

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИКІВ ПАПЕРОВО-БІЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЦІЛЬОВИХ РИНКАХ

© Шандрівська О.Є., Галелюк М.М., 2008

Досліджено стан ринку зошитів в Україні. Виділені та структуровані ключові фактори успіху підприємств паперово-білової продукції в сегменті виробництва зошитів на основі аналізу основних характеристик сегменту, 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 виробників паперово-білової продукції за напрямками внутрішнього та зовнішнього розвитку.

A market of notebooks condition is investigational in Ukraine. Selected and structured key factors of success of enterprises of industry on the basis of analysis of basic descriptions of industry: strengthening of competition for part of market, change in a structure and descriptions of demand, forming of sale network, change of methods of advancement, diminishing of profitability, organizational changes. The analysis of strategic alternatives of development of enterprises of industry is conducted . in the river-bed of internal and external development.

Постановка проблеми. Вирішення проблем функціонування підприємств в умовах насичення товарних ринків та прийняття відповідних стратегічних рішень вимагають трансформації існуючих методів і функцій управління. Інформаційні потоки, диференціація продукту, ринків збуту формують альтернативні підходи до формування партнерських відносин та підвищують важливість стратегічного управління процесами, від яких залежатимуть послідовність формування стратегій на маркетингових та логістичних засадах, досягнення на їх основі синергії від спеціалізації та кооперування, утримання споживачів та гнучкого реагування на їх потреби. Дослідження умов досягнення підприємством стабільного становища на ринку, закріплення їх конкурентних позицій видається сьогодні особливо актуальним.

Насичення ринку зошитами вітчизняного виробництва та загострення нецінової конкуренції в сегменті зошитів високої та середньої ціни вимагають відповідних структурних змін у діяльності суб'єктів цієї галузі та перегляду підходів до формування стратегії діяльності на ринку зошитів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці підвищення ефективності функціонування підприємств на засадах маркетингового та логістичного підходів в системі стратегічного менеджменту присвячені праці таких зарубіжних науковців і практиків, як *M.E. Porter., Fred R. David, Thompson, Fulmer, Strickland.* Д. Болт, Д. Р. Девід, Ламберт, Річард Б.Чейз, Ніколас Дж. Еквилан, Сульє Д., Робет Ф. Якобс, Ойхман Е.Г., Ю. М. Неруш, українських вчених: В. Герасимчука, Є. Крикавського, Й. Петровича, Н. Чухрай та багато інших [1,2,3,4,5,6].

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є узагальнення основних факторів функціонування галузі виробництва зошитів в Україні та формування рекомендацій щодо розробки стратегії виробників паперово-білової продукції на ринку зошитів.

Виклад основного матеріалу. Істотне обмеження імпорту зошитів в Україну (через зростання митних тарифів на зошити на 25%, порівняно з офсетним папером; введення ПДВ на імпорт зошитів; введення обов'язкової сертифікації (2002 р.)) сприяло формуванню умов економічної доцільності вітчизняного виробництва зошитів в Україні. Тепер вітчизняні виробничі потужності можуть повністю задовольнити потребу в зошитах [7].

За даними "Укрпапірпрому" місткість ринку учнівських зошитів в Україні щорічно становить близько \$30 млн. в роздрібних цінах, або 450 млн. шт. За цінами виробника це становить близько 20–22 млн. дол. США без врахування офісної продукції.

Всього в Україні зошити виготовляють 107 підприємств, з них 17 входять в "Асоціацію виробників зошитів". На 12 виробників припадає 90% всього обсягу виробництва зошитів, серед яких «Понінківський комбінат», «Бібльос», м.Львів, «Поліграфіст», м.Київ, «Преса України», м.Київ, «Поліграфсервіс», м.Харків. Поряд з традиційними поліграфічними підприємствами, які засновані на державній формі власності, виникло багато поліграфічних підприємств, заснованих на приватному капіталі. Ці підприємства в основному зорієнтовані на спеціальні ринкові ніші [7, 8].

Вітчизняних виробників зошитів можна звести в чотири групи:

- виробники відомих торгових марок: "Бріск", "Тетрада", "Зошит України", "Мрії збуваються", Видавництво "Поділля" і "Школярик", які реалізують продукцію в Україні та за її межами;
- виробники, які обслуговують місцеві ринки: „Дрогобицька міська друкарня” та ін.;
- виробники офісної продукції;
- підприємства, які розміщують замовлення на виготовлення, не маючи своїх виробничих потужностей.

За останні три роки ринок паперово-білових виробів активно розвивався. Доволі сильна конкуренція серед вітчизняних паперово-білових виробів відчувається у секторі шкільних зошитів середньої вартості. Ринок зошитів перебуває на стадії насичення. Рентабельність виробництва паперово-білових виробів змінюється, але перевищує 15%. Попит на вітчизняну білово-паперову продукцію збільшується щороку, ринок по деяких асортиментних групах не сформований (наприклад офісна продукція), тому ця галузь є перспективною для інвестування.

Основна сировина та матеріали, які використовують вітчизняні виробники зошитів в Україні, майже не виготовляється. Сировину як правило імпортують виробники самостійно, або купують на українському ринку у посередників. Для потужних виробників зошитів характерна широка географія закупівлі сировини (табл. 1 на прикладі ВАТ «Бібльос», м. Львів) та варіація її цінової пропозиції.

Таблиця 1

Сировинна база та структура розподілу продукції незавершеного виробництва на прикладі ВАТ «Бібльос»

Назва продукції	Сировинна база для виробництва	Частка в загальному обсязі реалізації за регіонами, %		
		Україна	Країни СНД та Балтії	Країни дальнього зарубіжжя
Папір	Україна, Росія, Словаччина, Іспанія	10	56	34
Картон	Україна, Росія, Словаччина, Польща	40	10	50
Плівка ПВХ	Україна, Угорщина	80	0	20
Штучна шкіра	Італія, Польща	0	0	100
Палітурні матеріали	Україна, Чехія, Нідерланди	40	0	60
Клей	Україна, Польща	80	0	20

Досвід функціонування підприємств з виробництва паперово-білових виробів свідчить, що період обробки сировини від моменту закупівлі до моменту проплати споживачами готового виробу становить приблизно 45 днів. Тому мінімальна щорічна потреба обігового капіталу (за цінами 2008 року), для великих підприємств з виробництва паперово-білових виробів еквівалентна близько 300 тис.євро. За наявності достатньої кількості складських приміщень для зберігання сировини, а також транспорту для її перевезення, підприємствам з виробництва паперово-білових виробів є економічно вигідним збільшувати запаси сировини, довівши їх величину як мінімум до двомісячної потреби виробництва. Це дасть можливість підприємствам галузі усунути “втечу” термінових замовлень з причин відсутності сировини, а також адаптуватися до сезонних коливань цін на сировину.

Основними критеріями під час вибору джерел постачання сировини є якість матеріалу і ціна. По кожному виду сировини є як мінімум два постачальники. Це дає можливість мінімізувати цінові коливання та перебої в забезпеченні виробництва зошитів. Сировина, яка використовується для виробництва зошитів у конкретний момент, є в достатній кількості як на ринку України, так і на світовому ринку.

Натомість продукти незавершеного виробництва виробників паперово-білових виробів залежно від рівня якості та можливості подальшого використання у виробничому процесі порізнному користуються попитом у країнах СНД та Балтії, а також країнах дальнього зарубіжжя (табл. 1). Наприклад, на ВАТ „Бібльос” папір найбільшим попитом користується у країнах СНД та Балтії (56%) та країнах дальнього зарубіжжя (34%). Структура попиту на картон розподілена так: 50% припадає на країни дальнього зарубіжжя і 40% – на внутрішній ринок. На країни СНД та Балтії припадає найменша частка – 10%. Плівка ПВХ та клей найбільшим попитом користується на внутрішньому ринку (80%), решта припадає на споживачів країн дальнього зарубіжжя. Штучна шкіра через свої властивості та рівень ціни повністю реалізується для потреб країн дальнього зарубіжжя. Палітурні роботи більшою мірою (60%) користуються попитом у країнах дальнього зарубіжжя.

У секторі виробництва зошитів потужні виробники повинні зосередити головну увагу на забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств за рахунок виконання ефективної маркетингової політики.

Особливу увагу виробникам паперово-білових виробів необхідно зосередити на асортиментній політиці.

Як правило товарний асортимент виробників зошитів об’єднує: шкільну продукцію (зошити, щоденники, обкладинки, альбоми тощо) та продукцію для студентів (зошити, папір для креслень, товари для дипломних і курсових робіт, блокноти тощо), офісну продукцію (зошити на спіралі, пружині, форматів А5 та А4, в твердій палітурці тощо), подарункову продукцію (папки, листівки, грамоти тощо). У структурі товарного асортименту активно розвивається офісна продукція високої якості, яка починає витісняти імпортні аналоги в основному з Польщі, Італії Німеччини. Загалом номенклатура асортименту продукції виробників паперово-білових виробів налічує близько 300 назв продукції. Асортимент зошитів та прирівняної до них продукції показаний на рис. 1.

Тепер спостерігається недостатня брендова насиченість структури ринку зошитів та слабкі споживчі ознаки диференціації зошитів, що також свідчить про значний рівень конкурентної боротьби. На нашу думку, формування брендів виробників паперово-білової продукції на цільовому ринку зошитів повинно супроводитись чітким позиціонуванням продукції за ознаками:

- категорії якості: якість, колір, дизайн, щільність паперу (г/м^2) на основі офсетного, цифрового і шовкотрафаретного друку, висічки;
- тип обкладинки: повнокольорова, проста;
- матеріал обкладинки: папір, картон, шкірозамінник, шкіра;
- вид з’єднання: спіраль, пружина, термобіндер, скоба;
- демографічна ознака: вік, стать;

- соціальна ознака: соціальна приналежність, рівень доходу, вид діяльності, рівень освіти, культурні, художні, музичні та інші уподобання;
- за ціновими лініями (дешеві, середньої вартості та дорогі). Чітко виражена товарна конкуренція у середній ціновій групі зменшує частку дешевих зошитів на основі офсетного паперу.

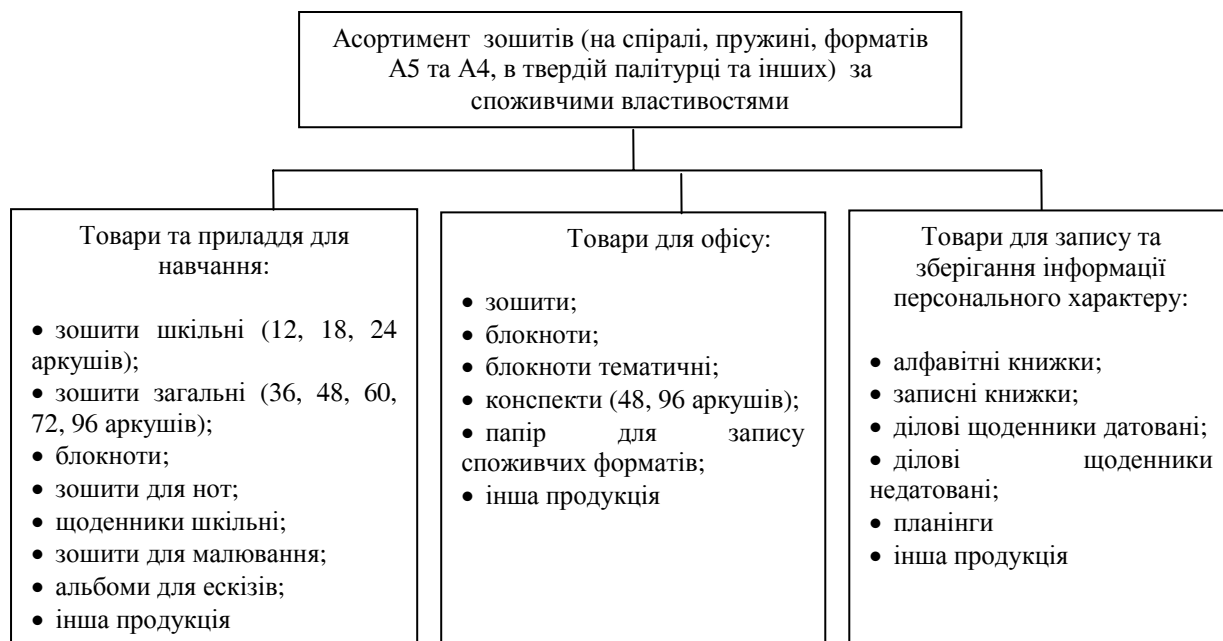


Рис. 1. Асортимент зошитів та порівняної до них продукції поліграфічного підприємства за ознакою споживчих властивостей (на прикладі „ВАТ Біблос”)

Реалізація учнівських зошитів підвладна сезонному попиту. Пік продажу припадає на серпень-вересень. Закупівля зошитів найбільшою мірою залежить від державної політики в сфері навчання та від кількості учнів, які є основними споживачами зошитів (рис. 2).

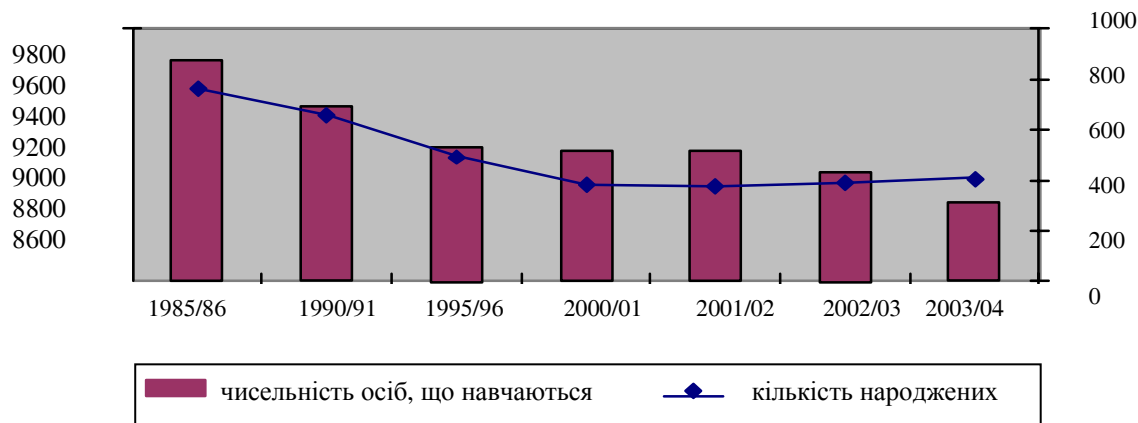


Рис. 2. Динаміка чисельності осіб, що навчаються, та кількості народжених в Україні протягом 1985–2004 рр. [7]

Поряд із найважливішою торговою мережею для виробників зошитів – стихійними ринками (90%), розвивається збут через мережі супермаркетів та торговельні центри; залучення гуртовиків-посередників, а також застосування каналів нульового рівня (обслуговуванням корпоративних клієнтів відділом замовлень), на які припадає 10% від обсягу реалізації продукції із застосуванням передоплати, відтермінування платежів чи взяття товару під реалізацію. Рентабельність дилерської мережі, яку формують виробники зошитів, становить близько 4–6%. Недоліком продаж продукції через систему гуртовиків-посередників є те, що всі вони насамперед надають перевагу тим

виробникам або трейдерам-імпортерам, які дають значне відтермінування платежу, що потребує значних сум обігового капіталу. Тому, більшість виробників орієнтовані на ті фірми, які є реально платоспроможними, а також на відкриття власних регіональних представництв. Так наприклад, ВАТ „Біблос” має представництво в м.Кисві, в стадії формування перебуває представництво в м. Донецьку, планується відкриття представництва в м. Харкові та м. Одесі. Це дасть змогу виробникам зошитної продукції скоротити терміни проходження товарної маси від виробника до кінцевого споживача і істотно наростити обсяги виготовлення продукції на замовлення корпоративних клієнтів (переважно фінансові установи, оператори страхового бізнесу та промислові групи). Також через систему регіональних представництв вдається зібрати об’єктивнішу інформацію про стан ринку зошитів та тенденції його розвитку на регіональному рівні. Проте загалом не можна вважати повноцінно сформованою мережу збуту зошитів. Особливо це стосується невеликих виробників зошитів, а також тих, у структурі асортименту яких зошити займають невелику частку.

Упродовж останніх років спостерігається загострення конкуренції між виробниками паперово-білових виробів щодо збільшення власної частки доходу на ринку зошитів. При цьому рівень рентабельності зошитів поступово знижується. У такій ситуації замовлення на зошити супроводжуються зростаючими вимогами до рівня якості продукції та запитами щодо розширення товарного асортименту. Ці вимоги не завжди задовольняють наявні можливості виробничих потужностей, хоча їх завантаженість становить близько 30% [7].

Зміни характеристик попиту стосуються також важливості обслуговування (налагодження системи роботи із замовниками) та зростання більшою мірою нецінових факторів конкуренції. Загострення конкуренції спонукає керівників підприємств до індивідуального планування кожного замовлення з метою контролю усіх витрат у виробничому процесі та обґрунтування їх доцільності, вирішення питань щодо випуску продукції на універсальному устаткуванні великими партіями чи використання нових технологій та машин, які потребують інвестицій, але є ресурсозберігаючими.

Підприємства, що конкурують на ринку зошитів, зазвичай зазнають тиску двох видів: стосовно зниження витрат та відповідності потребам локальних ринків. Ці два типи тиску часто висувають до підприємств взаємозаперечні вимоги. У відповідь на тиск стосовно зниження витрат підприємство повинно намагатися мінімізувати витрати на одиницю продукції. Для досягнення цієї мети воно може використати, як вже зазначалось, ефект масштабу або запропонувати стандартизовану продукцію для різних сегментів ринку. З іншого боку, вимога чутливості до потреб сегментів передбачає розширення асортименту зошитів для клієнтів з різними запитами, варіабельністю каналів розподілу та формування брендів виробників зошитів. Розширення асортименту продукції неминує збільшує витрати.

Формування галузі виробництва зошитів періодично затримується інноваційними процесами, процесами перегрупування сил впливу, переорієнтації та реорганізації виробництва та зв’язків зі збутовими мережами, поглиблення економічних зв’язків з іншими контрагентами. В умовах насичення ринку зошитами вітчизняного виробництва спостерігається часткове обмеження можливостей для зростання усім суб’єктам галузі. Така ситуація вимагає від керівництва підприємств галузі знаходження нових стратегій та методів управління.

Важливим фактором у конкуренції є також високий рівень організації та технічне оснащення виробництва. Для галузі стає характерним виконання поступової реконструкції та створення високотехнічних підприємств. Наявність сучасного базового обладнання та вміння роботи із замовленнями є обов’язковою передумовою успіху. Розташування виробничих потужностей має важливе значення, оскільки воно впливає на рівень вартості транспортування та кінцеву вартість продукції, і, отже, зумовлює 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, імідж надійного фінансового партнера (що є передумовою отримання підтримки з боку фінансових інституцій та органів виконавчої влади), – все це є додатковими факторами успіху підприємств у конкурентній боротьбі.

Співвідношення характеристик галузі виробництва зошитів та факторів успіху в діяльності підприємств наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз ключових факторів успіху на ринку паперо-білових виробів

Характеристики галузі	Ключові фактори успіху в галузі
Загострення нецінової конкуренції за частку ринку зошитів в сегменті середнього та високого рівня цін	Високий рівень технічного оснащення
	Формування брендів виробників паперово-білових у галузі виробництва зошитів за ознаками
	Розташування виробничих потужностей
	Ефект масштабу
	Додаткові правові чи фінансові переваги
Зміни в структурі та характеристиках попиту	Високий рівень обслуговування споживачів
	Висока якість зошита та широкий товарний асортимент
	Стійка низька ціна
Формування збутової мережі, зміни методів просування	Формування нових систем торгівлі
	Ефект синергії
	Укрупнення гурту
Зниження прибутковості	Ефективна структура витрат
Організаційні зміни	Гнучкість виробництва
	Нові методи організації виробництва

Посилення конкуренції (зокрема нецінової), а також часткове завантаження виробничих потужностей не могло не вплинути на зниження загальної прибутковості в галузі виробництва зошитів. Це стосується переважної кількості виробників паперово-білової продукції. Структура витрат у розрізі частки прямих та непрямих витрат на виробництво має важливе значення у цій галузі, – очевидно, значно гнучкішими є виробництва, де частка накладних витрат не є істотною; саме такі підприємства мають найбільше шансів на успіх у конкуренції. 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.

Покращання конкурентного статусу підприємств з виробництва зошитів можливе за рахунок внутрішнього розвитку та зовнішнього розвитку (співпраці; інтеграції; злиття; придбання).

Можливості внутрішнього розвитку підприємств доволі обмежені, передусім через відсутність потрібних фінансових ресурсів. Тому основною альтернативою розвитку залишаються можливості зовнішнього розвитку, зокрема співпраці з іншими підприємствами з метою інформаційного, матеріального та енергетичного обміну. Можливості зовнішнього розвитку повинні ґрунтуватися на ідентифікації зацікавлених сторін, оцінці їх потенціалу, взаємних залежностей і типів зв'язків.

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

- групова конкуренція стає все поширенішою 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 і сприятимуть очікуванню зростання популярності стратегічних угруповань у майбутньому [9]. Із посиленням позиції на ринку надалі виробники зошитної продукції матимуть змогу здійснити

інтеграцію «назад» (з постачальниками в Україні чи за кордоном) чи «вперед», що дозволить підприємствам отримувати постійні надходження від продажу (і зберігати більшу частку торгової маржі для своїх потреб). У результаті співпраці та створення об'єднань підприємств в галузі виробництва зошитів, головною метою яких є:

- побудова гнучких, динамічних структур управління;
 - інтеграція відповідних сильних сторін;
 - пристосування до особливостей різних ринків;
 - оптимальне використання наявних ресурсів (використання переваг від синергії);
- можна очікувати:
- зростання економічного потенціалу підприємств за рахунок використання ефекту масштабу і як наслідок зниження питомих витрат на виробництво і реалізацію зошитів;
 - зростання потенціалу від злиття капіталів;
 - застосування системного підходу до диверсифікації та планування виробництва;
 - застосування комплексного підходу до підвищення якості та конкурентоспроможності зошитів;
 - посилення впливу на контрагентів в галузі через зростаючу економічну могутність;
 - посилення конкурентної позиції об'єднань, зокрема за рахунок можливості формування власної збутової мережі;
 - зростання гнучкості та спроможності ефективного адаптації та оптимального управління часом;
 - розвиток конкурентних переваг за сферами формування: споживчі характеристики, дистрибуція і позиціонування.

Як показують існуючі дослідження, на успіх співпраці підприємств, 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 підприємства. Тому під час втілення співпраці повинні задовольнятися такі умови:

1) галузі, обрані для диверсифікації, повинні бути привабливими, або ж повинні 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 тощо;

2) вартість для “входу” в галузь не повинна перевищувати усіх майбутніх прибутків від діяльності у цій галузі. Проникнення в галузь здійснюється за рахунок придбання існуючого підприємства (у цьому разі вартість входу дорівнюватиме ціні придбання), або започаткування нового підприємства (за цих обставин вартість проникнення передбачає 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 підприємства надалі;

4) метою об'єднання є задоволення споживача за рівнем необхідної еластичності замовлень.

Для підвищення конкурентоспроможності українських виробників паперово-білової продукції на ринку зошитів рекомендується також виконати такі заходи на макрорівні: створити сприятливіші умови для залучення інвестицій забезпеченням стабільності господарського, податкового та митного законодавства; 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.

Щодо формування стратегії діяльності підприємств, то більшості підприємств у перспективі потрібно орієнтуватись на 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 під час формування стратегії ключовими факторами успіху та конкурентними перевагами на ринку. Використання сучасних технологій, продуктивного обладнання та кваліфікованих працівників лежать в основі підвищення загальної ефективності виробництва, зниження собівартості та створюють таким чином додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті досліджені основні тенденції розвитку середовища функціонування виробників паперово-білових виробів на ринку зошитів в Україні та ключові фактори успіху на ринку зошитів, що сприятиме ефективнішому формуванню стратегій їх розвитку. У результаті досліджень ринку зошитів в Україні, зроблено такі висновки.

1. Сировинна база для виробництва зошитів повноцінно сформована за рахунок переважаючого імпорту зі Словаччини, Польщі, Росії, Німеччини, Фінляндії, Швеції, Нідерландів, Італії, Угорщини та інших країн.

2. Розподіл продукції незавершеного виробництва підприємств паперово-білових виробів (паперу, картону, плівки ПВХ, штучної шкіри, палітурних матеріалів, клеїв тощо) здійснюється в Україні, країнах СНД та Балтії, країнах дальнього зарубіжжя залежно від співвідношення рівнів якості/ціни та можливості подальшого використання у виробничому процесі.

3. Вітчизняні виробничі потужності повністю спроможні задовольнити потребу споживачів у зошитах; у найближчі роки очікується перевиробництво зошитів в Україні. Тому для виробників зошитів доцільно запропонувати використати стратегію інтенсивного розвитку.

4. Економічно вигідним є збільшення запасів сировини як мінімум до двомісячної потреби виробництва для виконання термінових замовлень та пристосування до сезонних коливань цін на сировину.

5. У галузі виробництва зошитів потужні виробники мають змогу зосередити головну увагу на забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності за рахунок проведення ефективної маркетингової політики.

6. Особливу увагу виробники паперово-білових виробів повинні зосередити на асортиментній політиці у напрямі розширення асортименту зошитів за споживчими ознаками (рис. 2).

7. Посилення конкуренції в сегменті середньої та високої вартості зошитів призводить до удосконалення їх якості на основі ознак: категорій якості, типу та матеріалу обкладинки, виду з'єднань, демографічною та соціальною ознаками, культурними, художніми, музичними та іншими уподобаннями.

8. Невисока рентабельність виробництва та збуту зошитів сприяє формуванню об'єднань виробників та укрупненню замовлень в дилерській мережі.

9. Невеликі виробники паперово-білових виробів на ринку зошитної продукції орієнтується на роботу з контрагентами, працюючи переважно під замовлення. Це обмежує формування повноцінного портфелю замовлень і як наслідок критичну залежність від клієнтської бази.

10. Недостатньо високий обсяг замовлень зошитів в структурі замовлень виробників паперово-білових виробів не дає змоги використати ефект економії на масштабах виробництва та знизити питомі витрати на виробництво одиниці продукції.

Сформовані висновки дослідження дозволяють розробити рекомендації.

1. Варто підвищити конкурентоспроможність зошита за рахунок вдосконалення відповідних споживчих характеристик, передовсім високої якості, дистрибуції та позиціонування за ознаками. Цього можна досягнути, варіюючи ціново-якісним співвідношенням пропозиції зошитів з врахуванням питомих витрат на їх виробництво.

2. Нагального вирішення потребує проблема формування портфелю замовлень, зокрема формування системи постійних клієнтів та їх збільшення за рахунок розробки та впровадження маркетингових програм; розвитку систем дистрибуції.

3. Покращити конкурентний статус підприємства з виробництва зошитів можна переважно за рахунок зовнішнього розвитку, перевагою якого є використання економічного, капітального, виробничого тощо видів потенціалу, зростаючих можливостей неперервного вдосконалення на засадах реінжинірингу; інтегрованого управління на засадах партнерського маркетингу.

1. *Strategy: Seeking and Securing Competitive advantage*. Edited by C.A. Montgomery and M.E. Porter. *Harvard Business Review*, 1991. 2. Fred R. David. *Strategic Management*, forth edition. Macmillan Publishing Company, 1991. 3. Thompson, Fulmer, Strickland. *Readings in Strategic Management*, third edition. Richard D. IRWIN, Inc., 4. Крикавський Є. В. *Логістичне управління: Підручник*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с. 5. Сульє Д. *Економічний аналіз стратегій підприємства*. Париж, 1992. 6. Забелин П. В., Мусеева Н. К. *Основы стратегического управления: Учеб. пособие*. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. 7. www.kancport.com.ua. 8. Гладунов О.В., Холод О.М. *Дослідження регіонального ринку поліграфії // Маркетинг в Україні*. – 2004. – №2. – С. 21–23. 9. Вютрих Г.А., Винтер В.Б. *Конкурентоздатність глобальних підприємств // Проблеми теорії і практики управління*, №3, 1995.

УДК 65.014.1+658.3108

Л.Ю. Шевців

Національний університет «Львівська політехніка»

ІДЕНТИФІКУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЕФЕКТІВ ВІД ЗМІНИ ОБСЯГУ І СТРУКТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ

© Шевців Л.Ю., 2008

Розкрито сутність методичних рекомендацій із ідентифікування та оцінювання ефекту фінансової стійкості машинобудівного підприємства під впливом зміни логістичних витрат. Запропоновані методичні рекомендації передбачають: графічну схему впливу логістичних витрат на фінансову стійкість машинобудівних підприємств; взаємозв'язки між видами і станами досліджуваних ознак під час ідентифікування ефектів від зміни обсягу і структури логістичних витрат; комбінації змін станів логістичних витрат та показників фінансової стійкості машинобудівних підприємств, а також класифікацію цих комбінацій.

In the article essence of methodical recommendations is exposed from authentication and evaluation of effect of change of financial firmness of machine-building enterprise under act of change of logistic charges. Offered methodical recommendations include: graphic chart of influence of logistic charges on financial firmness of machine-building enterprises; intercommunications between kinds and states of the probed signs during authentication of effects from the change of volume and structure of logistic charges; combinations of state of logistic charges and indexes of financial firmness of machine-building enterprises transitions, and also classification of these combinations.

Постановка проблеми. На етапі планування логістичних витрат і внаслідок реалізації сформованих планів важливою науковою і управлінською проблемою є адекватно ідентифікувати та оцінити ефекти від логістичних витрат. Варіативність трактувань ознак, які засвідчують факт