періоду еволюції галузі позначаються і на формах організації діяльності у цій сфері. Тому на перший план виходить важливість застосування сучасних методів управління та підвищення гнучкості діяльності підприємств.

З метою покращання конкурентного статусу підприємств оцінювалася низка стратегічних альтернатив. Розглядалися такі напрями розвитку підприємств [6]:

1. Внутрішній розвиток.
2. Зовнішній розвиток: співпраця; інтеграція; злиття; придбання.

Можливості внутрішнього розвитку підприємств досить обмежені, в першу чергу через відсутність потрібних фінансових ресурсів. Тому як основну альтернативу розглядали можливості зовнішнього розвитку, зокрема співпраці з іншими підприємствами. При цьому до уваги брали як фактори економічного розвитку в Україні, так і те, що на функціонування українських підприємств впливають також умови світового та європейського ринку. До цих умов належать, зокрема, загальна глобалізація світового ринку, тенденція формування єдиного ринку країн Європейської спільноти, зростання конкуренції та наростання темпів змін, які, своєю чергою, формують певні вимоги до функціонування підприємств із точки зору організації та управління. Будь-який процес інтернаціоналізації вимагає певних форм “міжкультурного” управління. Крім того, прискорення технологічного поступу сприяє утворенню гнучких організаційних структур, здатних до швидкої та ефективної адаптації. Загалом вимоги, зумовлені сучасними змінами економічного середовища, зобразимо за допомогою схеми (рисунок).

Отже, зміни економічного середовища диктують нові вимоги до організації та управління діяльністю організацій. І саме синергетика є однією із сучасних концепцій, за якою враховують новий рівень вимог до стратегічного управління. Тому серед основних стратегічних альтернатив розвитку підприємств важливим є використання переваг від співпраці з іншими організаціями. Одним із поширених варіантів співпраці підприємств є створення стратегічних об'єднань. Варто зазначити поширення таких тенденцій у світовій економіці, як:

- групова конкуренція стає все більш поширеною у сфері технологічних стандартів;
- зростаюча важливість економії на масштабах сформувала передумови для стратегічних угруповань;
- нові технології формують зв'язки між галузями, які раніше були відокремленими.

Усі ці фактори мають тенденцію подальшого розвитку, тому можна очікувати зростання популярності стратегічних угруповань у майбутньому [7]. Як свідчать результати досліджень, на успіх співпраці організацій загалом позитивно впливають схожість ринкових структур, а тому й наявність взаємозв'язків на управлінському рівні, та ключових факторів успіху різних видів

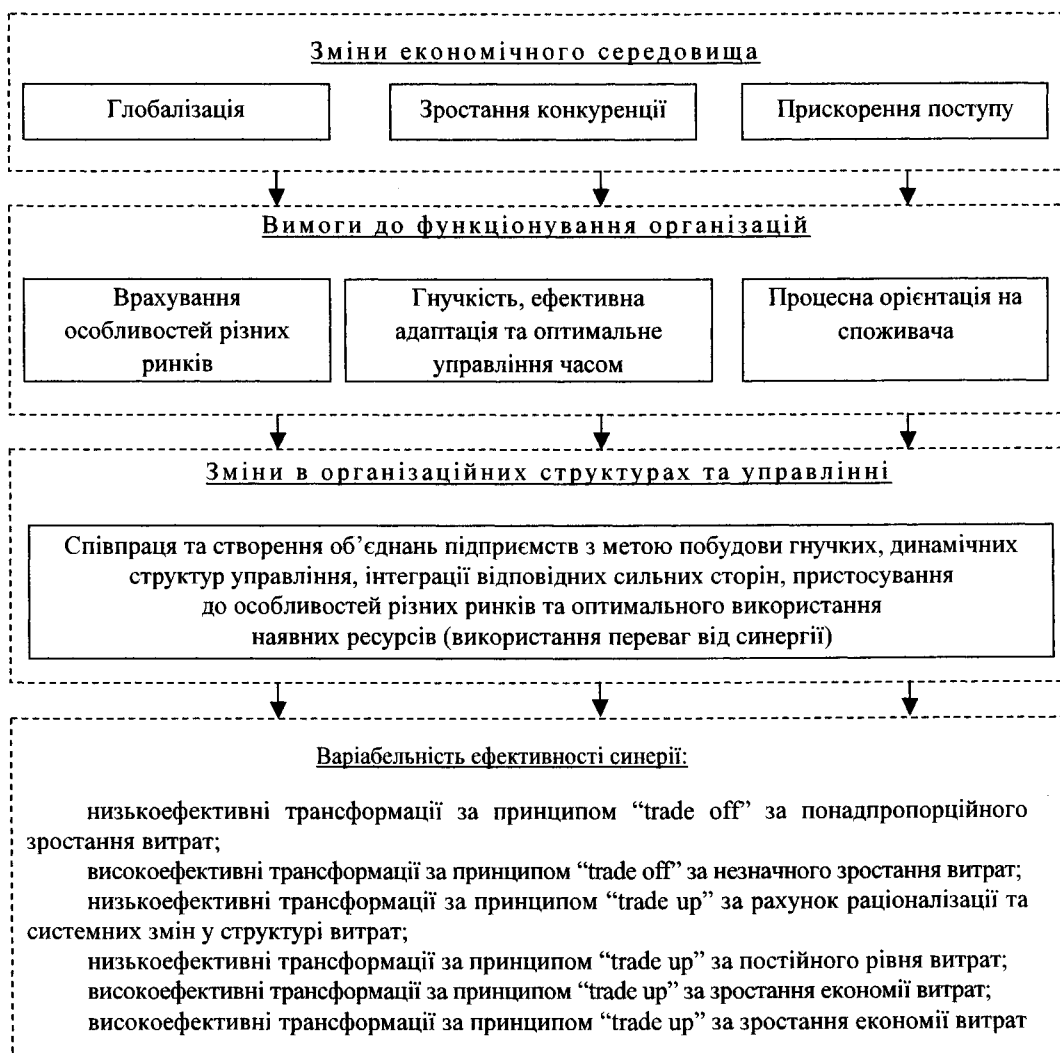
діяльності. Позитивний вплив також мають такі операційні взаємозв'язки, які посилюють конкурентну позицію компанії. Тому для співпраці повинні задовольнятися такі умови:

1) галузі, обрані для диверсифікації, повинні бути привабливими або ж мати потенціал привабливості. Привабливість галузі повинна стосуватися таких понять, як загальна кон'юнктура, перспективи росту, структура конкуренції, вхідні та вихідні бар'єри, рівень рентабельності, характеристики попиту та ін.;

2) вартість для "входу" в галузь не повинна перевищувати усіх майбутніх прибутків від діяльності у цій галузі. Проникнення в галузь здійснюється за рахунок придбання існуючої компанії (у цьому випадку вартість входу дорівнюватиме ціні придбання) або започаткування нової компанії (тут вартість проникнення містить подолання вхідних бар'єрів);

3) повинна виникати конкурентна перевага від приєднання нового виду діяльності. Якщо конкурентна перевага виникає лише одноразово, немає підстав для збереження нового виду діяльності в портфелі компанії надалі;

4) метою співпраці є задоволення споживача за рівнем необхідної еластичності замовлень.



Тенденції організаційних змін, зумовлені змінами економічного середовища

Отже, українське виробництво та експорт текстильних виробів/одягу великою мірою залежить від використання давальницької схеми. Основні замовники українських підприємств знаходяться у Західній Європі. Укладення міждержавної Угоди між Україною та Європейським Союзом щодо торгівлі текстильними товарами призвело до зняття обмежень на торгівлю українським текстилем, що існували раніше.

Однак переробка давальницької сировини не вирішує проблем українських підприємств. Орієнтування виробництва виключно на виконання замовлень за давальницькими угодами може гальмувати розвиток українських підприємств та українських торгових марок. Українські бренд-орієнтовані виробники досягли значних успіхів в організації власного планового виробництва.

Для підвищення конкурентоспроможності українських виробників рекомендується також провести такі заходи на макrorівні: створити сприятливіші умови для залучення інвестицій шляхом забезпечення стабільності господарського, податкового та митного законодавства; зробити акцент на діяльність галузевих асоціацій на забезпечення своїх членів періодичною, достовірною та актуальною маркетинговою та статистичною інформацією; спрямувати діяльність українських підприємств на підвищення якості продукції, посилення контролю за впровадженням маркетингових стратегій та виконанням маркетингових планів; розробляти і впроваджувати навчальні програми з маркетингу для підприємств галузі [11].

Щодо формування стратегії діяльності підприємств, то більшості підприємств у перспективі варто зменшувати частку виробництва за давальницькою схемою за рахунок збільшення випуску продукції відповідної якості та асортименту для внутрішнього ринку; розвивати власні торгові марки.

Створення стратегічних об'єднань та використання синергічних переваг є однією із привабливих альтернатив розвитку підприємств.

Керівники підприємств також повинні керуватися при формуванні стратегії ключовими факторами успіху та конкурентними перевагами на ринку. Використання сучасних технологій, продуктивного обладнання та кваліфікованих працівників є основою підвищення загальної ефективності виробництва, зниження собівартості та створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті досліджено основні тенденції розвитку середовища функціонування підприємств легкої промисловості в Україні та ключові фактори успіху на ринку, що сприятиме ефективнішому формуванню стратегій їх розвитку.

За результатами досліджень зроблено такі висновки.

1. Проблема виживання підприємств легкої промисловості у швидкозмінному навколишньому середовищі змушує їх шукати нові стратегії і методи управління, які базуються на засадах маркетингу і логістики.

2. Особливо гостро відчувається необхідність вдосконалення діючих систем управління в аспекті забезпечення організаційних змін, зумовлених змінами економічного середовища.

3. Актуальним інструментом втілення в господарську практику механізмів господарювання стає концепція синергетики, за якою враховують новий рівень вимог до стратегічного управління.

4. У результаті дослідження стану ринку легкої промисловості виділено та структуровано ключові фактори успіху підприємств на етапі зростання, а саме: посилення конкуренції за частку ринку; зміни в структурі та характеристиках попиту; формування збутової мережі, зміни методів просування; зниження прибутковості; організаційні зміни.

5. Дослідження факторів економічного розвитку, умов світового та європейського ринку показало, що через обмежені можливості внутрішнього розвитку основною стратегічною альтернативою є можливості зовнішнього розвитку, зокрема співпраці з іншими підприємствами. Одним із поширених варіантів співпраці підприємств є створення стратегічних об'єднань.

6. Показано, що актуальність організаційних змін, зумовлених змінами економічного середовища, викликана перспективністю відновлення розірваних виробничо-господарських зв'язків з метою пристосування поведінкових форм суб'єктів до невизначеності зовнішнього середовища.

7. На успіх співпраці організацій позитивно впливають схожість ринкових структур та наявність взаємозв'язків на управлінському рівні, ключових факторів успіху різних видів діяльності.

8. Умовами співпраці мають стати привабливість галузі, можливість проникнення в галузь (за рахунок придбання існуючої компанії або започаткування нової), конкурентна перевага від приєднання нового виду діяльності, задоволення споживача за рівнем необхідної еластичності замовлень.

У подальших дослідженнях доцільно дослідити особливості здійснення міжнародної збутової діяльності українськими підприємствами легкої промисловості.

1. Портер М. Конкуренция: Пер.с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
2. Porter M. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press,- 1985.
3. Georg von Krogh, Michael A. Cusumano, *Three strategy for quick growth management*. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, №2.
4. Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders*. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1995, p.31.
5. Сульє Д. *Економічний аналіз стратегій підприємства*. – Париж, 1992.
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. *Основы стратегического управления: Учебное пособие*. – М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 1998.
7. Вютрих Г. А., Винтер В. Б. *Конкурен-тоздатність глобальних підприємств // Проблемы теории и практики управления*. – № 3. – 1995.
8. Мних О.Б., Антонечко О.М., Недіна О.І. *Обґрунтування стратегій в концепції євромаркетингу // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Логістика”*. – 2005. – № 526. – 360 с.
9. *Галузевий огляд вітчизняних виробників трикотажу // Бізнес*. – 2000. – № 43.
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. *Діагностика галузі текстильних виробів та одягу, Звіт експертів консалтингової компанії “Декор-Центр” для проекту БІЗПРО, 2004.*

УДК 339.138

Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, О.Ю. Стецович
Львівський державний аграрний університет

ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВАРНИХ БІРЖ З ВИКОРИСТАННЯМ ЕЛЕМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ

© Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Стецович О.Ю., 2006

Розглянуто загальний стан розвитку бірж, структуру біржових угод на внутрішньому і зовнішньому ринках, проаналізовано причини і тенденції перспективного уповільненого розвитку і наслідки цього для біржового ринку. Побудовано моделі маркетингу перспективного обслуговування бірж, організації системи маркетингових відділів і служб, використання елементів стратегії маркетингу і логістики у процесі розвитку бірж в Україні.

In this article the author studies development goods exchanges, structure exchanges agreements in Ukraine and foreign markets, causes and perspectives slow and results exchange increase, foundation market models service exchange for perspective and organization market departments, exchange development with taking elements of marketing strategy and logistic in process to increas changes in Ukraine.

Постановка проблеми. Біржова торгівля була і залишається однією з основних форм організації торгівлі на світовому ринку господарювання. Свідченням цього є той факт, що сьогодні понад 40 % усього світового товарообороту припадає на біржовий ринок.

Сучасна товарна біржа – це ринок контрактів на поставку товарів. Вона є механізмом, який приводить у дію систему стандартів незалежно від того, вироблені вони самою біржею чи державою; гарантує якість товару і встановлює товарні стандарти на різні вироби, сорти, реєструє марки фірм, допущені до біржової торгівлі [1].

Біржова торгівля забезпечує стабілізацію діяльності підприємств через механізм цінового регулювання. Основною функцією товарних бірж є формування ринкових цін, які застосовуються як загальний економічний індикатор цін.