

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

ЛЕГКА ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ:

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО СОТ

*За редакцією професора, академіка
Академії економічних наук України ГОНЧАРОВА Ю.В.*

Київ

2011

УДК 339.9:67/68(477)

ББК

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Київського національного університету технологій та дизайну (протокол № 10 від 25 травня 2011 року)

Рецензенти:

- д. т. н., професор **В. Д. Рожок** (Київський економічний інститут менеджменту);

- д. т. н., професор **Л. Ф. Кожушко** (Національний університет водного господарства та природокористування);

- д. е. н. **В. В. Стадник** (Хмельницький національний університет).

Автори:

І. М. Грищенко (передмова, 2.2), Ю. В. Гончаров (1.1, 1.3, післямова), І. В. Щербина (1.2), А. О. Дворецький (2.1), Н. А. Крахмальова (2.2.), І. О. Максименко (3.1), І. О. Тарасенко (3.2, 6.2, 6.3), Н. В. Бугас (3.3), Р. М. Федоряк (4.1, 4.4), Р. М. Набока (4.2, 4.3), О. Ю. Чубукова (5.1), Г. Є. Ямненко (5.2), О. О. Волошенко (6.1).

У монографії викладено теоретично-методологічні засади, методичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком легкої промисловості України із врахуванням дії Угод СОТ. Досліджено вплив вступу України до СОТ на розвиток галузі та на внутрішній ринок. Розглядаються проблеми адаптації вітчизняного законодавства до вимог СОТ; проведення реструктуризації підприємств; розробки маркетингових стратегій освоєння нових ринків; вдосконалення систем контролю та підвищенню ефективності роботи персоналу на підприємствах легкої промисловості України; впровадження інноваційних технологій та створення продукції із заданими властивостями; екологізації промислового виробництва.

Для науковців, викладачів, студентів і широкого кола читачів, кого цікавлять проблеми розвитку легкої промисловості України.

ББК

ISBN

КНУТД, 2011

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів.....	5
ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1	
МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ЯКІ ВИНИКЛИ ІЗ ВСТУПОМ УКРАЇНИ ДО СОТ, НА РОЗВИТОК ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	10
1.1. Аналіз положень СОТ в сфері регулювання ринку продукції легкої промисловості: можливості та загрози для нових країн-учасниць.....	11
1.2. Ретроспективний аналіз впливу вступу України до СОТ на ринок легкої промисловості та моделювання подальшого розвитку ринку і галузі за наявних умов господарювання.....	23
1.3. Пропозиції щодо вдосконалення вітчизняного законодавства та його адаптації до вимог СОТ.....	50
Перелік посилань.....	64
Додаток А.....	66
Додаток Б.....	67
Додаток В.....	68
РОЗДІЛ 2	
НАПЯМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	75
2.1. Проблеми та перспективи структурної перебудови роботи підприємств легкої промисловості, що працюють за толінговими схемами.....	75
2.2. Управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств легкої промисловості.....	92
Перелік посилань.....	110
РОЗДІЛ 3	
ФОРМУВАННЯ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	112
3.1. Теоретичні основи та суть економічного розвитку, стратегія управління економічним розвитком підприємств легкої промисловості.....	113
3.2. Методологічні основи управління економічним потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку.....	136
3.3. Впровадження моделей бюджетування як один із дієвих механізмів пожвавлення економічного розвитку підприємств легкої промисловості України.....	150
Перелік посилань.....	180
Додаток Г.....	187
Додаток Д.....	191

РОЗДІЛ 4

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ

ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО СОТ 195

4.1. Сучасні теоретичні підходи до управління трудовим потенціалом організації..... 196

4.2. Сучасний стан розвитку трудового потенціалу на підприємствах легкої промисловості України..... 206

4.3. Методичні основи оцінювання трудового потенціалу в розрізі підприємства та галузі легкої промисловості..... 215

4.4. Напрями вдосконалення управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості України як основа підвищення їх конкурентоспроможності..... 234

Перелік посилань..... 240

Додаток Е 243

Додаток Ж 244

Додаток И..... 246

Додаток К..... 247

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙНОГО

ПІДХОДУ..... 249

5.1. Загальна концепція діяльності підприємств, орієнтованих на знання: особливості функціонування та принципи..... 250

5.2. Методика моделювання підприємства, орієнтованого на знання, оцінка ефективності діяльності..... 267

Перелік посилань..... 285

РОЗДІЛ 6

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ШЛЯХ ДО ДОСЯГНЕННЯ СТАНДАРТІВ І ВИМОГ СОТ ДО ПРОДУКЦІЇ ГАЛУЗІ..... 287

6.1. Сутність і передумови екологізації промислового виробництва..... 288

6.2. Проблеми екологізації виробництва в легкій промисловості України..... 295

6.3. Методологічні положення економіко-екологічної оцінки сучасних технологій виробництва в легкій промисловості..... 302

Перелік посилань..... 317

ПІСЛЯМОВА..... 322

ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ..... 326

ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ..... 328

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ГАТТ	Генеральна Угода з Тарифів та Торгівлі (1947-1994 рр.)
СОТ	Світова організація торгівлі (з 1995 р.)
ОПІВ	об'єкт прав на інтелектуальну власність
ІТА	Угода СОТ по інформаційним технологіям, передбачає зниження до нуля всіх імпорتنих мит та інших торгових бар'єрів на продукцію в сфері інформаційних технологій
ТРИПС	Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності
УКТ ЗЕД	Український класифікатор товарів зовнішньоекономічної діяльності
ІСО	International Standardization Organization, Міжнародна організація із стандартизації (займається випуском стандартів)
СУЕРП	стратегія управління економічним розвитком підприємства
РВП	ринкова вартість підприємства
СГЗ	стратегічна зона господарювання
ІнПП	інвестиційна привабливість підприємства
СВБ	соціальна відповідальність бізнесу
ЕППСР	економічний потенціал підприємства в контексті сталого розвитку
СБНП	система безперервного навчання потенціалу
ПОЗ	підприємство, орієнтоване на знання
ЗСП	збалансована система показників
ВЯД	виставково-ярмаркова діяльність
UFI	Міжнародна спілка виставок
UNCTAD	United Nation Conference on Trade and Development, Конференція ООН з торгівлі і розвитку

ПЕРЕДМОВА

Дослідження проблем та перспектив розвитку легкої промисловості України протягом багатьох років залишається актуальним завданням для науковців і фахівців-практиків. Причиною цього є те, що, залишаючись однією з найбільш перспективних та екологічно чистою галуззю промислового виробництва, легка промисловість, тим не менше, в найбільшій мірі постраждала впливу кризових явищ в економіці України і не відчувала відчутного зростання в докризовий період (до 2008 р.). Для науковців Київського національного університету технологій та дизайну зазначені вище проблеми є одним з основних об'єктів дослідження. Тому в 2009 р. було започатковано серію монографій, перший випуск якої отримав назву «Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку». Глобалізаційні та інтеграційні процеси у світовій економіці, які чинять вплив і на Україну, зумовили вибір напряму для продовження наукового пошуку. Об'єктом вивчення у даній монографії є особливості та перспективи розвитку легкої промисловості України в умовах інтеграції до Світової організації торгівлі (далі – СОТ).

18 травня 2008 р. Україна стала повноправним членом цієї організації, фактично приєднавшись до елітного клубу зі 152 держав. Інтеграція нашої країни до СОТ стала закономірним результатом невідворотного процесу глобалізації міжнародної економіки. Це означає членство держави у ще одній впливовій міжнародній інституції, адже ця організація – по суті потужна нормативно-регулююча система, що покликана оптимізувати міждержавні відносини у сфері торгівлі, звільнити дану сферу від штучних обмежень. Процес входження до СОТ та подальше господарювання в нових умовах потребувало від України комплексного і якісного оновлення нормативно-правової бази. Членство в СОТ – суттєвий фактор змін у майже всіх сферах життя країни. Це – з одного боку, відкриття для національної економіки кордонів і можливість полегшити вихід на світовий ринок вітчизняного виробника зі своєю продукцією, з іншого боку, – це обов'язок безперешкодно допустити на вітчизняний ринок значну кількість іноземних конкурентів, до яких вже неприпустимо застосовувати протекціоністські заходи.

Виходячи з цього, менеджмент підприємств легкої промисловості сьогодні особливо гостро потребує розробки сучасних методів управління як виробничою, так і збутовою діяльністю, інструментів непрямого впливу. Органи центральної державної влади, які відповідають за реалізацію промислової політики, також зацікавлені в отриманні рекомендацій з адаптації вітчизняного законодавства щодо лібералізації торгівлі та розробки комплексу заходів з підтримки вітчизняного виробника та захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції.

З огляду на це, тема даної монографії є актуальною, викладені в ній пропозиції можуть в майбутньому бути використані в роботі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державного агентства України з управління державними корпоративними правами та майном при розробці та

вдосконаленні державних програм, поточного та довгострокового планування розвитку галузі; Державної податкової адміністрації України при доопрацюванні Податкового кодексу України; Державної митної служби України; Асоціації "Укрлегпром"; підприємств легкої промисловості України і, безумовно, в навчальному процесі університету.

Таким чином, метою авторів при створенні колективної монографії була розробка методологічних, методичних та практичних рекомендацій з вдосконалення системи управління розвитком підприємств легкої промисловості в умовах інтеграції України в СОТ. В ході проведеного наукового дослідження було вирішено наступні завдання:

- формування адаптаційного механізму до умов господарювання, які виникли при вступі України до СОТ для вітчизняної легкої промисловості, на перехідний період та розробка пропозицій з адаптації нормативно-правової бази до вимог СОТ;

- вдосконалення науково-методологічних підходів до підвищення ефективності господарської діяльності підприємств легкої промисловості шляхом підвищення ефективності використання їх трудового потенціалу;

- розробка теоретико-методологічних основ перебудови легкої промисловості шляхом на створення інтрапренерських інноваційних структур;

- формування адаптивного механізму управління економічним розвитком підприємств залежно від їх стадії життєвого циклу й місця розташування;

- розробка теоретико-методологічних основ формування стратегій підприємств легкої промисловості, орієнтованих на знання та екологізацію виробничих процесів і продукції.

Монографія включає шість розділів, які з позицій системного підходу відображають результати проведених авторами теоретичних та практичних досліджень.

Перший – присвячений аналізу тих змін та перетворень, які чекають на вітчизняний ринок та виробників товарів народного споживання після вступу України до СОТ. А це, насамперед, – принципово нова система відносин та підходів до здійснення торгівлі та виробничої діяльності, це – та сама лібералізація, про яку так багато говорилося на початку 90-х рр. ХХ ст. Сьогодні мають бути вироблені якісно нові підходи до реформування роботи галузі та надання підтримки господарюючим суб'єктам, які не повинні суперечити букві й духу Угод СОТ. Вироблення рішень з використанням прецедентного права, застосування інструментів непрямого впливу, уміле використання можливостей захисту національних економічних інтересів, які закладені в нормативно-правовій базі організації, недопущення адміністративних методів втручання в роботу галузі та директивного визначення пріоритетів її розвитку – все ці завдання сьогодні потребують вирішення. Тому комплексне висвітлення положень Угод СОТ, аналіз змін в обсягах та структурі експорту-імпорту продукції легкої промисловості по вступу до організації, пропозиції щодо адаптації вітчизняного законодавства до вимог СОТ – невід'ємні завдання, вирішенню яких присвячено першу частину даної роботи.

Мета дослідження в другому розділі монографії – розробка напрямів реструктуризації підприємств легкої промисловості України. В умовах здійснення господарської діяльності у країні, що є членом СОТ, підприємства не можуть уникнути загострення конкуренції на внутрішньому ринку. Натомість, перед ними відкриваються нові перспективи на зовнішніх ринках, зникають численні бар'єри входження, переважна більшість членів СОТ не мають права квотувати імпорт. Проте, цього замало – слід забезпечити готовність вітчизняних підприємств галузі до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, нарощення експорту своєї продукції. Сьогодні, коли до 80 % підприємств працюють з іноземними партнерами за толінговими схемами, говорити про таку готовність не доводиться. У той же час, існує достатня кількість організаційних форм та підходів до реструктуризації таких суб'єктів господарювання. Дослідження подібних моделей – від спільних підприємств, популярних у 90-ті рр. ХХ ст. і до інноваційних структур, таких як інтрапренерство – є об'єктом вивчення в другому розділі. Також надано умови вибору та рекомендації по реалізації кожної із зазначених стратегій реструктуризації, що може нести високу практичну цінність.

Третій розділ монографії «Формування методик управління економічним розвитком підприємств легкої промисловості в умовах лібералізації зовнішньоекономічної діяльності», як і попередній, ставить на меті активізацію використання інструментів непрямого впливу на розвиток підприємств галузі. Слід відзначити, що сьогодні на вітчизняних підприємствах майже зруйновано планово-адміністративну систему управлінського обліку, в той же час, сучасні підходи до його ведення впроваджуються вкрай повільно. Таке становище пояснюється багатьма факторами: послабленням економічного потенціалу підприємств, недостатнім рівнем підготовки фахівців, директивним стилем управління. Тим не менше, саме оптимізація розподілу ресурсів та чітке визначення центрів витрат дозволило закордонним конкурентам в значній мірі скоротити виробничі витрати і собівартість продукції та в повній мірі використати переваги лібералізації міжнародної торгівлі, які надає СОТ. Тому в даному розділі надаються рекомендації з оцінки економічного потенціалу підприємств, розробки стратегій економічного розвитку, сучасні підходи до управління ресурсами на підприємствах, зокрема моделі бюджетування.

Четвертий розділ присвячено аналізу та розробці підходів до управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості в умовах інтеграції України до СОТ. Це ще один напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств легкої промисловості. Сьогодні ефективне використання трудових ресурсів, економія витрат на робочу силу стають найбільш визначальними конкурентними перевагами в галузі, що наочно демонструють виробники Південно-Східної Азії, насамперед Китаю. Безперечно, що рівень розвитку громадянського суспільства та соціальних стандартів в Україні не припускає настільки низького рівня оплати праці та соціального захисту працівників, як це має місце у вищезазначених регіонах. Проте фактор розвитку персоналу в умовах інтеграції України до СОТ ігнорувати неприпустимо. Тому аналіз кількісних та якісних змін трудового

потенціалу в галузі, його збереження та примноження в умовах високої мобільності трудових ресурсів, спрощення міграційної політики в Європі є головними задачами до вивчення в даному розділі.

Об'єктом дослідження п'ятого розділу монографії є організація управління розвитком легкої промисловості на засадах економіки знань та інноваційного підходу. Активізація зовнішньоекономічної діяльності, що вимагається умовами господарювання у СОТ, неможлива без чіткого визначення пріоритетних напрямів розширення географії експорту. Обираючи таким напрямом рух до західноєвропейського споживача, необхідно якісно змінити асортимент продукції, запропонувати інноваційні вироби із запрограмованими властивостями, безпечні для споживача та навколишнього середовища. Подібні задачі не можуть бути реалізовані в рамках діючої архітектури галузі, яка сьогодні залишається вкрай несприятливою до інновацій. Тому розвиток підприємств легкої промисловості України на основі моделей підприємств, орієнтованих на знання та безперервне навчання персоналу, є провідною ідеєю даного розділу монографії.

Вище вже було зазначено про важливість екологічних аспектів виробництва та споживчих якостей продукції легкої промисловості, особливо під час її просування на західноєвропейські ринки. Одним із нечисленних факторів обмеження міжнародної торгівлі в рамках СОТ, виступають вимоги та обмеження, які виникають у сферах стандартизації продукції та відповідності її вимогам безпечності для споживача та навколишнього середовища. Сьогодні по суті – це єдині претензії до продукції, які ще можуть слугувати приводом до обмеження експортно-імпорتنих операцій всередині СОТ. Саме тому шостий розділ монографії носить назву «Активізація процесу екологізації підприємств легкої промисловості як шлях до досягнення стандартів і вимог СОТ до продукції галузі». Підвищуючи екологічність вітчизняного виробництва в галузі, можливо забезпечити відсутність претензій та рекламацій на ринку відносно вітчизняної продукції галузі.

Таким чином, видання буде корисним як науковцям, аспірантам й студентству, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, так і фахівцям-практикам, що здійснюють трудову діяльність на підприємствах галузі та займаються підприємницькою діяльністю тощо. Маємо надію, що робота авторського колективу зробить свій вагомий внесок у процес виведення легкої промисловості із системної кризи та подальшого її посткризового зростання, підвищення іміджу вітчизняної продукції на міжнародному ринку, посилення ролі України в Світовій організації торгівлі.

Будемо вдячні всім за відгуки, зауваження й пропозиції, надіслані за адресою: м. Київ, 01011, вул. Немировича-Данченка, 2 або за e-mail: kme@knutd.com.ua.

*Ректор Київського національного
університету технологій та дизайну,
д. е. н., професор, член-кореспондент
Національної академії педагогічних наук України*

І.М. ГРИЩЕНКО

РОЗДІЛ 1

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ЯКІ ВИНИКЛИ ІЗ ВСТУПОМ УКРАЇНИ ДО СОТ, НА РОЗВИТОК ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

- 1.1. Аналіз положень СОТ в сфері регулювання ринку продукції легкої промисловості: можливості та загрози для нових країн-учасниць**
- 1.2. Ретроспективний аналіз впливу вступу України до СОТ на ринок продукції легкої промисловості та моделювання подальшого розвитку ринку і галузі за наявних умов господарювання**
- 1.3. Пропозиції щодо вдосконалення вітчизняного законодавства та його адаптації до вимог СОТ**

1.1. АНАЛІЗ ПОЛОЖЕНЬ СОТ В СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ НОВИХ КРАЇН-УЧАСНИЦЬ

Із вступом України до Світової Організації Торгівлі 18 травня 2008 р. Відбулися принципові зміни щодо умов функціонування як окремих підприємств легкої промисловості, так і галузі в цілому. Інтеграція нашої країни до зазначеної вище організації потребує значних стратегічних змін у підходах до управління розвитком галузі. Суттєве пожвавлення й лібералізація міжнародної торгівлі, доступ світових ринків для вітчизняних товаровиробників, а також ще більша відкритість внутрішнього ринку України для імпорту продукції легкої промисловості – всі ці фактори ставлять вимоги щодо прискорення процесу прийняття управлінських рішень в галузі та виключають можливість адміністративного регулювання й прямої державної допомоги підприємствам і торгівельним компаніям.

Як і в більшості інтеграційних процесів, що відбувалися в Україні (це і євроінтеграція, й пожвавлення співпраці з НАТО), у процесі входження нашої країни до СОТ та навіть після його завершення, тобто набуття повноправного членства в зазначеній організації, українське суспільство стикається із незмінною проблемою. Це хронічний брак інформації про структури, до яких відбувається інтеграція. Якщо у випадку із членством в ЄС або НАТО – це допустимо, адже все ще тривають дискусії щодо доцільності входження України до зазначених спільнот, та й процес інтеграції суттєво триваліший, то у ситуації із СОТ все набагато складніше. Процес вступу завершено і вже сьогодні всі суб'єкти господарювання працюють в рамках СОТ. Тому вітчизняні підприємства, їх об'єднання, асоціації, органи державної влади, що здійснюють управління розвитком галузі, та профільні науково-дослідні заклади повинні планувати свою роботу з урахуванням специфіки діяльності СОТ та їх вимог.

Вважаємо, що детальному аналізу положень Генеральних угод СОТ має передувати ознайомлення із загальною історією виникнення організації, ходом та особливостями переговорів, які призвели до її виникнення, що дозволить повніше зрозуміти філософію організації, підходи до прийняття рішень а відповідно – і прийнятні методи стратегічного планування розвитку сфер економіки, у тому числі, й легкої промисловості України.

Світова Організація Торгівлі розпочала свою діяльність 1 січня 1995 р. в результаті проведення Уругвайського раунду переговорів (1986-1993 рр.). Історія створення СОТ включає в себе 3 основоположних етапи, які проілюстровано у таблиці 1.1.

Таким чином, протягом 47 років до 1995 р. була сформована організація, що нині налічує у своєму складі 152 країни. Головним її органом є Конференція на рівні міністрів країн (скликається раз на два роки). Власне на ній і приймаються основоположні рішення щодо функціонування самої організації та врегулювання торговельних відносин між країнами-учасницями. У перервах між Конференціями постійно діє Рада СОТ, що в безперервному режимі

здійснює розв'язання суперечок між країнами, а також моніторинг їх торгової політики.

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції СОТ

	Період	Проведені в рамках етапу конференції	Напрямок переговорів
Створення й розвиток ГАТТ (Генеральної угоди з тарифів і торгівлі – General agreement on tariffs and trade)	1947-1973	Женева (Швейцарія) – 1947, 1956, 1960-1961, 1964-1967; Аннесі (Франція) – 1949, Торкі (Англія) – 1950	- зниження тарифів; - розробка Антидемпінгового кодексу; - розробка угод за галузями і продуктами
Токійський раунд переговорів – еволюція ГАТТ	1973-1979	Відкриття – Токіо (Японія), основна робота – Женева (Швейцарія)	- домовленість про правила і процедури врегулювання суперечок (процесуальне наповнення вже існуючих норм)
Уругвайський раунд переговорів – трансформація ГАТТ у СОТ	1986-1993	Відкриття – Пунто-дель-Есте (Уругвай), основна робота – Женева (Швейцарія)	- розробка угод по нетарифним бар'єрам у торгівлі; - угода про торгові аспекти прав інтелектуальної власності; - угода про торгівлю послугами

У рамках організації діють ряд Комітетів:

- з торгівлі й розвитку;
- з обмежень (регулює питання, пов'язані зі станом платіжного балансу країн-учасниць СОТ);
- з бюджетних питань;
- з фінансових питань;
- адміністративний.

За низкою питань переговори між країнами-членами СОТ з різних причин не були завершені, відповідно вони не регулюються угодами і не підпадають під компетенцію організації, хоч робота над ними ведеться, це зокрема: ринок телекомунікаційних послуг, деякі аспекти фінансової діяльності компаній, морські перевезення. Частина угод – дійсна лише для країн, що безпосередньо їх підписали, а саме:

- Угода про торгівлю цивільною авіатехнікою;
- Угода про державні закупівлі;
- Міжнародна угода по молочних продуктах;
- Угода по яловичині.

Розробка методичних основ управління розвитком легкої промисловості в умовах інтеграції України до СОТ є можливою виключно на базі детального аналізу й оволодіння основними положеннями генеральних угод СОТ, що

регулюють торгівлю й можливості та порядок субсидування відповідної галузі. Виходячи із вищезазначеного, предметом розгляду даного підрозділу є наступні Угоди:

1. Генеральна угода з тарифів і торгівлі 1994 року;
2. Угода про застосування ст. 6 Генеральної угоди;
3. Угода про застосування ст. 7 Генеральної угоди;
4. Угода про сільське господарство;
5. Угода про застосування санітарних та фітосанітарних заходів;
6. Угода про текстиль та одяг;
7. Угода про технічні бар'єри у торгівлі;
8. Угода про процедури ліцензування імпорту;
9. Угода про субсидії та компенсаційні заходи;
10. Угода про захисні заходи;
11. Угода про державні закупівлі;
12. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності;
13. Домовленість про правила і процедури врегулювання суперечок.

Хоча й слід особливо наголосити на тому, що положення вищезазначених угод СОТ не несуть директивного характеру і, як показала практика, наповнюються реальним змістом у процесі їх реалізації, тобто діє прецедентне право. Напрацьовані моделі рішень приймаються надалі як трактування й правильне розуміння тих чи інших норм, що діють для членів організації. Це, на нашу думку, в значній мірі ускладнює планування розвитку вітчизняної економіки з урахуванням вимог СОТ (у т. ч. в легкій промисловості), так як в Україні не застосовується прецедентне право, а вітчизняний менеджмент звик користуватися чітко прописаними директивними (а не рекомендаційними) законодавчими актами.

Визначимо, які зобов'язання слід прийняти на себе країні, що вступає до СОТ, та яка їх сутність. Приведемо аналіз основних домовленостей, прийнятих в рамках організації та їх коротку характеристику в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз основних угод та домовленостей, досягнутих в рамках СОТ

Сфера дії угод	Сутність угоди або домовленості
Торговельні бар'єри: - митні тарифи	З 1994 р., коли було утворено СОТ, країни учасниці домовилися протягом 5 років знизити середній рівень мита на промислові товари на 38 %. Проте це не означає повної відмови від тарифного протекціонізму, так як по деяким групам товарів навіть після цього митні ставки могли сягати рівня 70-120 %
- нетарифні заходи	Вводяться нові правила імпортного ліцензування. Ефекти від всіх нетарифних заходів перераховуються і виражаються у так званому «тарифному коефіцієнті». СОТ рекомендує своїм учасникам відмовлятися від нетарифних заходів, по змозі компенсуючи введенням збільшених мит на величину «тарифного коефіцієнта»

Текстильні вироби та одяг	В торгівлі текстильними товарами не повинні використовуватися імпорتنі квоти, щодо розмірів імпортного мита, та за окремими товарами зберігається право країн на застосування високих ставок
Сільсько-господарська продукція	Див. п. «нетарифні заходи»; від країн-учасниць вимагається суттєве скорочення й подальша відмова від прямої підтримки сільгоспвиробників, що втім не знімає можливостей для протекціонізму галузі шляхом підтримки її інфраструктури та людського потенціалу
Субсидії та компенсаційні мита	Субсидування умовно розподіляється на декілька категорій: - субсидії, які дозволені і не спотворюють ринку (у сільському господарстві – так званий «зелений кошик»); - субсидії, які дозволені, хоч і чинять вплив на ринок (у разі потреби скорочення виробництва й звільнення працівників – «синій кошик»); - заборонені субсидії, які спотворюють відносини на ринку, які слід скорочувати на прийнятну в угодах величину («жовтий кошик»)
Анти-демпінгові розслідування	- встановлюється мінімальний обсяг шкоди для суб'єктів господарювання, починаючи з якого країна може здійснювати антидемпінгове розслідування; - визначається методологія розрахунку обсягів шкоди, заподіяної демпінгом з боку конкуруючої сторони; - встановлюється процедура здійснення антидемпінгового розслідування; - визначається перелік антидемпінгових заходів, що можуть бути застосованими до конкуруючої сторони
Санітарні та фіто-санітарні заходи	Країни-учасниці мають право проводити такі заходи, проте закладають основи гармонізації вимог до їх здійснення. Зазначені заходи мають здійснюватися виключно з метою захисту здоров'я споживача, а не дискримінації гравців на ринку
Захисні заходи	- визначають часові межі використання таких заходів за товарами (не більше 8 років); - дають 4-річний термін країнам-учасницям на відмову від захисних заходів, що не регулюються нормами СОТ
Торгові аспекти прав інтелектуальної власності	Окрім конкретних заходів щодо захисту об'єктів прав на інтелектуальну власність (ОПВ), додатково для національних митних органів визначено інструменти попередження ввезення сфальсифікованих товарів та товарів із підробленими товарними знаками
Інституційні механізми СОТ	Філософія СОТ така, що організація не застосовує до країн-учасниць будь-яких дій чи санкцій в разі порушення діючих Угод СОТ, але може дозволяти постраждалим країнам не застосувати режим найбільшого сприяння до порушників Угод

На практиці від країн-претендентів на вступ до СОТ вимагається знизити тарифні ставки за майже всіма видами продукції, що імпортується; приєднатися до секторальних ініціатив за певними напрямками; зменшити експортні субсидії сільгоспвиробникам до нуля або до вказаної величини (встановлюється також межа рівня державної підтримки сільського господарства, що визначається відсотком ВВП, виробленого галуззю).

У таблиці 1.3 приведемо перелік умов та поступок, які поставили країни-учасниці СОТ, до деяких нових країн-претендентів на вступ до організації. З неї можна побачити, що вимоги СОТ та зобов'язання, що брали на себе країни-претенденти на вступ, є далеко не однорідними, а їх склад в значній мірі залежить від конкретного переговорного процесу. Так, наприклад, серед зазначених країн лише Болгарії вдалося зберегти право на субсидування експорту сільськогосподарської продукції (її необхідно протягом 6 років знизити на вказаний відсоток). У той же час, Хорватія, Албанія та Молдова (вступили в СОТ пізніше – у 2000-2001 рр.), для яких експорт такої продукції теж є критично важливим, такого права не домоглися. Це також справедливо і для України.

Щодо тарифних поступок стосовно продукції промисловості – то й по цим позиціям прослідковується неоднорідність вимог: від 5-6 % для Хорватії, Грузії та Албанії (з перехідним періодом 5 та 9 років) до 20-25 % для Еквадору, Монголії та Йорданії (лише для останньої перехідний період 10 років). Це пояснюється розміром тарифних ставок і загальним рівнем лібералізації митного законодавства до вступу претендента в СОТ. Заявка країни з високим рівнем протекціонізму в ході інтеграції до СОТ не буде відхилена, проте слід очікувати мінімальних поступок з боку робочої групи із вступу до організації та суттєвого завищення вимог.

Більшість нових країн-учасниць СОТ отримують зобов'язання за так званими секторальним ініціативам – спершу добровільними угодам, за якими встановлюються режими тарифних поступок за товарами, які раніше не регулювалися угодами СОТ. Зазначені ініціативи підписувалися країнами-учасниками СОТ у вільному багатосторонньому порядку, виходячи з обопільних економічних інтересів. Проте вони стали інструментом впливу на нових членів СОТ з боку розвинених країн. Так, зокрема Україна зобов'язалася за 2 роки по вступу до СОТ приєднатися до більшості секторальних ініціатив, серед яких є й так звані «нульові ініціативи», за якими імпорт відповідних зазначених в них товарів взагалі оподатковується за нульовою ставкою. Уникнути цього з вищезазначеного переліку вдалося країнам, що вступили до СОТ в перші роки з її створення: Еквадору, Болгарії, Монголії (втім, і розвиток їх промисловості не можна вважати достатньо високим). Грузія та Молдова у 2000-2001 рр. відповідно отримали найжорсткіші умови, приєднавшись до всіх «нульових ініціатив», крім алкогольних напоїв та меблів (Молдова).

Досить стандартизованою є позиція країн-учасниць СОТ щодо міри підтримки сільського господарства претендентів на вступ до організації. У більшості випадків, це 5 або 10 % розміру ВВП, що виробляється у сільському господарстві країни. В окремих випадках (Болгарія, Молдова, Йорданія, Хорватія, Литва) – країнам вдалося домогтися права встановлення нефіксованого обсягу допомоги фермерським господарствам. Вони беруть на себе зобов'язання знижувати рівень допомоги на зазначений відсоток протягом певного періоду. Таким чином, СОТ дещо пом'якшує процес інтеграції для країн, економіка яких досить сильно залежить від експорту сільськогосподарської продукції.

Таблиця 1.3 – Поступки та обов'язки країн, що приєднувалися до СОТ (за товарами)

Країна	Рік вступу до СОТ	ВНП на душу населення на момент вступу до СОТ, дол. США	Тарифні поступки по промисловим товарам (% , на який необхідно в середньому знизити тарифні ставки)	Участь в секторальних ініціативах	Ступінь підтримки сільського господарства	Експортні субсидії для сільського господарства
Еквадор	1996	1310	20,1 % (в основному від 15 до 30 %) без перехідного періоду	–	10 % ВНП по галузі	заборонені
Болгарія	1996	1380	12,6 % (в основному від 5 до 25 %) з перехідним періодом до 15 років	Лише деякі «нульові» ініціативи	Знизити на 79 % протягом двох років	За 6 років знизити на 35,8 % реальні виплати та на 22 % асигнування
Монголія	1997	350	20 % (в основному від 10 до 20 %) без перехідного періоду	Хімічна гармонізація	10 % ВНП по галузі	заборонені
Киргизстан	1998	300	6,7 % (в основному нижче 10 %) з перехідним періодом 7 років	Більшість «нульових ініціатив», хімічна гармонізація, ІТА	5 % ВНП по галузі	заборонені
Грузія	2000	620	5,8 % (в основному від 0 до 12 %) з перехідним періодом 5 років	Всі «нульові ініціативи» за виключенням алкогольних напоїв, хімічна гармонізація, ІТА	10 % ВНП по галузі	заборонені
Албанія	2000	870	6 % (в основному від 0 до 10 %) з перехідним періодом 9 років	Більшість «нульових ініціатив», хімічна гармонізація, ІТА	10 % ВНП по галузі	заборонені
Молдова	2001	370	В основному від 10 до 20 %, максимально до 40 % з перехідним періодом 4 роки	Всі «нульові ініціативи» за виключенням алкогольних напоїв і меблів, хімічна гармонізація, ІТА	Протягом 4 років знизити на 16 %	заборонені

Продовження табл. 1.3

Панама	1997	3070	11,5 % (в основному від 5 до 30 %) перехідний період до 14 р.	Хімічна гармонізація	10 % ВВП по галузі	заборонені
Латвія	1999	2470	9,3 % (в основному нижче 15 %) з перехідним періодом 9 років	Більшість «нульових ініціатив», хімічна гармонізація, ІТА	5 % ВВП по галузі	заборонені
Естонія	1999	3480	6,6 % (в основному нижче 15 %) з перехідним періодом 6 років	Більшість «нульових ініціатив», хімічна гармонізація, ІТА	5 % ВВП по галузі	заборонені
Йорданія	2000	1500	25 % (в основному від 20 до 30 %) з перехідним періодом 10 років	Деякі «нульові ініціативи», хімічна гармонізація, ІТА	Протягом 7 років знизити на 13 %	заборонені
Хорватія	2000	4580	5 % (в основному від 0 до 10 %) з перехідним періодом 5 років	Більшість «нульових ініціатив», хімічна гармонізація, ІТА	Знизити відносно базового періоду (1996-1998) на 20 % щорічно рівними частинами протягом 5 років	заборонені
Оман	2000	4940	11 % (в основному від 5 до 15 %) з перехідним періодом 4 роки	Деякі «нульові ініціативи», хімічна гармонізація, ІТА	10 % ВВП по галузі	заборонені
Литва	2001	2620	В основному від 10 до 20 %, максимально до 30 % з перехідним періодом 4 роки	Більшість «нульових ініціатив», хімічна гармонізація, ІТА	Знизити на 17 % протягом 5 років	заборонені

* Джерела: Графік уступок кожної країни; ВТО; WT/ACC/7 і його редакції; Секретаріат ВТО Всесвітній Банк, Обзор Всесвітнього банку за 1999 года, Расчеты ЮНКТАД [16].

ІТА (Ministerial Declaration on Trade in Information Technology Products) – Угода по інформаційним технологіям, передбачає зниження до нуля всіх імпорتنних мит та інших торгових бар'єрів на продукцію в сфері інформаційних технологій, що вказана в Угоді.

Секторальні ініціативи – юридично не обов'язкові для виконання ініціативи, проявлені окремими країнами-членами СОТ відносно окремих груп товарів. «Нульові» ініціативи: прийняті країною на себе обов'язки по зниженню до нуля імпорتنних тарифів на визначені види товарів.

Аналіз наслідків вступу України до СОТ та вплив зазначеного процесу на розвиток галузей промисловості України (в т. ч. й легкої промисловості) вважаємо за доцільне розширити інформацією про розвиток країн нових учасниць СОТ (в основному – це країни СНД, що приєдналися до СОТ у період з 1998-2005 рр.) та порівнянням тенденцій розвитку із подібними в Україні після вступу до СОТ.

Досвід зазначених країн є надзвичайно цінним для України, фактично на його основі можливо здійснювати за методом аналогії прогнозування розвитку окремих сфер економіки й України. Аналіз умов приєднання до СОТ таких країн, як Киргизстан, Грузія, Молдова, Вірменія засвідчує те, що зазначені гравці на світовому ринку зіткнулися із схожими проблемами розбудови національних економік – тяжкими проявами економічної кризи, інфляцією, руйнуванням усталених народногосподарських зв'язків, що мали місце в радянській адміністративно-командній економіці, втратою значної частини кадрового, а відповідно, й – виробничого потенціалу економік. Суттєве скорочення обсягів промислового й сільськогосподарського виробництва та низька конкурентоспроможність продукції, що виготовлялася – все це є спільними рисами економік зазначених вище держав та України. Тому з високою імовірністю можливо проводити аналогії та екстраполювати вплив вступу до СОТ цих країн на розвиток вітчизняної економіки в Україні після 18 травня 2008 р. Прорахунки, що були допущені керівництвом вказаних країн можуть служити застереженням для України в справі побудови моделі управління розвитком легкої промисловості та інших галузей національної економіки.

Киргизстан – член СОТ з 1998 р. Слід відзначити, що процедура його вступу була здійснена за рекордно короткі строки – 2,5 роки. Цьому сприяла чітка позиція влади щодо курсу на інтеграцію в СОТ. Протягом 1992-1998 рр. було прийнято близько 150 законодавчих актів, що стосувалися зовнішньоторгівельного регулювання, крім того «зв'язано» тарифи за усіма товарам, що перевищувало офіційні умови вступу до СОТ. Такі суттєві поступки можливо пояснити переважно сировинним характером експорту Киргизстану, низькою ефективністю роботи митної служби та слабкістю підтримки й субсидування сільського господарства на той момент. Фактично країні не було чого захищати у переговорних процесах, натомість – із вступом до СОТ їй була надана фінансова допомога від міжнародних організацій.

Та, незважаючи на вищезазначене, Киргизстану не вдалося уникнути негативних наслідків вступу до СОТ. Протягом семи років – з 1998 р. по 2005 р. – обсяг експорту з країни зростав дуже повільно – з 514 до 672 млн. дол. США, те ж саме можна говорити й про обсяги прямих іноземних інвестицій: повільне зростання зі 136 до 210 млн. дол. США. Однією із найбільш постраждалих сфер економіки було визнане сільське господарство. Найбільш важливі для країни товари, що переважали у структурі експорту і мали найбільші продажі на Заході – метали та хімікати – не підпадали під дію угод СОТ, а отже, й не могли бути захищені від нетарифних обмежень на експорт. Нарешті, так і не були покриті значні витрати на транспортування киргизьких товарів до країн-членів

СОТ, що було особливо відчутно у перші 2-3 роки по вступу до СОТ, коли країни-сусіди Киргизстану ще не вступили до організації. Таким чином, передчасний вступ до СОТ в комплексі із віддаленістю країни від європейських ринків спричинив те, що навіть за 7 років членства в організації Киргизстан так і не відчув у повній мірі переваг від цього.

Процес приєднання Грузії до СОТ тривав майже 4 роки – з липня 1996 р. до червня 2000 р. Країна також зіткнулася із труднощами реалізації прийнятих на себе зобов'язань, частина із яких вчасно виконана не була. На ряд видів продукції так і не вдалося в перші роки переглянути митні тарифи, виникли проблеми із переходом на міжнародні стандарти ведення фінансової звітності та сертифікації продукції. Невчасно сформовані відповідні органи виявилися нездатними ефективно проводити антидемпінгові заходи.

Проте суттєвою перевагою, що отримала Грузія із вступом до СОТ стало приєднання до Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРИПС), що дозволило ефективніше захищати торгові марки вин та інших алкогольних напоїв, які складають одну з провідних статей експорту країни.

Значно тривалішим був період приєднання до СОТ Молдови – 8 років. Країна стала членом СОТ у 2001 р., що було зумовлено складністю переговорів щодо бюджетної підтримки сільського господарства – основи молдавської економіки. Вже характерно, що в процесі інтеграції до СОТ Молдові довелося взяти на себе ряд необов'язкових зобов'язань з виконання секторальних угод СОТ. Натомість вдалося домогтися встановлення нульової ставки мита майже на всі товари, що експортувалися в країни ЄС.

В цілому, наслідки вступу до СОТ для Молдови можна охарактеризувати як очікувані – деяке скорочення обсягів виробництва в перші 2 роки (до 14 % падіння виробництва у 2003 р.), з поступовою стабілізацією та зростанням у майбутні періоди (у 2004 вже було зафіксоване зростання 21 %). Це обумовлено тим, що із лібералізацією торгівлі у більшості випадків спочатку ринок насичується імпортною продукцією, а вже потім слідує приток прямих іноземних інвестицій в економіку країни. За 5 років по вступу в СОТ, тим не менше, експорт зріс у 2,5 рази – з 452 млн. дол. США в 2000 р. до 1091 млн. дол. США у 2005 р., в тому числі в цій структурі зростання експорту до країн ЄС було навіть дещо більшим. Можна констатувати, що тривалий процес інтеграції Молдови до СОТ був економічно виправданим, і країна переживши нетривалий складний період змогла отримати від цього переваги.

Вірменія стала членом СОТ у 2003 р., переговори про це тривали більше 6 років – з 1996 р. Переговорний процес був суттєво спрощений тим, що у сфері міжнародної торгівлі та сільського господарства місцеве законодавство вже і без того відзначалося ліберальністю. Так, максимальний розмір імпортного мита складав 10 %, на сільськогосподарську продукцію не нарахувався ПДВ. Заздалегідь були проведені реформи, які стосувалися роботи митної та податкової служб, сфер стандартизації та захисту інтелектуальної власності. Найбільш проблемною сферою переговорів виявилися домовленості щодо ринку телекомунікаційних послуг (особливо – надання послуг мобільного зв'язку), так як на момент переговорів у Вірменії зазначений ринок був

монополізований компанією «АрмеТел». Як і у випадках з іншими країнами, які нещодавно вступили в СОТ, за перші декілька років спостерігалось збільшення відмінного негативного сальдо зовнішньоторгівельного обороту: з 482 до 818 млн. дол. США. Компенсувати зазначену негативну тенденцію уряд Вірменії планує шляхом розвитку тих галузей, продукція яких не потребує значних витрат на транспортування (послуги, інформаційні технології, харчова та легка промисловість).

Спільною рисою та одночасно загрозою для всіх вищезазначених країн, що характеризувала їх процес інтеграції до СОТ, було недостатнє представництво країн у ході переговорів. Всі невеликі країни зіткнулися із проблемою браку висококваліфікованих фахівців-переговорників, команда яких повинна залишатися незмінною, що було складно реалізувати в умовах політичної нестабільності. Це нерідко призводило до уповільнення переговорного процесу, невмотивованої зміни позицій сторін, і, у більшості випадків, до погіршення переговорного статусу саме країни-претендента на вступ до СОТ.

Досліджуючи рівень впливу процесу інтеграції до СОТ на розвиток легкої промисловості, слід приділити окрему увагу розвитку галузі таких країн, як Китай, Туреччина, Мексика за останні три десятиліття.

В ході дослідження вже наголошувалося на високому рівні рентабельності виробництва в легкій промисловості, низькій його капіталоемності та термінах окупності інвестицій у виробничі технології, і, відповідно, здатності формувати значну частину надходжень до бюджету країни. Так, зокрема, у Німеччині, Франції та США легка промисловість забезпечує виробництво 6-8 % промислової продукції, в Італії – 12 %, і цим – до 20 % надходжень до бюджету, задовольняючи потреби населення в даних видах продукції на 75-85 % (в Радянському Союзі було взагалі досягнуто показника 27 % надходжень до бюджету).

З поч. 90-х рр. ХХ ст. значно активізувався експорт продукції легкої промисловості із країн Південно-Східної Азії, Туреччини, Мексики (з останньої – на ринок США). За першим зазначеним напрямком експорт, наприклад в США зріс на 85 % по текстилю, на 60 % по готовому одягу лише протягом 6 років (за 1996-2002 рр.). В умовах дії Угод СОТ відбувається зміна експортних пріоритетів цих регіонів. Переглядаються пріоритети, коли виробники відмовляються від потокового виробництва максимально дешевої продукції. На сучасному етапі глобалізації та лібералізації зовнішньоторговельних відносин зменшується вплив цінових факторів конкурентоспроможності. Актуальним для галузі сьогодні є впровадження гнучких технологій масового виробництва, метою якого є мінімізація витрат часу на постійну зміну асортименту продукції, максимальна варіація розміру партій виготовлення продукції (від величезних – до індивідуальних замовлень дрібних партій).

З урахуванням того, що більшість нових країн-експортерів продукції легкої промисловості (Китай, Туреччина, країни Південно-Східної Азії, Мексика та ін.) прогнозують лише збільшення обсягів експорту по галузі (напр., Китай закладає прогнозне зростання на рівні 6 % щороку), урядам країн

з метою захисту економічної безпеки все важче діяти в рамках норм СОТ. Експортери стикаються зі спробами тарифного регулювання та квотування, які стають все більш витонченими і відповідають букві Угод, порушуючи їх дух (уряди використовують можливості захисту, які дозволені СОТ, напр., використання санітарних обмежень, або обмежень, обґрунтованих кризовим станом економік). Тому рекомендується в найближчій перспективі змістити акцент зовнішньоекономічної діяльності із експортно-імпортних операцій на здійснення прямого інвестування, тобто відкриття своїх підприємств на території тих країн, куди раніше направляли експортні потоки. Особливо це актуально для нових ринків, які активно зростають, і де вартість робочої сили невисока, серед яких можна виділити, насамперед, ринок України.

Якщо шлях прямого інвестування в клієнтські ринки не є прийнятним (дорога робоча сила на ньому, брак ресурсів для здійснення інвестування), слід приймати стратегію переходу в модний та високотехнологічний сегмент, діяльність в якому характеризуватиметься внутрішніми інвестиціями в дизайнерські розробки, створення впізнаваних торгових марок (брендів), освоєння інноваційної продукції проміжного споживання для таких галузей, як аерокосмічна, будівельна, автомобілебудування, медицина і біотехнології тощо. Таку стратегію було успішно втілено Туреччиною в середині 90-х рр. ХХ ст. Серед найбільш ліберальних непрямих інструментів підтримки країн-експортерів можливо виділити такі, як часткова компенсація витрат на НДДКР в сфері підвищення якості виготовлюваної продукції, а також страхування експортних операцій. Як результат, відбулося якісне переозброєння підприємств галузі, що дозволило принципово покращити параметри продукції, привести її до європейських стандартів, успішно конкурувати з німецькою та італійською сировиною та продукцією. Об'єднання турецьких швейних, взуттєвих та текстильних підприємств у холдинги дозволило ще більше підсилити позиції країни шляхом здешевлення продукції і забезпечення повного виробничого циклу – від виготовлення волокон і ниток – до пошиття готових виробів. В результаті Туреччина сьогодні займає 5 місце з експорту текстилю та одягу в світі та 2-е в Європейському Союзі, мета – 3-є місце в світі – цілком може бути досягнутою в найближчій перспективі.

Такому оптимістичному прогнозу сприяє розвиток Туреччиною ще одного шляху просування своєї продукції на експортних ринках – використання виставкових технологій (згодом перейнятий і країнами Балтії). Неприйнятність прямої підтримки виробників-експортерів змушує уряди Туреччини, Естонії, Литви, Латвії переорієнтовувати заходи підтримки в бік маркетингу і розкрутки національних брендів на потенційних споживчих ринках.

Необхідність просування брендів та дизайнерської продукції диктує вимогу підтримки модельєрів та власників компаній в їх участі у міжнародних професійних виставках та показах мод, в тому числі спеціалізованих, які представляють виробників окремої країни на клієнтському ринку (напр., щорічні виставки у Москві «Турецька мода» і «Домашній текстиль», на яких відповідно представлено турецьку продукцію, колекції турецьких модельєрів). Уряди, в свою чергу, стимулюють проведення таких виставок і відвідання їх

національними виробниками шляхом відшкодування їх учасникам витрат на поїздку та сплату членських внесків. Це сприяє тому, що з виставок виробники повертаються вже з підписаними контрактами на експорт, суттєво знижуються ризики зовнішньоекономічної діяльності, підвищується впізнаваність торгових марок на цільових ринках.

Ще однією країною, якій вдалося досягти конкурентних переваг для власних підприємств легкої промисловості від вступу до СОТ, є Китай. В країні було розроблено план регулювання, реструктуризації й підйому легкої й текстильної промисловості, а також виробництва обладнання для зазначених галузей. До ключових моментів указанного плану віднесено такі напрямки:

1. Розширення міського та сільського споживання.

2. Збільшення ефективного постачання всередині країни.

3. Поліпшення зовнішньоторговельних послуг.

4. Збереження частки на експортному ринку.

5. Прискорення технічного прогресу. Просування енергозбереження та скорочення відходів, а також екологічної безпеки.

6. Посилення політичного керівництва, просування індустріального переміщення, культивування й розвиток спеціальних зон і індустріальних блоків легкої промисловості.

7. Посилення управління підприємствами, всебічне підвищення якості продукції легкої промисловості.

План розвитку текстильної промисловості включає короткочасне втручання та довгострокову підтримку текстильних підприємств. Політика короткочасного втручання націлена на надання «екстренної допомоги» в разі можливого банкрутства всередині галузі, зокрема вживання заходів щодо скорочення навантаження й поліпшення кредитування підприємств. Ключові моменти плану розвитку текстильної промисловості Китаю є такими:

1. Оптимізація внутрішнього й зовнішнього ринків у єдиному плані.

2. Посилення технічної реконструкції та створення власних брендів.

3. Прискорення відсіювання відсталих виробництв, надання пільг і підтримки сильним підприємствам у разі поглинання підприємств, що перебувають у скрутному становищі.

4. Оптимізація регіонального розміщення.

5. Посилення податкової та фінансової підтримки [20].

1.2. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО СОТ НА РИНОК ПРОДУКЦІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ РИНКУ І ГАЛУЗІ ЗА НАЯВНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

16 травня 2008 року Україна офіційно стала повноправним членом СОТ. Таким чином, наша держава приєдналася до клубу зі 151 країни світу, основними задачами якого є гармонізація законодавства, що регулює торговельно-економічні міжнародні відносини, та вироблення єдиних принципів та правил гри на світовому ринку. Членство в СОТ – суттєвий фактор змін у майже всіх сферах життя країни, починаючи від загальних питань економічного розвитку, закінчуючи потребою докорінного переопрацювання значної частини законодавчої бази. Це – з одного боку, відкриття для національної економіки кордонів і можливість полегшити вихід на світовий ринок вітчизняного виробника зі своєю продукцією, з іншого боку, – це обов'язок безперешкодно допустити на вітчизняний ринок значну кількість іноземних конкурентів, до яких вже неприпустимо застосовувати протекціоністські заходи (допускається використання лише інструментів непрямого економічного впливу).

Для розуміння того, який вплив на економіку України чинить вступ до СОТ, слід провести аналіз основних принципів та засад ведення міжнародної торгівлі, які декларує організація. Слід зазначити, що СОТ ніколи не ставила собі на меті обмеження економічного розвитку своїх членів, тому поряд із вимогами лібералізувати економічні відносини та мінімізувати втручання державних органів влади в економічне життя суб'єктів господарювання, установчі документи СОТ передбачають достатню кількість механізмів захисту національної економіки, особливо в перші роки по вступу країни до організації, коли вона стикається із суттєвим загостренням конкуренції (насамперед на внутрішньому ринку), що становить значну небезпеку для місцевих виробників.

Отже, основними принципами господарювання окремих суб'єктів економіки та національних економік в цілому в умовах членства у СОТ є наступні:

1) максимальне спрощення процедур розмитнення імпортованої продукції, в тому числі, зниження митних тарифів, у перспективі – приведення їх до єдиних стандартизованих розмірів;

2) обмеження застосування кількісних обмежень (квот) на експорт товарів за відсутності форс-мажорних обставин, що можуть загрожувати національній безпеці;

3) посилення боротьби із контрабандою та так званим «сірим імпортом»;

4) обмеження можливостей до об'єднання країн-членів СОТ в регіональні митні союзи, що б могло завдати шкоди економічним інтересам інших країн-учасниць в регіоні;

5) недопущення використання податкових преференцій внутрішнім виробникам, забезпечення єдиного національного режиму оподаткування для резидентів та нерезидентів певної держави;

б) неприпустимість прямої фінансової підтримки суб'єктів господарювання за рахунок державного бюджету;

7) стандартизація процедур оцінки товарів для митних цілей, забезпечення прозорості та використання ринкового підходу до оцінки;

8) здійснення валютного регулювання на засадах стабільності та передбачуваності, узгодження зазначеної політики із рекомендаціями та підходами Міжнародного Валютного Фонду (так як МВФ є міжнародною організацією, що має статус спостерігача в Генеральній Раді СОТ і об'єднує 189 країн світу);

9) активізація антидемпінгових дій на міжнародному ринку;

10) реформування тарифної політики в країнах-учасницях СОТ;

11) забезпечення прозорості у сфері державних закупівель, лібералізація тендерних процедур (створення рівних умов для всіх учасників);

12) гармонізація технічних регламентів, запобігання невиправданих технічних перепон для міжнародної торгівлі;

13) застосування санітарних та фітосанітарних заходів виключно із урахуванням регіональних особливостей та з метою захисту життя та здоров'я населення країн-учасниць СОТ;

14) активізація та посилення дій щодо захисту прав інтелектуальної власності.

Якщо конкретизувати вимоги, які взяла на себе Україна в процесі інтеграції до СОТ, то слід відзначити наступні зобов'язання.

1. У сільському господарстві.

У ході Уругвайського раунду переговорів (1994 р.) в рамках Угоди про субсидії та компенсаційні заходи країни-учасниці СОТ задля формування справедливої та орієнтованої на ринок системи торгівлі сільськогосподарською продукцією домовилися знизити імпорتنі тарифи та рівень внутрішньої підтримки сільськогосподарських виробників, яка може спотворювати нормальний процес торгівлі, зменшити бюджетні витрати на субсидування експорту та обсяги сільськогосподарських продуктів, на які поширюються експортні субсидії (табл. 1.4) [12, с. 6-7]

Таблиця 1.4 – Зниження субсидій у сільському господарстві та рівня протекціонізму на внутрішньому ринку за результатами Уругвайського раунду переговорів СОТ [12, с. 6]

	Для розвинутих країн (слід виконувати за 6 років)	Для країн, що розвиваються (слід виконувати 10 років)
Знизити середнє значення імпорتنих тарифів для всіх с/г продуктів	- 36 %	- 24 %
Зменшення внутрішньої підтримки с/г виробників	- 20 %	- 13 %
Експортні субсидії:		
- знизити бюджетні витрати	- 36 %	- 24 %
- знизити обсяги експорту, що субсидується	- 21 %	- 14 %

Як член СОТ, Україна має дотримуватися принципів та рішень цієї міжнародної організації. Так, після отримання Україною статусу члена СОТ відповідно до консолідованої тарифної пропозиції середньоарифметична ставка ввізного мита на сільськогосподарську продукцію зменшилася з 13,84 % до 11,16 % [19, с. 19].

Також після вступу до СОТ Україна не має права субсидіювати експорт. З цієї причини можливості України зі збільшення експорту сільськогосподарських продуктів обмежені, але в той же час повне скасування підтримки експорту в країнах-членах СОТ сприяє зростанню світових цін та розширює можливості України з використання конкурентних переваг при експорті товарів сільськогосподарського виробництва. Проте, зобов'язання України стосовно зменшення внутрішньої підтримки та відмови від субсидій для експорту не матиме безпосереднього впливу на сільське господарство, оскільки дозволений ліміт підтримки значно перевищує підтримку, яка зараз фактично надається, а експортні субсидії не надавалися раніше й не надаються сьогодні.

За великим рахунком, найбільшою загрозою для сільського господарства України вважаємо зниження ставок імпорتنних тарифів – це основний фактор, який може вплинути на ситуацію в галузі сільського господарства у результаті вступу країни до СОТ. Сьогодні, в умовах, суттєвого скорочення обсягів виробництва у сільському господарстві (насамперед, продукції тваринництва) є значна вірогідність інтенсифікації імпорту продукції. Зниження тарифних ставок на імпорт лише сприятиме поглибленню кризи в зазначеній підгалузі. Це спричиняється спробами проведення ринкових інтервенцій, що можуть здійснюватися за рахунок максимально здешевленої імпортованої продукції. Метою таких дій є зниження середньої роздрібної ціни на продукцію тваринництва на споживчому ринку. Внаслідок цього імпортер надійно займає цю «бюджетну» ринкову нішу й остаточно витісняє з неї вітчизняну продукцію.

2. По промисловим товарам.

В рамках СОТ діє низка секторальних Угод та ініціатив, які регулюють умови торгівлі товарами окремих секторів промисловості, в тому числі, визначають єдиний рівень максимальних імпорتنних тарифів, які встановлюють всі країни-учасники такої секторальної Угоди. На переговорах щодо вступу до СОТ Україна взяла на себе зобов'язання до 2010 р. приєднатися до наступних секторальних угод та ініціатив в промисловій сфері:

- “Хімічна гармонізація”,
- “Сталь”,
- “Іграшки”,
- “Деревина”,
- “Текстиль та одяг”,
- “Кольорові метали”,
- “Фармацевтичні препарати”,
- “Папір”,
- “Сільськогосподарська техніка”,
- “Меблі”,

- “Інформаційні технології”,
- “Наукове обладнання”,
- “Будівельна техніка”,
- “Медичне обладнання”,
- “Цивільна авіація”.

Зазначені угоди та ініціативи передбачають нульову ставку ввізного мита у кінцевому році виконання зобов’язань, крім секторальної ініціативи «Хімічна гармонізація», де ставки становлять 5,5 % та 6,5 %, і секторальної угоди «Текстиль та одяг», максимальні ставки в якій в окремих видах продукції становлять до 17,5 %. Загалом, після приєднання до СОТ середньоарифметична ставка імпортного митного тарифу на промислові товари повинна становити 4,85 % (до вступу України до СОТ вона становила 8,32 %) [12, с. 21]. По інших секторальним угодам розмір тарифних ставок, а також розмір тарифних ставок, що діяли до вступу України до СОТ та прийняття цих угод, приведено у таблиці 1.5.

До секторальних угод, які в найбільшій мірі вплинуть на розмір надходжень до бюджету України та можуть суттєво вплинути на вітчизняний внутрішній ринок та позиції місцевих товаровиробників, віднесемо такі: «Іграшки», «Папір», «Сільськогосподарська техніка» (особливо трактори), «Меблі», «Інформаційні технології», «Цивільна авіація» та «Дистильовані спирти». По першій позиції, хоч обсяг тарифних ставок і суттєво знизився, вітчизняні виробники не мали сильних позицій на ринку, але, наприклад, щодо паперу зниження тарифних ставок з 3 % до нульової остаточно може підірвати позиції підприємств целюлозно-паперової промисловості і зазначений імпортований товар може зайняти ще більшу долю на ринку України. Найбільш проблемною секторальною угодою можна вважати «Сільськогосподарська техніка», адже тарифні ставки на імпорт тракторів до її прийняття становив понад 10 %, що також сприятиме можливому збільшенню імпорту такої техніки (єдина конкурентна перевага вітчизняної – значно нижча ціна). Схожа ситуація складається і внаслідок прийняття секторальної угоди «Меблі», до прийняття якої тарифні ставки на імпорт становили 9,6 %. В даному випадку вітчизняна деревообробна промисловість знаходиться під загрозою, це швидше стимулюватиме експорт необробленої деревини, а не подальшу її обробку на території України. Також значно сферою економіки України, яка може постраждати від прийняття секторальних ініціатив, може стати виробництво спирту, на які до вступу України до СОТ було встановлено дуже високі імпорتنі тарифи.

Частина секторальних угод, які були взяті на себе Україною, не нестимуть суттєвої загрози для вітчизняних виробників, так як за деякими групами товарів вже діяли досить невисокі ліберальні митні, іноді нульові тарифи. Серед таких наступні ініціативи: «Сталь», «Фармацевтичні препарати», «Медичне обладнання».

Таблиця 1.5 – Секторальні угоди СОТ, до яких приєдналася Україна, та відповідні зміни тарифних ставок

Назва угоди та рік приєднання України до неї	Діюча ставка, %,	Групи товарів згідно УКТ ЗЕД	Ставка (%) згідно УКТ ЗЕД, станом на липень 2007
1. “Хімічна гармонізація” (2004)	5,5–6,5	Розділ VI. Продукція хімічної та пов’язаних з нею галузей промисловості	Середня арифметична 3,32 Максимальна 15
2. “Сталь” (2004)	0	Група 72. Чорні метали	Середня арифметична 0,91
3. “Іграшки” (2004)	0	Група 95. Іграшки, ігри	Середня арифметична 5,12
4. “Деревина” (2004)	0	Група 44. Деревина і вироби з деревини	Середня арифметична 0,42
5. “Текстиль та одяг” (2004)	0–17,5	Розділ XI. Текстиль та вироби з текстилю	Середня арифметична пільгова 5,19 Середня арифметична повна 17,20 Максимальна 60
6. “Кольорові метали” (2004)	0	Розділ XV. Недорогоцінні метали та вироби з них. Групи 74 – 81	Середня арифметична пільгова 0,79 Середня арифметична повна 0,80
7. “Фармацевтичні препарати” (2004)	0	Група 30. Фармацевтична продукція	Середня арифметична 0
8. “Папір” (2005)	0	Група 48. Папір та картон	Середня арифметична 3,04
9. “Сільськогосподарська техніка” (2005)	0	Товарна позиція 8701. Трактори	Середня арифметична 10,33
		Товарні позиції 8432 – 8436	Середня арифметична 1,42
10. “Меблі” (2005)	0	Група 94. Меблі	Середня арифметична 9,64
11. “Інформаційні технології” (2004)	0	Товарна позиція 8471. Машина для автоматичної обробки інформації	Середня арифметична 1,88
12. “Наукове обладнання” (2006)	0	-	-
13. “Будівельна техніка” (2006)	0	-	-
14. “Медичне обладнання” (2006)	0	Товарні позиції 9018 – 9022	Середня арифметична 0,26
15. “Цивільна авіація” (2010)	0	Ряд товарів для цивільної авіації з груп 39, 40, 45, 48, 68, 70, 73, 74, 76, 81, 83, 84, 85, 88, 90, 91, 94	Середня арифметична 3,2
16. “Дистильовані спирти” (2011)	0	Товарна позиція 2207. Спирт етиловий неденатурований, з концентрацією алкоголю не менш як 80 об. %; спирт етиловий та інші спирти, денатуровані, будь-якої концентрації	7,5 євро за 1 л 100 % спирту

* за даними Держмитслужби України (Митна статистика зовнішньої торгівлі України: Бюлетень. – ДМСУ)

З огляду на тематику даного звіту, особливу увагу приділимо аналізу впливу секторальної угоди «Текстиль та готовий одяг» на розвиток легкої промисловості України та зміни в зовнішньоторговельному балансі за зазначеними товарами (розділ XI УКТ ЗЕД). Під дію зазначеної ініціативи підпадають зокрема наступні товари (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Товари, що підпадають під дію секторальної ініціативи СОТ «Текстиль та одяг»

Розділ XI	Текстильні матеріали та текстильні вироби
Група 50	Шовк
Група 51	Вовна, тонкий та грубий волос тварин; пряжа і тканини з кінського волосу
Група 52	Бавовна
Група 53	Інші рослинні текстильні волокна; пряжа з паперу і тканини з паперової пряжі
Група 54	Нитки синтетичні або штучні
Група 55	Синтетичні або штучні штапельні волокна
Група 56	Вата, повсть і неткані матеріали; спеціальна пряжа; шпагати, мотузки, троси та канати і вироби з них
Група 57	Килими та інші текстильні покриття для підлоги
Група 58	Спеціальні тканини; тафтингові текстильні матеріали; мережива; гобелени; оздоблювальні матеріали; вишивка
Група 59	Текстильні матеріали, просочені, покриті або дубльовані; текстильні вироби технічного призначення
Група 60	Трикотажні полотна
Група 61	Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні
Група 62	Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні, крім трикотажних
Група 63	Інші готові текстильні вироби; набори; одяг та текстильні вироби, що використовувалися; ганчір'я

Згідно ініціативи, тарифні ставки, якими обкладається імпорт вказаної вище продукції встановлюються на рівні 0-17,5 %, залежно від товарної групи. До вступу України в СОТ середня арифметична тарифних ставок за цією продукцією (без урахування дій пільгових режимів) становила 17,2 %, доходючи за окремими видами продукції до 60 %. Отже, дану секторальну ініціативу, підписану Україною, в цілому можна вважати значно ліберальнішою, ніж більшість «нульових ініціатив», проте це не означає, що вона не збільшить приток імпортованої продукції в Україну. Проведемо аналіз експорту-імпорту товарів легкої промисловості за 2007-2009 рр. у таблиці 1.7 (розраховано за даними додатку Б), що дасть змогу з'ясувати вплив секторальної угоди на розвиток легкої промисловості України.

Таблиця 1.7 – Аналіз динаміки імпорту та експорту продукції легкої промисловості за період 2007-2009 рр. по Україні

Найменування та код товару	Тарифні ставки імпорту, %		Імпорт, %		Експорт, %	
	пільгова	повна	2008 до 2007 р.	2009 до 2008 р.	2008 до 2007 р.	2009 до 2008 р.
Відходи шовкові (5003)			-	0,0	-	-
Нитки та пряжа з шовку (5005-5006)			25,9	142,9	-	-
Тканини з шовку (5007)			137,8	107,2	-	217,7
Вовна та відходи вовни (5101-5105)	0	2-10	108,2	36,0	28,6	478,1
Пряжа з вовни (5106-5110)	0-2	5-15	148,9	70,9	21,9	48,3
Тканини вовняні (5111-5113)	0-5	10-20	101,2	77,2	115,7	40,0
Бавовна та відходи бавовни (5201-5203)	0-1	0-10	111,4	71,1	10,9	192,2
Нитки та пряжа бавовняна (5204-5207)	0-4	5-20	99,5	109,7	95,2	58,5
Тканини бавовняні (5208-5212)	0-8	10-20	96,4	73,0	113,5	45,9
Волокно лляне, конопляне, джутове, сизалю (5301-5305)	0-2	2-20	355,6	70,3	38,8	48,3
Пряжа лляна та з інших рослин (5306-5308)	0-2	2-15	196,1	39,9	28,2	77,3
Тканини з льону та інших рослин (5309-5311)	1-5	10-20	90,0	57,8	146,9	33,2
Нитки та пряжа з хімічних ниток та волокон (5401-5406, 5508-5511)	0-4	10-15	111,5	90,6	78,0	23,5
Джути та волокна штапельні (5501-5507)	0-4	10-15	106,0	83,2	98,7	14,2
Тканини з хімічних ниток та волокон (5407-5408, 5512-5516)	0-5	5-20	115,8	67,7	122,0	79,9
Вата (5601)	2-5	20-40	116,3	92,9	95,4	85,4
Фетр і повсть (5602)	0-5	0-20	124,1	48,5	136,4	21,5
Неткані матеріали (5603)	4,3	20	112,9	68,3	214,9	99,1
Килими (5701-5705)	3-8	30-60	132,5	46,8	115,7	50,3
Інші текстильні матеріали (5801-5811, 5911)	0-8	0-40	123,4	78,0	152,6	64,4
Трикотажні полотна (6001-6006)	6,5-8	15-20	109,8	92,5	90,9	80,9
Одяг трикотажний (6101-6114, 6116-6117)	0-12	0-40	209,0	58,1	94,4	78,5
Панчішно-шкарпеткові вироби (6115)	8-12	8-12	195,2	80,7	128,4	114,2
Одяг текстильний (6201-6217)	6,3-12	6,5-40	263,7	49,7	100,7	75,4
Ковдри та пледи дорожні (6301)	6,9-12	20-40	149,9	56,1	111,5	79,5
Білизна постільна, столова, гардини, штори (6302-6303)	6,8-12	6,9-12	216,9	52,2	65,6	101,5
Інші вироби; одяг, що використовувався; ганчір'я (6304-6310)	0-12	0-40	143,6	29,5	111,3	85,5
Одяг, що використовувався (6309)	5,3	5,3	126,3	106,4	239,1	161,8
Всього товарів, що підпадають під дію ініціативи			144,53	67,47	99,49	74,23
Всього товарів, що не підпадають під дію ініціативи			216,42	49,34	98,02	57,97
Всього товарів легкої промисловості			160,42	62,06	98,94	68,21

* за даними Державної Митної Служби України (<http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/index>)

* курсивом виділені товарні групи, за якими темп росту імпорту вище, ніж експорту (темп падіння імпорту повільніший, ніж експорту) – негативна тенденція;

* звичайним шрифтом виділені товарні групи за якими темп росту імпорту нижче, ніж експорту (темп падіння імпорту швидший, ніж експорту) – позитивна тенденція.

З даних таблиці 1.7 можна помітити тенденцію, що динаміка змін обсягу експорту й імпорту загалом по товарам легкої промисловості і по товарам, які підпадають під дію секторальної ініціативи (розділ XI УКТ ЗЕД – групи 50-63) неоднакова, хоч напрямок змін в цілому зберігався.

Так, на кінець 2008 р. загалом по товарам легкої промисловості бачимо зростання обсягів імпорту на 60,42 %, проте за товарними групами 50-63, які підпадають під дію секторальної угоди, обсяги імпорту зростали повільнішими темпами – лише на 44,53 %. Обсяги імпорту товарів, що не підпадали під дію секторальних угод зросли за цей же період взагалі на 116,42 %, тобто більше, ніж вдвічі. Щодо експорту продукції, для якої відповідно іноземні країни також знизили митні тарифи, то також бачимо, що протягом 2007-2008 рр. експорт скорочувався, але за товарами, що підпадають під дію угоди, – скоротився на 0,51 %, а загалом по галузі – на 1,06 %. По товарам, що не підпадали під дію ініціатив скорочення обсягів експорту було ще більш відчутним – на 1,98 %. Тобто за даний період, товарообмін в легкій промисловості на більш ліберальних умовах виявився для України ефективнішим, ніж на загальних.

Аналізуючи дані таблиці щодо співвідношення показників 2009 р. до 2008 р., спостерігаємо тенденцію до суттєвого скорочення товарообороту в галузі, що було спричинено руйнівною дією світової економічної кризи, та відповідно – падінням купівельної спроможності громадян України (сприяло скороченню імпорту) та нестабільною роботою вітчизняних підприємств легкої промисловості (сприяло скороченню експорту). Тепер, слід відзначити, що імпорт продукції, яка підпадає під дію секторальної угоди «Текстиль та одяг», скорочувався темпами, меншими, ніж імпорт загалом по галузі (зниження імпорту на 32,53 % проти 37,94 %). На половину скоротився імпорт продукції, ввезення якої не регулювалося дією ініціатив. В умовах кризи, як бачимо, лібералізація зовнішньої торгівлі сприяла більшому притоку імпорту, але, з іншого боку, це можна також трактувати і як позитивний фактор: дія секторальної угоди не дозволила впасти вітчизняному ринку товарів легкої промисловості (запобігла можливому виникненню дефіциту товарів, які в Україні не вироблялися, або вироблялися в недостатньому обсязі). За експортом навпаки, ситуація протягом 2009 р. суттєво покращилася. Експорт, хоч і суттєво скоротився, проте за товарами груп 50-63 – на 25,77 %, а загалом за товарами по галузі – на 31,89 %. Експорт товарів, яких не стосувалася секторальна угода «Одяг та текстиль» знизився на 42,03 %.

В цілому слід відзначити, що тенденції змін у товарообороті за галузями є вкрай негативними – до кризи відбувалося значне зростання імпорту при скороченні обсягів експорту продукції, після кризи – спостерігаємо значне падіння товарообороту в обох напрямках, хоч і вдалося досягти менших темпів падіння саме по експорту, а не по імпорту. Тим не менше, не можна не відмітити, дія угоди «Текстиль та одяг» в цілому позитивно відобразилася на товарообороті за групами продукції, на яку поширюється її дія. Зниження тарифних ставок не призвело до суттєвого збільшення імпорту порівняно з іншою продукцією галузі. Поясненням тому можуть бути те, що обсяги імпорту в більшій мірі залежать від ємності та попиту на ринку, ніж безпосередньо рівня

тарифних зборів. В той же час, зустрічне зниження мит країнами-учасницями СОТ для вітчизняної продукції навіть в незначній мірі покращило ситуацію з експортом вітчизняної продукції легкої промисловості.

Здійснено більш деталізований аналіз того, по яким товарним групам із вступом України до СОТ було запроваджено найбільш ліберальний режим ввозу/вивозу продукції, та в яких випадках простежуються зміни в товарообороті, пов'язані із цим.

Перше, на що слід звернути увагу, – це зміна тарифних ставок, яка вимагається секторальною угодою. У таблиці 1.7 вказано розмір пільгових та повних ставок. Пільгова тарифна ставка діє у випадку руху товарів з країнами, із якими Україна підписала режим найбільшого сприяння (власне – країни-учасниці СОТ). Вони суттєво нижчі ніж повні тарифні ставки, які діють відповідно для країн, з якими договори про режим найбільшого сприяння не підписані. Проте слід розуміти, що секторальна ініціатива «Одяг та текстиль» є однією із найменш лібералізованих норм СОТ, і не є «нульовою ініціативою». По деяким товарним групам вона допускає достатньо високі тарифні ставки, навіть порівняно з повними (хоч вони у майже всіх випадках нижчі від них).

Так, наприклад, тільки за товарними позиціями 5101-5105 «Вовна та відходи з вовни» за домовленістю було встановлено виключно нульові ставки на імпорт (тоді як повна ставка становить від 2 до 10 %). У випадку з товарооборотом за цією групою абсолютно очевидним став вплив не лише тарифного регулювання, а й світової економічної кризи також. В 2007-2008 рр. зростав імпорт (на 8 %), тоді як і без того у багато разів менші обсяги експорту зменшилися більше, ніж на 70 %. Проте вже за рік, на кінець 2009 р. тенденція змінилася, було ввезено на 64 % менше продукції, а обсяги експорту, хоч і залишилися порівняно з імпортом мізерними, проте вирости в 4,8 рази. За цією статтею ринок, що скорочувався, не постраждав від приросту імпорту, натомість вітчизняним виробникам вдавалося вільніше організовувати експорт аналогічної продукції.

Ще однією товарною групою 5201-5203 «Бавовна та відходи бавовни» також згідно секторальної ініціативи встановлено найменші розміри тарифних ставок – 0-1 % (розміри повних тарифних ставок сягають 10 %). За нею спостерігається схожа тенденція – до настання економічної кризи в Україні протягом 2007-2008 рр. низькі ставки у сполученні з високим попитом на внутрішньому ринку сприяли зростанню обсягів імпорту зазначеної продукції – на 11,5 %, в той же час у 9 разів скоротилися і без того значно менші обсяги експорту. У кризовий період (протягом 2009 р.) спостерігалось падіння обсягів імпорту аналізованої продукції на 30 %, а обсяги експорту зросли в 3 рази.

За групами 5106-5110 «Пряжа з вовни», 5301-5305 «Волокно лляне, конопляне, джутове, сизалю» та 5306-5308 «Пряжа лляна та з інших рослин» лібералізація тарифного регулювання також відчутна – пільгові тарифні ставки 0-2 % проти повних, які за окремими позиціями сягають 15-20 %. За першими двома групами протягом 2007-2009 рр. ситуація у товарообороті принципово не покращувалася – за 2 роки постійно динаміка змін обсягів імпорту перевищувала аналогічний показник по експорту (у 2008 р. – імпорт суттєво

зростав, експорт – значно скоротився; у 2009 р. імпорт скорочувався не так швидко, як відбувалося падіння експорту). Таким чином, за цими двома групами можливо констатувати погіршення становища галузі із вступом України до СОТ, коли Україна приєдналася до режиму найбільшого сприяння з країнами-членами СОТ. За третьою із вказаних груп 5306-5308 ситуація схожа на ту, що була характерна для товарних груп 5101-5105 та 5201-5203, з тією лише різницею, що у 2009 р. обсяги експорту продукції не зростали, а знижувалися, але значно меншими темпами, ніж обсяги імпорту.

За товарними групами 5204-5207 «Нитки та пряжа бавовняна», 5401-5406, 5508-5511 «Нитки та пряжа з хімічних ниток», а також 5501-5507 «Джути та волокна штапельні» протягом 2007-2009 рр. ситуація може бути оцінена як негативна і зі вступом до СОТ принципово не покращилася. Величина тарифних ставок пільгових встановлена на рівні 0-4 %, при повних ставках 5-20 % (переважно 10-15 %). До 2009 р. за всіма трьома товарними групами спостерігалось в цілому незначне падіння обсягів імпорту (до кризи – спостерігалось зростання) обсягів імпорту, і на той же період – суттєво значно відчутніше падіння експорту – до 86 % за товарною групою 5501-5507, у 2008 році також відбувалося скорочення обсягів експорту, але у значно меншій мірі – до 22 % за товарною групою 5401-5406, 5508-5511. Такі дані свідчать, що за деякими позиціями прийняття секторальних ініціатив несе серйозну загрозу частині вітчизняних виробників і погіршує їх становище.

За товарними групами 5111-5113 «Тканини вовняні», 5407-5408, 5512-5516 «Тканини з хімічних ниток та волокон», а також 5602 «Фетр і повсть» секторальною ініціативою встановлюється пільгова тарифна ставка в розмірі 0-5 % при повних ставках 0-20 %. Лише за позиціями 5407-5408, 5512-5516 вдалося зберегти позитивні тенденції здійснення товарообороту. У 2007-2008 рр. за ними спостерігалось випередження темпів приросту експорту (22 %) над темпами імпорту (15,8 %), а в 2008-2009 рр. – падіння обсягів експорту відбувалося повільніше (на 20,1 %), ніж падіння обсягів імпорту (на 32,3 %). Вітчизняні виробники зазначених товарних позицій змогли отримати певну вигоду від лібералізації торговельного режиму. Чого не можна сказати про статистику по іншим товарним групам. За групами 5111-5113 та 5602 позитивна динаміка, що спостерігалася у докризовому періоді, за 2009 р. суттєво погіршилася – товарооборот сильно зменшився, обсяги експорту значно швидше зменшувалися, ніж обсяги імпорту (майже вдвічі швидшими темпами).

Протягом аналізованого періоду лібералізація торгівлі та суттєве зниження тарифних ставок вкрай негативно відзначилося на вітчизняних виробниках товарних позицій 5309-5311 «Тканини з льону та інших рослин». Секторальна угода суттєво скоротила можливості тарифного регулювання імпорту зазначеної продукції: пільгову ставку встановлено на рівні 1-5 % проти повних ставок розміром 10-20 %. Протягом 2007-2008 рр. українським виробникам вдалося досягти зростання обсягів експорту продукції на 47 %, тоді як в той самий період обсяги імпорту скоротилися на 10 %. Світова економічна криза у 2009 р. вкрай негативно вплинула на ситуацію на ринку цих товарів: імпорт в Україну скоротився на 41 %, експорт – на 65 %.

За товарною позицією 5601 «Вата» зниження тарифних ставок внаслідок прийняття Україною секторальної ініціативи було одним з найрадикальніших. Пільгову тарифну ставку було встановлено на рівні 2-5 % залежно від різновидів продукції, тоді як повна тарифна ставка складає 20-40 %. Україна є більшою мірою імпортером даного виду продукції (співвідношення імпорту-експорту складає приблизно 2 до 1). Протягом 2007-2009 рр. ситуація з товарооборотом була несприятливою і докорінно не покращилася. Постійно темпи змін імпорту випереджали темпи змін експорту, хоча й слід відзначити, що ці зміни були досить повільними і стрімкого зростання чи падіння товарообороту не відбувалося.

Деяко вищі пільгові ставки діють для таких товарних груп, як 5208-5212 «Тканини бавовняні», а також 5801-5811, 5911 «Інші текстильні матеріали», – від 0 до 8 %. За цими двома групами ситуація по товарообороту однорідна. За першою вплив секторальних угод дещо менший, так як, повна тарифна ставка коливається в межах 10-20 %, проте протягом кризового 2009 р. це додатково сприяло погіршенню тенденцій товарообороту за відповідною продукцією. Якщо до кризи у 2008 р. було зафіксоване падіння обсягів імпорту на 3,6 % на тлі 13-відсоткового зростання обсягів експорту, то вже в 2009 р. ситуація погіршилася – ринок скоротився: було імпортовано на 27 % менше продукції, експорт скоротився на 54 %. За другою групою товарів («Інші текстильні матеріали») дія секторальної угоди була більш очевидною, так як повна тарифна ставка для цих товарів складала 0-40 %. Таке суттєве полегшення режиму ввозу продукції позитивно відобразалося на експорті продукції у докризовому періоді (зростання експорту у 2007-2008 рр. на 52,5 % проти зростання імпорту – лише 23,4 %). Проте кризове скорочення ринку у 2009 р. змінило ситуацію – імпорт скоротився на 22 %, але експортні досягнення вітчизняних підприємств – на 35,5 %.

Дія секторальних угод виявилася сприятливою (або принаймні ніяким чином не зашкодила) підприємствам, що виробляли продукцію товарної групи 5603 «Неткані матеріали». Для цієї групи товарів діє пільгова тарифна ставка 4,3 % проти 20-відсоткової повної ставки (як бачимо, майже п'ятиразове зниження тарифного тиску на імпорт). Тим не менше, протягом всього аналізованого періоду вітчизняні товаровиробники демонстрували кращу динаміку експорту продукції, ніж імпортери. Так, у 2007-2008 рр. обсяги імпорту зросли на 13 % при нарощенні експорту більше, ніж в 2 рази, і навіть у кризовий період 2008-2009 рр. обсяг експорту знизився лише на 0,9 %, тоді як імпортовано було на 1/3 менше продукції.

Особливу увагу слід приділити такій товарній позиції, як 6309 «Одяг, що використовувався», або так званий «Секонд-хенд». Важливо, що дією секторальної угоди «Одяг та текстиль» не знижується тарифна ставка на імпорт подібної продукції, вона, як пільгова, так і повна, становить 5,3 %. Але навіть за таких ставок обсяги легального імпорту протягом 2007-2009 рр. постійно зростали. З 46,23 млн. дол. США у 2007 р. до 58,4 млн. дол. США у 2008 р. (зростання на 26,3 %), а також з 58,4 млн. дол. США до 62,13 млн. дол. США у 2009 р. (зростання на 6,4 %). Проте, в даному випадку, не доцільно говорити

про негативний вплив секторальних угод, які б дозволили спростити ввезення «секонд-хенду» в Україну. По-перше, нам і так вдалося відстояти нині діючу повну тарифну ставку, по-друге, більша частина подібних товарів ввозиться в Україну або під виглядом гуманітарної допомоги (без сплати мита), або взагалі в контрабандний спосіб. Отже, є навпаки припущення, що якби, вся продукція даної товарної групи проходила процедуру розмитнення за вказаною вище тарифною ставкою, то цілком можливо, що у 2009 р. обсяги її імпорту могли б навіть скоротитися, або несуттєво зрости (як і відбулося з легальним імпортом, що проілюстровано у табл. 1.7).

Одним із найрадикальніших полегшень тарифного тиску внаслідок прийняття секторальних ініціатив є зниження митних ставок на продукцію товарної групи 5701-5705 «Килими». Пільгова тарифна ставка складає 3-8 %, тоді як повна сягає 30-60 %. Україна в середньому імпортує в 1,5-2 рази більше такої продукції, ніж експортує, а офіційний товарооборот за аналізований період складав 50-80 млн. дол. США залежно від року. Проте за зазначеною товарною групою можемо спостерігати вже знайому за іншими товарами тенденцію. У докризовий період (2007-2008 рр.) відбувалося зростання імпорту (на 32,5 %) випереджальними темпами відносно зростання експорту (на 15,7 %). З настанням кризи ринок суттєво скоротився, тепер вже скорочення експорту відбувалося повільнішими темпами, ніж скорочення обсягів імпорту килимів (50 % зниження обсягів експорту проти 53 % скорочення імпорту).

Позитивним є той факт, що аналогічна тенденція спостерігається за товарними групами 6101-6114, 6116-6117 «Одяг трикотажний», а також 6304-6308, 6310 «Інші вироби, мішки, брезент, навіси, ганчір'я». Також відбувається суттєве зниження тарифних ставок: пільгові – 0-12 %, тоді як повні – 0-40 %. Річний товарооборот за першою із зазначених товарних груп 257-393 млн. дол. США залежно від року, а за другою – 85-165 млн. дол. США, тобто ці дві позиції складають значну долю у загальному товарообороті за продукцією галузі в цілому. До кризи, у 2007-2008 рр. знижені тарифні ставки сприяли стрімкому зростанню імпорту продукції (одягу – в 2 рази, інших виробів – на 40 %), проте не сприяли здійсненню експорту – відбулося зменшення обсягів експорту одягу на 5 %. В умовах кризи стрімке скорочення імпорту продукції (одягу – на 42 %, інших виробів – на 70 %) за темпами випереджало скорочення експорту продукції (одягу – на 21 %, інших виробів – 15 %). Отже торговельний баланс загалом по товарообороту за продукцією галузі за рахунок цих двох груп товарів у 2009 р. покращився.

Досить високими є тарифні ставки, які дозволені дією секторальної ініціативи, за товарною групою 6001-6006 «Трикотажні полотна», – вони становлять 6,5-8 %, тоді як повна ставка складає – 15-20 %. Позиції вітчизняних виробників за даною продукцією на вітчизняному ринку є досить слабкими (обсяги імпорту перевищують експорт продукції в середньому у 12 разів). Протягом всього аналізованого періоду в товарообороті за даною позицією спостерігалася незмінна негативна тенденція перевищення темпів зміни імпорту над темпами зміни експорту. Експорт продукції лише знижувався

прискореними темпами, тоді як обсяги імпорту з 2007 по 2009 рр. не змінилися (зросли до настання кризи і після неї зменшилися назад до того самого обсягу).

Майже незмінними в ході переговорів по прийняттю Україною секторальної ініціативи залишилися тарифні ставки на товарну групу 6302-6303 «Білизна постільна, столова, гардини, штори» – як пільгові ставки, так і повні знаходяться в межах 6,8-12 %. Тим не менше, в товарообороті за цією продукцією відбулися суттєві позитивні для вітчизняних виробників зміни. У докризовий період (2007-2008 рр.) спостерігалось суттєве зростання обсягів імпорту продукції в Україну (більше, ніж в 2 рази), що послаблювало позиції вітчизняних виробників, і вони за рік на 1/3 скоротили експорт продукції. Як і з більшою частиною продукції легкої промисловості, за даною товарною групою у кризовому 2009 р. відбулося відчутне скорочення обсягів імпорту – майже в 2 рази, тоді як експорт даної продукції навіть зріс на 1,5 %. Фактично у 2009 р. майже вдалося вирівняти торговельний баланс за даною групою товарів (у 2007 р. взагалі експорт майже в 1,5 рази перевищував імпорт). Таким чином, аналізуючи товарооборот за даною групою, підтверджуємо, що роль тарифного регулювання в умовах економічної кризи посилюється і може створювати сприятливі умови для внутрішнього виробника.

Вищезазначене твердження значною мірою можна підтвердити і на прикладі аналізу товарообігу за групою 6115 «Панчішно-шкарпеткові вироби», де також тарифні ставки із прийняттям секторальної угоди «Одяг та текстиль» залишилися незмінними – 8-12 %, хоча в даному випадку обсяги імпорту протягом аналізованого періоду завжди були суттєво вищими, ніж обсяги експорту товарів (у 5-8 разів). Протягом 2007-2008 рр. спостерігається вже характерна тенденція – суттєво прискорений імпорт відносно зростання обсягів експорту (95 % проти 28 %). Проте вже в наступному році імпорт у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності скоротився на 20 %, а експорт продовжував зростати, хоч і не так швидко (на 14 %). В результаті збереження тарифного регулювання вдалося суттєво скоротити співвідношення імпорт/експорт: у 2007 р. воно становило 5 до 1, у 2008 р. суттєво погіршилося – 7,5 до 1, а в 2009 р. у кризовий період тарифне регулювання знову зіграло свою корисну роль, і співвідношення майже відновилося – 5,5 до 1.

Внаслідок підписання секторальної ініціативи суттєво знижено було тарифні ставки і по такі товарним групам, як 6201-6217 «Одяг текстильний», а також 6301 «Ковдри та пледи дорожні». У першому випадку до 6,3-12 % (повна ставка – 6,5-40 %), у другому – до 6,9-12 % (повна ставка 20-40 %). За даними товарами із приходом в Україну економічної кризи також спостерігається позитивна тенденція: якщо раніше обсяги імпорту зростали стрімкіше, ніж експорту, то в минулому році ринок обвалився, але обсяги імпорту знизилися більше, ніж знизилися обсяги експорту. Це суттєво, враховуючи, що за позиціями 6201-6217 спостерігаємо найбільший товарооборот – 651-1118 млн. дол. США залежно від року, що складає приблизно 25 % загального товарообороту по галузі (з урахуванням товарів, що не підпадають під дію секторальних ініціатив). Детальніше розглянемо ситуацію з товарами цієї групи. У 2008 р. було зафіксовано стрімке зростання імпорту – у 2,6 рази, тоді

як обсяги експорту зросли лише на 0,7%. За рік до того, співвідношення експорту до імпорту за групою становило 3,3 до 1, а на кінець 2008 р. – лише 1,25 до 1. Фактично тільки за 1 рік Україна ледь не перестала бути експортноорієнтованою за даною групою товарів. Протягом 2009 р. ринок суттєво скоротився: обсяги імпорту впали вдвічі, але обсяги експорту – в меншій мірі, лише на чверть, що дозволило досягти співвідношення експорт / імпорт як 1,9 до 1, тобто дещо покращити становище. Але в даному випадку можливості тарифного регулювання були суттєво обмежені.

Таким чином, проаналізувавши товарооборот за основними товарними групами можемо прослідкувати, що вплив секторальної угоди «Одяг та текстиль», до якої приєдналася Україна із вступом до СОТ, на розвиток легкої промисловості України є вкрай неоднозначним, і залежить від конкретної товарної групи, а також з'ясовано, що є неоднаковим за різних фаз розвитку національної економіки, а саме – стадій економічного зростання (2007-2008 рр.) і кризи (2008-2009 рр.).

У докризовому періоді було характерним стрімке зростання імпорту продукції майже за всіма товарними групами (окрім 5005-5006, 5204-5212, 5309-5311), що притаманно періоду економічного зростання, коли спостерігається висока купівельна спроможність громадян, крім того вітчизняні підприємства легкої промисловості закупили більше імпортної сировини для виробництва продукції. В таких умовах зниження тарифних ставок сприяло збільшенню обсягів ввезення продукції в Україну, тоді як вітчизняні експортери суттєвих переваг тоді отримати не змогли, так як ціновий фактор не був найважливішим, натомість вітчизняні товари легкої промисловості не відповідали якісним критеріям та викликам моди.

Згубний вплив лібералізації зовнішньої торгівлі для вітчизняних підприємств легкої промисловості, який мав місце після підписання Україною секторальної угоди «Одяг та текстиль», у значній мірі вдалося подолати із настанням наприкінці 2008 р. світової економічної кризи. Низька купівельна спроможність громадян України, а також відмова багатьох виробників від використання дорожчої імпортної сировини та комплектуючих спричинили стрімке зниження обсягів імпорту продукції легкої промисловості. Зниження обсягів імпорту відбувалося майже за всіма товарними групами (окрім 5004-5007, 5204-5207, 6309), темпи скорочення імпорту – більше, ніж на третину. За 2008-2009 рр. по більшості товарних груп відбувалося також і скорочення обсягів експорту. Але слід відзначити, що темпи такого скорочення були суттєво нижчими, ніж падіння імпорту. Отже, за рік Україні вдалося дещо покращити баланс товарообороту за продукцією легкої промисловості, особливо тією, яка підпадає під дію секторальної ініціативи, що можна пояснити кращою ціновою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції, особливо в умовах кризи, коли ціновий фактор стає значно важливішим.

Таким чином, вплив вступу України до СОТ на розвиток легкої промисловості не можна трактувати однозначно. За деякими позиціями знижені тарифні ставки дійсно призвели до суттєвого зростання імпорту (за такою продукцією, як пряжа з вовни; волокно лляне, конопляне, джутове, сизалю;

пряжа лляна та з ін. рослин, килими, одяг трикотажний, текстильний; панчішно-шкарпеткові вироби; білизна постільна, столова, гардини, штори тощо). Зростання припинилося лише із настанням кризи в Україні, отже, можливо підсумувати, що вступ до СОТ приносить негативні наслідки в умовах стрімко зростаючого внутрішнього ринку. В таких випадках імпортер суттєво зростає, імпортери активізують свою діяльність, що негативно відображається на стані вітчизняних підприємств. В умовах кризи активність імпортерів та торгових представників суттєво спадає, сфера торгівлі одна з перших традиційно відчуває кризові тенденції в економіці, їх негативний вплив на внутрішнього виробника спадає, і, в деяких випадках їм вдається нормалізувати свою діяльність, зниження тарифних ставок в даному випадку грає на їх користь, що ми змогли побачити з таблиці 1.7. Це у 2008-2009 рр. було характерно для таких товарних позицій, як тканини з шовку; вовна та відходи з вовни; бавовна та відходи з бавовни; неткані матеріали; панчішно-шкарпеткові вироби; білизна постільна, столова, гардини, штори.

Стає очевидним, що враховуючи вищезазначене, не можливо розглядати вступ України до СОТ як беззаперечний фактор розвитку чи джерело небезпек для підприємств легкої промисловості України. Розробка програм з активної регуляторної політики, підтримки розвитку і модернізації галузі в цілому з урахуванням норм Світової організації торгівлі є вкрай актуальною в сучасних умовах господарювання.

Як видно із вищезазначеного, висока цінова конкурентоспроможність вітчизняної промислової продукції в цілому може забезпечити нейтралізацію негативного впливу від лібералізації імпорту. Значно більшими загрозами для металургії та хімічної промисловості є ринкова кон'юнктура, що суттєво погіршилася із настанням світової економічної кризи, а також посилення конкуренції з боку російських підприємств хімічної промисловості, яка визначатиметься доступністю для них основного виробничого та енергетичного ресурсу зазначених виробництв – природного газу, тоді як суттєве підвищення цін на нього для вітчизняних підприємств є прямою загрозою для галузі.

Згідно зазначених вимог у процесі інтеграції до СОТ, за 2005-2008 рр. було прийнято 55 законів України та велику кількість постанов Кабінету Міністрів України із змінами, які приводять окремі їх положення у відповідність з правилами СОТ. Зокрема, виділимо наступне [13, с. 6-8]:

- 28.05.2008 р. Указом Президента України № 481 зупинена дія постанови КМУ № 189 від 12.03.2008 р., якою були обмежені обсяги експорту насіння сояшнику та сояшникової олії в розмірах відповідно 1 тис. тон та 300 тис. тон з метою недопущення зростання цін на внутрішньому ринку України. Така постанова фактично унеможливила експорт зазначеної продукції, що за оцінками Світового Банку призвело того, що виробники зазнали збитків у розмірі 660 млрд. дол. США [18];

- 10.04.2008 р. ВРУ приймає Закон України «Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі № 250-VI», який містить в собі Звіт Робочої групи з питань вступу України до СОТ, що передбачав

зобов'язання відмінити обмеження експорту зерна з дати вступу України до СОТ;

- постановою КМУ № 529 від 04.06.2008 р. скасовано ліцензування експорту української металопродукції, на яку були встановлені квоти при постачанні до ЄС;

- Україною взято зобов'язання почати поступове зниження експортного мита на живу худобу та шкіряну сировину, починаючи з 1 січня 2009 року;

- експортне мито на відходи та брухт чорних металів буде зменшуватися відповідно до Законів України № 400-V від 30.11.2006 р. та № 1105-V від 31.05.2007 р. Експортне мито на брухт легованих чорних металів, брухт кольорових металів та напівфабрикатів з їх використанням буде зменшуватися відповідно до Законів України № 441-V від 13.12.2006 р. та № 1106-V від 31.05.2007 р.

Вищевказані зміни не можливо трактувати однозначно. З одного боку, прийняті зобов'язання – це поширення світової практики в українське економічне життя та функціонування ринку, з іншого, – більшість із них стимулювали вітчизняних виробників до нарощування експорту, що нерідко спричиняло дефіцит відповідних товарів на внутрішньому ринку (що й сталося у випадку із такими товарами, як соняшникова олія, хліб, а також металоконструкції) і суттєве підвищення внутрішніх цін на них.

Тим не менше, зазначені вище принципи, підходи та вимоги – це набір міжнародних правил, виконання яких вимагається від країн при здійсненні торговельних відносин між собою та реалізації внутрішньої економічної політики. Їх головною метою є сприяння відкритій і ліберальній торговельній політиці, що в кінцевому результаті має створити умови для підвищення рівня життя та зростання реального доходу громадян, забезпечення повної зайнятості, розширення виробництва й торгівлі, оптимального використання світових ресурсів. До задач СОТ, які останніми роками набувають все більшої актуальності, слід віднести сприяння захисту та збереженню навколишнього середовища, а також сприяння країнам, які розвиваються, та особливо найменш розвиненим у забезпеченні для них більшої частки у зростанні міжнародної торгівлі.

З урахуванням значної диспропорції в розвитку країн-учасниць ГАТТ/СОТ, яка за свою 60-річну історію стала глобальною організацією, разом із рядом вимог до лібералізації міжнародної торгівлі та внутрішньої економічної політики, установчі документи СОТ передбачають значну кількість перехідних положень та легальних захисних механізмів для найменш розвинутих країн та нових членів організації, що відповідає її основним програмним цілям – створенню рівних можливостей розвитку країн світу та глобальне підвищення рівня життя. Особливо це актуально для країн із перехідною економікою, в тому числі й України, де виникають об'єктивні проблеми використання ринкових механізмів та важелів управління національним господарством та вирішення торговельних суперечок. Проілюструємо зазначене положення у таблиці 1.8, де наведемо ряд проблем, із

якими стикнулася промисловість України після вступу до СОТ, з одного боку, та запропоновані СОТ захисні механізми – з іншого [14, с. 75-76].

Як можемо побачити із таблиці 1.8, в рамках СОТ існує достатня кількість легальних захисних механізмів для вітчизняного виробника та суспільства в цілому, проте зазначені в таблиці загрози і проблеми свідчать, що вітчизняні промислові підприємства виявилися в недостатній мірі підготовленими до функціонування в умовах перебування України в СОТ. Переваги відкритих кордонів не були використані вітчизняними суб'єктами господарювання цілком і одразу, натомість зростаюча кількість імпортованої низькоякісної продукції становить загрозу як для споживачів, так і для розвитку вітчизняного виробника.

Таблиця 1.8 – Можливості та загрози, що виникли в легкій промисловості України із вступом до СОТ [складено за 14]

№ п/п	Ризики та загрози для промисловості, що виникли із вступом до СОТ	Захисні механізми та дії, що дозволені правилами СОТ (для України до 10 років, крім п. 6)
1.	Приток дешевшої імпортованої продукції на внутрішній ринок України	Здійснення процесу антидемпінгових розслідувань
		Здійснення заходів з обмеження імпорту виробів (у випадках, що не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, стандартам України або несуть шкоду навколишньому середовищу)
		Право країн на встановлення тарифів (зборів) на експорт та імпорт продукції з урахуванням потреб розвитку найменш розвинених галузей промисловості та таких, які переживають кризовий період
		Можливе квотування імпорту. З метою уникнення серйозної шкоди вітчизняним виробникам та тимчасовими проблемами з платіжним балансом країни
2.	Збільшення експорту сировини для промисловості, що шкодить вітчизняному виробнику	Можливе квотування експорту сировини, коли внутрішня ціна на неї утримується на рівні, нижчому за світову ціну в результаті впровадження урядом плану стабілізації
3.	Зниження якості стандартів і вимог до імпортованої продукції промисловості	Правила СОТ не вимагають перегляду норм безпечності продукції в разі, якщо це навмисно не спрямовано на створення перепон у міжнародній торгівлі
4.	Виникнення можливих обмежень в кооперації та торгівлі із країнами, з якими раніше було досягнуто домовленості про особливі умови сприяння та преференції	Обмеження пом'якшуються у випадку наявності так званих «історичних преференцій» (зв'язків країн, що раніше входили до одного державоутворення або за типом «метрополія-колонія», а також за наявності зв'язків в межах регіональних зон вільної торгівлі та митних союзів держав). Ці правила також пом'якшуються для країн, що розвиваються

5.	Технологічне та кадрове відставання підприємств промисловості порівняно з аналогічними в рамках учасників СОТ	Надання технічної допомоги розвинутими країнами на взаємно узгоджених умовах (підготовку персоналу, допомоги в запровадженні різних заходів, надання консультацій стосовно застосування положень СОТ та ін.)
6.	Обмеження субсидування експорту державою	Перші 8 років після вступу до СОТ не діють обмеження субсидіювання експорту, та додатково ще 2 роки, якщо в країні рівень ВВП на душу населення не перевищує 1000 дол. США, а товар, що субсидується, на світовому ринку не зайняв долю продаж вище 3,25 %

Одним із інструментів дослідження реальних наслідків вступу України до СОТ вважаємо аналіз обсягів товарообороту, зокрема експорту та імпорту, динаміки зазначених показників, а також змін у структурі експорту й імпорту.

В цілому, якщо аналізувати дані Держкомстату України, то можна відзначити тенденцію до загальної активізації міжнародної торгівлі. Експорт товарів та послуг у 2008 р. зріс порівняно з попереднім на 34,9 %, тоді як у 2007 р. було зафіксовано зростання у розмірі 27,2 %. Аналогічну ситуацію можна спостерігати з імпортом – у 2008 р. його обсяги склали 140,3 % порівняно із попереднім роком, а в 2007 р. – 134,5 %. Можна навіть констатувати деяке покращення з огляду на те, що скоротилася різниця між приростами обсягів експорту й імпорту. За аналізований період зростання обсягів імпорту товарів та послуг прискорилося на 5,8 %, тоді як приріст обсягів експорту відбувався дещо швидше – на 7,7 %. Але цього виявилось недостатньо, для того щоб подолати іншу негативну тенденцію – до погіршення зовнішньоторговельного балансу України. Протягом першого року України в СОТ він погіршився, і його дефіцит складав 13,3 млрд. дол. США у 2008 р. проти 7,3 млрд. дол. США. Тобто, стає очевидним, що в умовах докризового зростання, коли обсяги споживання товарів населенням України були значними, вітчизняна економіка не могла забезпечити потреби громадян, і суттєво поступалася позиціями іноземним [17].

За той самий період здійснимо аналіз структури імпорту та експорту товарів та послуг за рядом видів продукції, зокрема недорогочінними металами та виробами з них, продукцією машинобудування, продукцією АПК та харчової промисловості, продукцією хімічної та легкої промисловості. Зведемо результати у таблицю 1.9.

Таблиця 1.9 – Аналіз змін у структурі імпорту та експорту товарів та послуг за видами продукції за період 2006-2009 рр. по Україні (фрагмент) [17]

Частки видів продукції у структурі загального експорту та імпорту України за періодами, %	Недорогоцінні метали та вироби з них	Продукція машинобудування	Продукція АПК та харчової промисловості	Продукція хімічної промисловості	Продукція легкої промисловості
Січень-листопад 2006 р.					
- експорту	43,0	8,5	12,4	8,8	3,5
- імпорту	7,4	17,4	6,9	8,5	4,0
Січень-листопад 2007 р.					
- експорту	42,4	9,9	12,6	8,2	3,1
- імпорту	7,9	17,4	6,7	8,7	3,2
Січень-листопад 2008 р.					
- експорту	42	9,2	15,7	7,6	2,2
- імпорту	7,6	15,6	7,3	8	3,3
Січень-листопад 2009 р.					
- експорту	32,7	12,5	23,9	6,5	2,6
- імпорту	6	13,6	10,8	11,7	4,2

Проілюструємо інформацію з таблиці 1.9:

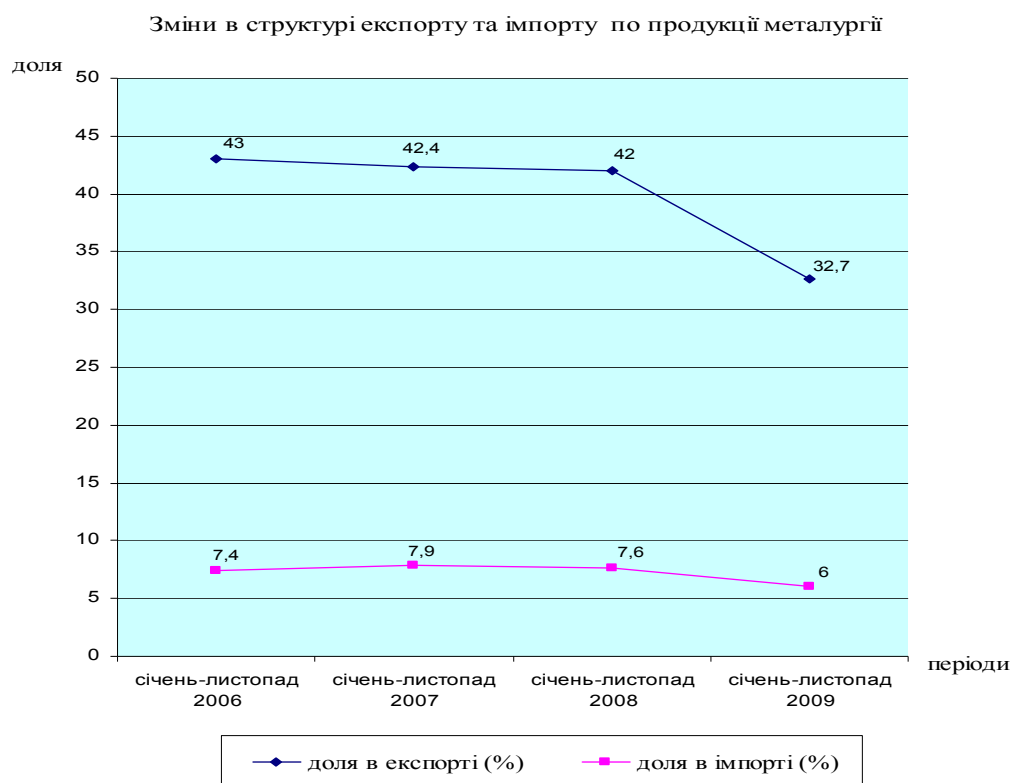


Рисунок 1.1 – Частка продукції металургії в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні, % [17]

Як можемо побачити з рис. 1.1, Україна в набагато більшій мірі є експортером металопродукції, ніж її імпортером (різниця між величинами часток в загальному експорті та в загальному імпорті по цим видам продукції складає більш, ніж 5 разів).

Протягом 2006-2009 рр. слід відзначити тенденцію до зниження частки металопродукції в структурі сукупного експорту, тобто вітчизняна економіка, хоч і повільними темпами, але все менше орієнтується на експорт металопродукції. Особливо стрімко це проявилось в кінці 2008 р. і протягом 2009 р., коли Україна суттєво скоротила обсяги експорту зазначеної продукції. В той же час спостерігається і тенденція поступового зниження частки продукції металургії в структурі імпорту, особливо це почало проявлятися в період саме після вступу України до СОТ. Отже, не можливо говорити про негативний вплив вступу України до СОТ на розвиток виробників недорогоцінних металів та виробів з них, проте слід відзначити, що така нейтральна тенденція змінилася на вкрай негативну із настанням економічної кризи наприкінці 2008 р. Таким чином, умови вільної конкуренції на ринку, що стрімко скорочується і зазнає кризових потрясінь, є вкрай небезпечними для вітчизняних металургів, які виявилися не готовими до здорожчання енергоносіїв та сировини, і пошуку нових ринків збуту металопродукції.



Рисунок 1.2 – Частка продукції машинобудування в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні, % [17]

З рис. 1.2. очевидно, що протягом зазначеного періоду Україна більшою мірою була споживачем продукції машинобудування (крива експорту постійно розміщується нижче кривої імпорту). Протягом 2006-2007 рр. різниця між частками експорту та імпорту продукції машинобудування в загальному торговельному балансі становила майже 2 рази, що не відповідає засадам інформаційно-інноваційного розвитку та побудови економіки знань в Україні. Слід відзначити, що в цілому, починаючи з 2008 р., коли наша країна стала повноправним членом СОТ, тенденція почала покращуватись. У 2008 р. не вдалося наростити долю зазначеної продукції у структурі експорту, спостерігалось незначне падіння, проте вдалося скоротити й обсяги імпорту даної продукції, причому в більшій мірі, що дещо покращило торговельний баланс. Протягом 2009 р. спостерігалось суттєве скорочення імпорту продукції машинобудування, що є швидше наслідком світової економічної кризи, особливо негативним це явище є у випадку суттєвого скорочення ввезення в Україну новітнього виробничого обладнання. Проте позитивним є те, що протягом кризового 2009 р. вдалося суттєво підвищити долю зазначеного виду продукції в структурі експорту. В умовах кризи висока конкурентоспроможність вітчизняної продукції разом із нижчими в більшості випадків цінами виявилася затребуваною на світових ринках, а лібералізація міжнародної торгівлі, що забезпечується членством України у СОТ, дозволила майже замінити імпорт експортом. Тобто, з високою вірогідністю можна прогнозувати, що виробники більш технологічної продукції у СОТ матимуть більше переваг, ніж виробництва перших декількох технологічних укладів.



Рисунок 1.3 – Частка продукції АПК та сільського господарства в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні, % [17]

З даних рис. 1.3. очевидно, що Україна є в значно більшій мірі експортером сільськогосподарської продукції, ніж імпортером. Протягом всіх аналізованих періодів частка сільськогосподарської продукції в загальному експорті перевищує частку її в імпорті в середньому в 2 рази. До вступу України в СОТ ця тенденція була незмінною, а структура експорту й імпорту – стабільною. Починаючи з 2008 р., частки даної продукції в структурі товарообороту починають зростати, що досягло свого піку в 2009 р. Дана тенденція пояснюється також у більшій мірі впливом світової економічної кризи. На світових ринках продовольча продукція займає більш важливу роль, ніж дорогі товари довготривалого вжитку. Проте, слід відзначити, що в структурі експорту частка продукції АПК зростала швидшими темпами, ніж частка імпорту, отже, можна зробити висновок, що, по-перше, українським сільгоспвиробникам вступ до СОТ не лише не зашкодив, а й сприяв зростанню експортних можливостей, в той же час, по-друге, вступ до СОТ сприяв і зростанню імпорту сільськогосподарської продукції (особливо з урахуванням впливу економічної кризи і відповідних змін в попиті серед населення).



Рисунок 1.4. Частка продукції хімічної промисловості в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні, % [17]

З даних рис. 1.4. можна зробити висновок, що протягом 4 років з 2006 по 2009 рр. відбулися суттєві зміни в структурі товарообороту, і Україна досить швидко перетворилася з експортноорієнтованої за продукцією хімічної

промисловості в імпортозалежну. Вже в 2007 р. частка імпорту даного виду продукції перевищувала частку експорту в загальному товарообороті. Частка продукції в експорті щороку знижувалася, причому все швидшими темпами, логічно, що погіршення стану в галузі призвело до того, що все більшим стає проникнення на український ринок імпортованої продукції хімічної промисловості. Найбільш яскраво така негативна тенденція проявилася в 2009 р. Таким чином, вступ України до СОТ суттєво ослабив позиції вітчизняної хімічної промисловості. Лібералізація зовнішньої торгівлі в даному випадку не дозволила виробникам якимось чином компенсувати вплив світової економічної кризи й подорожчання енергоносіїв та сировини (в основному, природного газу).

Зміни в структурі експорту та імпорту по легкій промисловості

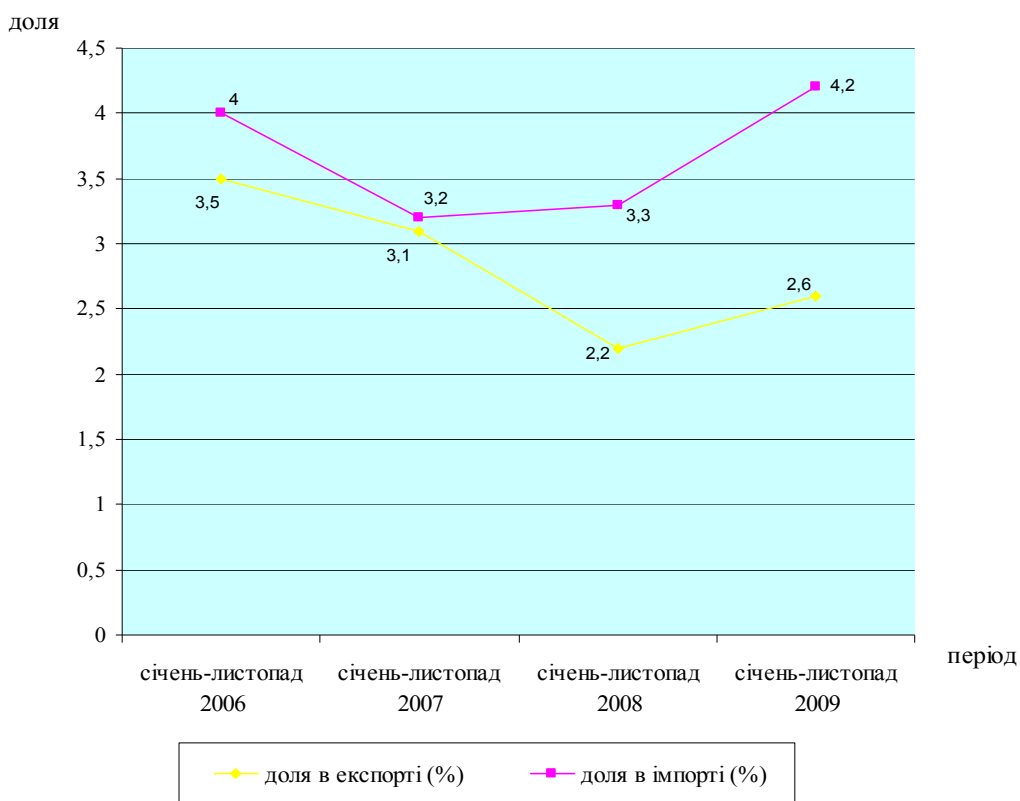


Рисунок 1.5. Частка продукції легкої промисловості в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні, % [17]

З даних рис. 1.5. видно що за останні чотири роки Україна була більшою мірою імпортером продукції легкої промисловості, ніж її експортером. До 2008 р. цей ринок в цілому за структурою загального товарообороту скорочувався (більші частки були у високотехнологічної продукції машинобудування, хімічної промисловості). Із вступом України до СОТ в 2008 р. спостерігаємо подальше і прискорене зниження експортних можливостей вітчизняних підприємств, натомість частка продукції легкої

промисловості в загальному імпорті дещо зросла. Це – невтішна тенденція. Можна говорити, що відкриття кордонів і торговельних бар’єрів сприяло ввезенню в Україну зазначеної продукції, тоді як українські підприємства не змогли скористатися такими можливостями, і зіткнувшись із посиленням конкуренції на ринку, ще більше втратили свої позиції. Зростання показників у структурі експорту в 2009 р., по-перше, пояснюється впливом економічної кризи, коли товари першої необхідності (одяг і харчування) починають витісняти з товарообороту високотехнологічну продукцію та засоби виробництва, по-друге, це зростання було знівельовано ще суттєвішим зростанням частки продукції легкої промисловості в структурі імпорту. Таким чином, імпортозалежність України за продукцією легкої промисловості із вступом України до СОТ зросла, дана галузь виявилася невідповідною до нових умов господарювання, державними органами влади було розроблено недостатньо механізмів захисту галузі від ще більшого загострення кризи.

Наслідки вступу України до СОТ для вітчизняних підприємств легкої промисловості розглянуто також в роботі вітчизняних вчених Линика В. М. та Шпирки Ю. В. [15]. Вони представили результати експертного дослідження фахівців галузей української економіки та зокрема легкої промисловості (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Результати експертних оцінок наслідків приєднання України до СОТ, % [15]

Галузь	Наслідки (% голосів експертів)				
	дуже позитивні ($K=+2$)	позитивні ($K=+1$)	нейтральні ($K=0$)	негативні ($K=-1$)	дуже негативні ($K=-2$)
Легка промисловість, (E)	14,7	27,2	29,4	21,9	6,8

Використаємо наступну формулу:

$$H = \sum_{i=1}^n (E \cdot K), \quad (1.1)$$

де: H – загальний наслідок для легкої промисловості від вступу України до СОТ; E – значення експертних оцінок, K – коефіцієнт розрахунку економічних наслідків, одержано зведені результати (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Зведені результати впливу наслідків вступу України до СОТ для легкої промисловості [15]

Галузь	$(E \cdot K)$					H
	+2	+1	0	-1	-2	
Легка промисловість	+29,4	+27,2	0	-21,9	-13,6	+21,1

Отже за результатами проведеного дослідження було з'ясовано, що фахівці в галузі легкої промисловості в своїй більшості позитивно оцінюють вплив вступу України до СОТ на вітчизняну легку промисловість. Але, на нашу думку, нейтральну оцінку слід розглядати як нереалізовані можливості, які слід віднести до негативних (-29,4). З такої точки зору виходимо на загальний наслідок негативний (-8,3). Тому ще необхідно докласти значних зусиль задля отримання позитивного ефекту від вступу України до СОТ, що й було підтверджено вище даними про структуру експорту й імпорту і зокрема, частки товарів легкої промисловості в них [12].

В цілому ж за проаналізованими 5 групами товарів та послуг, можемо визначити наступні тенденції, актуальні для української економіки:

- вступ України до СОТ прийшовся на початок світової економічної кризи, що ускладнює визначення впливу та наслідків вступу України до СОТ;

- членство в СОТ створює значну небезпеку для розвитку традиційних галузей економіки (металургія, хімічна та легка промисловість) в разі неефективного використання ресурсів на цих підприємствах та відсутності комплексних загальнодержавних програм розвитку галузей, не впровадження по галузям сучасних принципів управління (менеджменту);

- умови СОТ максимально сприяють виробникам високотехнологічної продукції, навіть в умовах економічних криз за даними групами товарів можливо покращувати торговельний баланс (проте це не повинно здійснюватись за рахунок скорочення імпорту високотехнологічного виробничого обладнання);

- членство в СОТ найбільш сприятливе для виробників сільськогосподарської продукції, так як відбувається суттєве розширення як внутрішнього, так і зовнішніх ринків. Для вітчизняних виробників – це суттєва перевага, якою вдається скористатися.

Ще одним із важливих об'єктів аналізу тенденцій, які мають місце в економіці України із вступом до СОТ, є дослідження змін інвестиційного клімату в Україні. Важливість показника приросту інвестування та змін структури інвестицій полягає в тому, що це – основа майбутнього розвитку економіки України. І, навіть, якщо вище ми приходимо до невтішних висновків, аналізуючи зміни в товарообороті України, наявність позитивних тенденцій щодо інвестування може бути підтвердженням правильності курсу нашої країни на інтеграцію в СОТ.

Проаналізуємо динаміку наступних показників за період 2006-2009 рр.: обсяги прямих інвестицій та їх динаміка; прямі інвестиції в розрахунку на 1 особу. Результати представимо у табл. 1.12 [17].

Таблиця 1.12 – Аналіз інвестиційної привабливості до і після вступу України до СОТ [17]

Показник	Обсяги прямих іноземних інвестицій, млн. дол. США	У % до попереднього року	Прямі інвестиції на 1 особу (наростаючим підсумком), дол. США	% приросту за рік
2006	4717,3	60,1	463,6	-
2007	7935,4	168,2	637,7	37,6
2008	6073,7	76,5	773,0	21,2
2009	4410,4	72,6	872,6	12,9

На рис. 1.6. приведемо динаміку надходження в Україну прямих іноземних інвестицій поквартально за 2007-2008 рр.

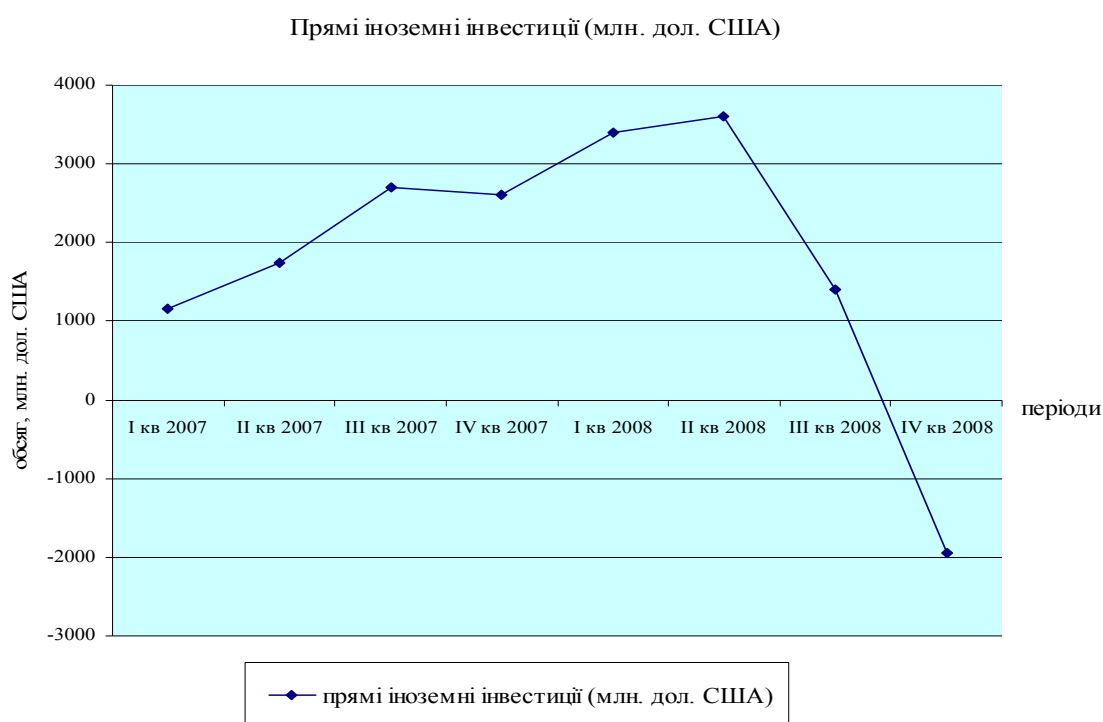


Рисунок 1.6. Динаміка надходження в Україну прямих іноземних інвестицій поквартально за кварталами за період 2007-2008 рр. [17]

Як можемо побачити з даних у табл. 1.12 та на рис. 1.6, вступ України до СОТ не посприяв притоку прямих іноземних інвестицій в українську економіку. Вхідження України до зазначеної організації не пом'якшило руйнівного впливу світової економічної кризи на вітчизняні підприємства. Стрімка девальвація гривні, що мала місце наприкінці 2008 р., створила вкрай несприятливі та нестабільні умови ведення бізнесу в Україні, що призвело до згорання інвестиційних програм та навіть відтоку інвестицій з країни в IV кварталі. Навіть з урахуванням того, що кількість населення в Україні щороку скорочується, протягом 2007-2009 рр. прямі іноземні інвестиції в розрахунку на душу населення приростали в наростаючому підсумку все повільнішими темпами. Крім того, слід виділити також і негативний фактор політичної

нестабільності, який протягом останніх 6 років суттєво стримував приток прямих іноземних інвестицій. Таким чином, з позиції інвестування, вступ України до СОТ припав на вкрай несприятливий період, і переваги, що могла отримати від цього країна були знівельовані. Адже досвід країн Східної Європи, які незадовго до того вступили до СОТ, свідчить про абсолютно протилежне: так, за даними UNCTAD, у Болгарії в наступний після вступу до СОТ рік іноземні інвестиції зросли у 4,6 рази, а у Словенії через рік після вступу вони зросли в 2,2 рази, в Естонії за 2 роки після вступу до СОТ прями іноземні інвестиції збільшилися на 77,7 % (1999-2001 рр.).

Та, незважаючи на невтішні результати аналізу приведених вище статистичних даних, не слід вважати, що лібералізація торговельно-економічних відносин, якої притримується СОТ, несе для сучасної України погіршення інвестиційного клімату. Активізація процесів захисту інтелектуальної власності, а також захисту прав інвесторів, що є зобов'язаннями будь-якої країни, що вступає до СОТ, є потужною гарантією притоку інвестицій у майбутньому. Більша урегульованість правил гри, яка характерна для країн-членів СОТ, в будь-якому випадку сприятиме покращенню інвестиційного клімату України.

Таким чином, можна зробити висновок, що вплив вступу до СОТ на економіку України є вкрай неоднозначним, значна кількість показників економічного розвитку знизилася за останні 2 роки. Стає очевидною невідповідність України до вступу в зазначену організацію (як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на макрорівні), особливо в період світової економічної кризи. Вітчизняним виробникам слід суттєво підвищити ефективність своєї діяльності майже по всім напрямкам. І це ставить об'єктивну задачу адаптації вітчизняного законодавства до нових умов господарювання та міжнародної торгівлі. На думку дослідників, у цьому напрямку була проведена недостатня робота, спрямована здебільшого на формальну адаптацію законодавства вимогам СОТ. Натомість, в українській нормативно-правовій базі бракує реальних захисних механізмів, а також можливостей для суттєвого підвищення ефективності вітчизняних виробників продукції легкої промисловості як на зовнішніх ринках, так і на внутрішньому.

Таким чином, для органів державної влади, так і науково-дослідних установ, громадських організацій, об'єднань промисловців та підприємців перспективним напрямком роботи залишається адаптація нормативно-правової бази, активізація співпраці з інституціями СОТ, прискорення процесу обміну інформацією. У такому випадку членство України в СОТ відкриває перед представниками легкої промисловості перспективи нарощення експортного потенціалу, якісного оновлення продукції. Посилення конкурентного середовища на внутрішньому ринку сприятиме підвищенню якості пропонованої до продажу продукції. Дія Угод СОТ передбачає посилення боротьби із контрабандною та контрафактною продукцією. Можна зробити висновок, що вступ до СОТ при належній підготовці країни позитивно відобразиться на становищі як виробників продукції легкої промисловості, так і її споживачів, тобто громадян України.

1.3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ТА ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО ВИМОГ СОТ

Вирішення проблем розвитку легкої промисловості України, що виникають у процесі інтеграції до СОТ, подолання загроз та негативних тенденцій, охарактеризованих у попередніх підрозділах монографії неможливе без вдосконалення нормативно-правової бази, адаптації законодавчих актів до норм і вимог СОТ. Концептуальні положення щодо вдосконалення нормативно-правової бази представлено в таблиці 1.13. Конкретизуючи зазначені в таблиці напрямки законодавчих змін, надаємо наступні пропозиції щодо адаптації вітчизняної нормативно-правової бази до умов ведення бізнесу в СОТ.

1. Митне законодавство:

1.1. Є необхідність створення механізму дооцінки імпортованої продукції шляхом створення спеціалізованих експертних груп з фахівців в галузі легкої промисловості для уникнення заниження митної вартості продукції, що перетинає кордон України. В той же сам проблема оцінки реальної вартості партії продукції, що ввозиться, залишається. Нині, Державна митна служба України здійснює оцінку вартості за кожним контрактом індивідуально. Даний процес ускладнюється тим фактом, що ще не налагоджена повноцінна співпраця з митними органами країн-експортерів продукції в Україну. Електронні копії експортних декларацій, за якими можливо швидко, зручно і достовірно підтвердити країну походження товару та митну вартість продукції, нині митні органи України можуть отримувати лише з Російської Федерації, Білорусі, Молдови (з цими країнами укладено відповідні двосторонні угоди). З такими країнами, як Китай, Туреччина та ін. країни ЄС, таких домовленостей не досягнуто, і вони посилаються на закритість такої інформації. Основною причиною цього є активне дотування експорту зазначеними країнами, тому вони не зацікавлені в розкритті реальної митної вартості партій товарів, що ввозяться. Тим не менше, задача активізації переговорів перед Міністерством закордонних справ та Державною митною службою України щодо зазначеного запитання залишається на порядку денному.

1.2. Суттєві недоліки містять також норми про пільгове ввезення нового промислового обладнання, аналоги якого не виробляються в Україні, а також такого, що забезпечує впровадження енергозберігаючих технологій. Зокрема, проект постанови Кабінету Міністрів України «Про ввезення на митну територію України обладнання та комплектуючих виробів до нього товарних груп 84, 85 та 90 УКТ ЗЕД, які не виробляються в Україні та ввозяться промисловими підприємствами без сплати ввізного мита» [11], розроблений на виконання статті 1 пункту 1 Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо мінімізації впливу фінансової кризи на розвиток вітчизняної промисловості» [2] містить наступні недоліки.

По-перше, низка положень постанови, замість регулювання безпосередньо ввозу виробничого обладнання, стосується створення міжвідомчої комісії, на яку покладено досить багато зайвих та нелогічних

функцій. Зокрема, такій комісії, яка і створюється із представників галузевих міністерств, підприємства, що імпортують обладнання, мають подавати висновок, що аналоги обладнання не виробляються в Україні, необхідно також подавати низку документів, які можуть бути доступні тільки після ввезення обладнання, які є частиною митного пакету документів. Тому бажаною є відмова від формування громіздких бюрократичних структур.

По-друге, закон не повністю враховує потреби у пільговому завезенні комплектуючих та запасних частин до обладнання. Враховуючи це, багато виробників відмовлятимуться навіть від пільгового ввозу устаткування, бо все одно матимуть надмірні витрати на його подальше обслуговування. Отже, даючи «зелене світло» на ввезення обладнання, слід також пропорційно полегшувати умови імпорту і всіх супутніх товарів.

По-третє, не враховується факт, що замовником цього обладнання в Україні часто стають не суб'єкти господарювання (у них просто може не вистачати наявних коштів), а їх материнські компанії або посередницькі структури. Тому в законі варто передбачити можливість оформлення пільгового ввозу обладнання материнськими компаніями для своїх дочірніх підприємств.

1.3. Постає необхідність спростити Порядок застосовування митних режимів переробки на митній території України та за межами митної території України [9], який на сьогодні внаслідок забюрократизованості прописаних в ньому процедур розмитнення ввезеної продукції, суттєво ускладнює ввезення давальницької сировини з-за кордону, затягує процес її оформлення і таким чином паралізує роботу вітчизняних підприємств легкої промисловості, що працюють по толінговим схемам. Зрозуміле бажання законотворців впорядковувати імпорт, проте у випадку із сировиною для легкої промисловості це суттєво подовжує процес впровадження моделей одягу у виробництво, продукція втрачає свою актуальність (виходить з моди).

1.4. Митній службі необхідно активізувати та покращити діяльність щодо оцінки контрабандної продукції, яка потрапляє на митну територію України. Заниження вартості такої продукції призводить до неможливості притягнути контрабандистів до кримінальної відповідальності (за ст. 201 Кримінального Кодексу України), що сприяє збільшенню обсягів контрабанди. Дану проблему не можливо вирішити ефективно без повернення Державній митній службі України права проведення оперативно-розшукової діяльності. Фактично, нині вони мають право лише оглядати та фіксувати правопорушення при ввезенні продукції, що сприяє збільшенню числа перевірок транспорту на кордоні, збільшує тривалість простоїв вантажів на митних пунктах пропуску, підвищує витрати на транспортування продукції, сприяє контрабанді. Можливість здійснення розслідування та профілактики правопорушень митною службою зробить її діяльність більш ефективною, і найголовніше, – напрямленою на суб'єктів правопорушень, а не на загальний товаропотік.

1.5. Принципи стягнення митних платежів не повинні бути однаковими для всієї номенклатури продукції. Там, де це можливо (щодо країн, з якими Україна не має режиму найбільшого сприяння), необхідно максимізувати

ставки імпортного мита на готову продукцію, в той же час мінімізуючи ставки відносно сировини для підприємств легкої промисловості. Таким чином, підходи щодо розмитнення імпортованої продукції мають сприяти розвиткові вітчизняного виробництва.

2. В сфері оподаткування:

2.1. Відмова від практики стягнення податків «за першою подією», тобто, коли господарська операція була відображена у звітності суб'єкта господарювання», і перехід до європейської практики оподаткування, коли останнє здійснюється вже після отримання реальних грошових надходжень від здійснення господарської операції.

2.2. Внесення змін в Закони України «Про оподаткування прибутку підприємств» [4] та «Про податок на додану вартість» [5] щодо зменшення податкового тиску на підприємства – зниження ставок податку на прибуток (з 25 до 20 %) та ПДВ (з 20 до 17-18 %) (в контексті прийняття Податкового кодексу України було пропоновано врахувати це в його робочих проектах).

2.3. Введення мораторію на перевірки новостворених підприємств податковими службами в разі декларування ними збитків протягом першого року господарської діяльності (поки більшість введених в дію підприємств ще не отримують прибутків, а лише покривають збитки від налагодження виробництва).

3. У фінансовій сфері:

Потребується суттєве вдосконалення розподілу коштів, які надаються комерційним банкам України в рамках рефінансування, що нині регулюється постановою Правління Національного банку України «Про затвердження положення про механізм рефінансування комерційних банків» [10]. Постає необхідність перенаправлення цих коштів **виключно** на кредитування клієнтів-суб'єктів господарювання, і водночас недопущення спрямування цих коштів на споживання (виплата депозитів, надання споживчих кредитів, виплати заробітних плат персоналу банків тощо).

4. В соціальній сфері:

Прийняття нових соціальних стандартів, зокрема, такого, як Закон України «Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати у 2010 році» від 9 жовтня 2009 р. [3], в кризових умовах призведе до суттєвого збільшення витрат на оплату праці та податкового навантаження на середні та великі підприємства легкої промисловості, що остаточно підірве їх цінову конкурентоспроможність порівняно з малими приватними підприємствами, що працюють за спрощеною системою оподаткування, та імпортерами китайської, турецької й іншої закордонної продукції.

5. В тарифній політиці:

Забезпечити участь представників об'єднань роботодавців у діяльності НКРС, Національної комісії з регулювання зв'язку, створити Національну комісію з регулювання тарифів на транспорті з метою забезпечення можливості участі промисловців в утворенні тарифів, щоб вони могли, як мінімум, надавати свої обґрунтовані рекомендації з цього приводу, які б обов'язково певним чином враховувалися (внести зміни до Положення про Національну комісію

регулювання електроенергетики України, п. 7, 8, 11-12 про склад і засідання комісії [8], та до Положення про Національну комісію з питань регулювання зв'язку України, п. 6 і 8 про склад і засідання комісії [7]).

6. В сфері галузевого управління (адміністрування):

6.1. Державному агентству України з інвестицій та розвитку (до 2010 р. – Міністерство промислової політики України) доцільно створити постійно діючий оперативний Реєстр вітчизняних виробників, що виконують державні замовлення, залучивши до його створення Асоціацію «Укрлегпром»; щорічно оновлювати Реєстр вітчизняних виробників та надавати його замовникам продукції для врахування при визначенні виконавців державних замовлень. Це б сприяло функціонуванню прозорої системи розподілу державних замовлень та вибору їх оптимальних виконавців.

6.2. Доцільним є також створення координаційного органу зі сприяння виставковій діяльності винахідників, конструкторів, модельєрів від промисловості, в т. ч. – легкої промисловості. Основним завданням подібної інституції повинна стати підтримка процесу промотування вітчизняної продукції на закордонних ринках шляхом участі у спеціалізованих виставках. Так, наприклад, країни Балтії, Туреччина здійснюють підтримку своїх промисловців шляхом повернення їм коштів, витрачених на участь у виставці (плата за участь, транспортні витрати), натомість виробники отримують необхідні замовлення й гарантують певні обсяги експорту на плановий період.

7. В сфері стандартизації:

7.1. Доцільно Міністерству охорони здоров'я України разом із Державною митною службою запровадити цільові контрольні пункти за промисловою продукцією (в тому числі, й легкою промисловістю), що надходить на митну територію України. Задля забезпечення юридичного підґрунтя зазначених заходів необхідно ввести в дію нову жорстку систему національних стандартів, яка відповідає міжнародним ISO 9000, сприяти ухваленню в Україні проекту Закону «Про відповідальність постачальників за випуск і реалізацію неякісної і небезпечної продукції». Це дало б змогу відсіяти потік низькоякісної (а часто – контрафактної) продукції, захистити тим самим вітчизняного виробника та здоров'я українських споживачів.

7.2. Особливої уваги потребує питання маркування продукції легкої промисловості при розмитненні. УКТ ЗЕД потребує доопрацювання і приведення його до європейських стандартів. Держспоживстандарту необхідно провести роботу щодо приєднання України до Європейського ЕКО-маркування згідно з відповідними Директивами ЄС щодо: загальних вимог, текстилю та одягу, взуття (№2002/231/ЕС), матраців (M2002/740/ЕС) тощо. Зрештою, діяльність Митної служби України потребує більшої автоматизації та розробки дієвих механізмів по контролю за її діяльністю. Неприпустимою є поточна ситуація, коли вказання завідомо неправильного коду при розмитненні продукції дозволяє імпортерам безкарно у кілька разів занижувати вартість ввезеного одягу.

7.3. Нагальною є потреба вдосконалення процесів здійснення санітарно-гігієнічного контролю імпортованої продукції легкої промисловості. Для цього

необхідно розробити дієві механізми контролю за виконанням ДСТУ 4239:2003 «Матеріали та вироби побутового призначення текстильні і шкіряні. Основні гігієнічні вимоги» [1], в основі яких мають бути, по-перше, створення, принаймні, однієї галузевої або міжгалузевої (разом з МОЗ України) лабораторії для оцінки вказаних у названому документі показників; по-друге, сприяння проведенню акредитації випробувальної лабораторії, а також розробка національних стандартів на методи цих випробувань, гармонізованих з відповідними міжнародними і європейськими, на які є посилання у відповідних Директивах ЄС; по-третє, перегляд разом з Держспоживстандартом України номенклатури показників, за якими проводиться обов'язкова сертифікація певних виробів легкої промисловості, якщо таку буде визнано доцільною, та сприяння створенню і акредитації органу з оцінки відповідності за показниками безпеки (доцільно на базі вищевказаної лабораторії для більш скоординованої роботи).

8. В сфері захисту довкілля:

Лояльність європейських споживачів залежить не тільки від ціни та якості експортованої продукції. На сьогодні для того, щоб бути бажаним торговельним партнером, необхідно гарантувати не лише безпечність виробів для споживача, але й безпечність виробничих систем підприємств легкої промисловості для оточуючого середовища і здоров'я працівників та жителів прилеглих до підприємств територій. Таким чином, на перспективу доцільно оцінювати якість виробничих систем за наявності на підприємствах легкої промисловості європейських систем управління навколишнім середовищем ISO 14000 [6].

Запропонована система заходів сприятиме приведенню українського законодавства до стандартів і правил СОТ і містить реальні захисні механізми та засоби підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах вільної торгівлі, які виникли після вступу до СОТ. Система потребує подальшого наукового обґрунтування і вдосконалення, а, найголовніше, – дієвих механізмів втілення в практичну виробничу і торговельну діяльність. Головному законодавчому органу країни – Верховній Раді України (насамперед, профільним комітетам), Уряду необхідно об'єднати зусилля, залучивши науково-дослідні установи хімічної, легкої промисловості та фахівців метрології, стандартизації та сертифікації, Митної служби України, ДПА, санітарних служб, банкірів та фінансистів, управлінських консультантів.

Вище вже вказувалося на те, що у сфері оподаткування є бажаним і позитивним для розвитку підприємств легкої промисловості України та галузі в цілому ухвалення єдиного Податкового кодексу. Протягом 2010 р. Кабінетом Міністрів України до Верховної Ради України, а також на суспільне обговорення вже були представлені ряд проектів Податкового Кодексу, в яких було враховано пропозиції вітчизняних науковців та представників галузі легкої промисловості, в тому числі Київського національного університету технологій та дизайну, а також Асоціації «Укрлегпром». Відмітимо, що в усіх проектах суттєву увагу приділено стимулюванню розвитку швейної галузі та обґрунтуванню шляхів виведення її з кризи.

Таблиця 1.13 – Спрямування законодавчих змін під час їх адаптації до умов діяльності в рамках СОТ

Сфера впливу законодавчих змін	Спрямування законодавчих змін
1. Митне законодавство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити збільшення грошових надходжень від розмитнення імпортованої продукції шляхом дооцінки її митної вартості 2. Реально спростити ввезення в Україну нового виробничого обладнання для промисловості (в перспективі – звільнення від оподаткування). 3. Прискорення оформлення ввозу в Україну сировини. 4. Посилення боротьби із контрабандою промислової продукції, повернення Державній митній службі України права здійснення оперативно-розшукової діяльності з метою профілактики (а не простого виявлення) порушників. 5. Слід розділяти підходи до розмитнення готової продукції та імпортованої сировини, яка потрібна вітчизняним виробникам
2. Сфера оподаткування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подолання практики вирахування податків одразу після фіксації господарських операцій (а не отримання реальних грошових коштів). 2. Зменшення податкового тиску та кількості перевірок підприємств з боку ДПА та інших перевіряючих органів
3. Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перенаправлення коштів, спрямованих на рефінансування банків, тільки в реальний сектор економіки. 2. Забезпечення пільгового кредитування роботи промисловості (аналогічні західноєвропейські програми забезпечують відшкодування до 75 % вартості кредиту, тобто процентної ставки)
4. Соціальна сфера	Недопущення зростання соціальних виплат в умовах спаду обсягів та зниження рентабельності виробництва
5. Тарифна політика	Забезпечення участі представників промисловості в процесах встановлення тарифів
6. Сфера галузевого управління	Створення прозорої системи розподілу державних замовлень, підтримка виставкової діяльності на пріоритетних експортних напрямках
7. Стандартизація	Розробка більш жорстких санітарно-гігієнічних нормативів та європейського зразка системи маркування і кодування продукції на митниці для обмеження низькоякісного імпорту та протидії заниженню ввізних цін імпортерами
8. Захист довкілля	Заохочення вітчизняних підприємств отримувати сертифікати ISO 14000 щодо безпечності виробництв для довкілля

Сьогодні підтримка легкої промисловості, безперечно, може бути проривним напрямком прискорення розвитку промисловості України в цілому. Галузь не потребує, порівняно з іншими, значних капіталовкладень, термін окупності яких досить малий, є можливості дуже швидкого розгортання нових виробничих потужностей та створення додаткових робочих місць, а на початку 90-х рр. XX ст. рентабельність її роботи становила до 50 %. Зрештою, посилення підтримки легкої промисловості на загальнодержавному рівні не загрожує відтоку капіталу до менш наукоємних та технологічно відсталіших виробництв. Легка промисловість сьогодні – високотехнологічне виробництво, у продукції якого можуть знайти застосування нанотехнології, а сучасні матеріали можуть використовуватися в медицині, будівництві, автомобілебудуванні.

Податковим кодексом України передбачається застосування нульової ставки податку на прибуток для підприємств легкої промисловості строком на 10 років, (на ранніх стадіях розробки також пропонувалося заборонити ввезення на територію України товарів «second-hand»), крім того суттєвий вплив на розвиток галузі, зокрема на зміни конкурентного середовища на ринку, могла спричинити норма, що передбачала підвищення розміру єдиного податку для осіб, чия підприємницька діяльність за обсягами виручки підпадає під дію спрощеної системи оподаткування (орієнтовно – з 200 до 600 грн.). Таким чином, умовно можемо розділити запропоновані зміни на два напрямки – безпосередньо пряма підтримка вітчизняного виробника у вигляді податкових пільг і дії, спрямовані на змінення ринкового конкурентного середовища в галузі.

В таблиці 1.14 проаналізуємо зміни законодавчої бази, які мають місце у прийнятому Податковому кодексі України, а також розглянуто пропозиції, що були підготовані в проектних його варіантах.

Щодо заходів, зазначених і коротко охарактеризованих у табл. 1.14, то слід окремо детальніше вивчити їх вплив на розвиток легкої промисловості та ринку продукції галузі в умовах інтеграції України до СОТ.

Скасування податку на прибуток для підприємств легкої промисловості (введення нульової ставки податку на термін 10 років), на перший погляд, є очевидним і ефективним заходом підтримки галузі, що найбільше відчула наслідки світової економічної кризи. Тим не менше, є ряд факторів, які слід приймати до уваги.

1. Хоч внесок галузі легкої промисловості у надходження до бюджету від оподаткування і знизився за останні 20 років з 10 % до 0,8 %, тим не менше, в умовах дефіциту державного бюджету (за даними Міністерства фінансів України за 9 місяців 2010 р. дефіцит склав 52,8 млрд. грн.) і потреби якнайшвидшого його скорочення й відновлення платіжного балансу країни, такі заходи є неоднозначними.

Таблиця 1.14 – Основні напрямки підтримки легкої промисловості України, передбачені Податкового кодексом України та його робочими проектами

	Скасування податку на прибуток	Заборона імпорту «second-hand»	Підвищення податкового навантаження на «спрошенців»
1. Сутність	Протягом 10-річного періоду для підприємств галузі діятиме ставка податку на прибуток в розмірі 0 % (норму прийнято)	Ввезення зазначеної групи товарів на митну територію України пропонувалося заборонити (група товарів за УКТ ЗЕД – 6309) (проектну норму вилучено в ході прийняття кодексу)	При річному обсязі виручки до 600 тис. грн. суб'єкти підприємницької діяльності сплачуватимуть єдиний податок в розмірі 20-600 грн. залежно від регіону. (Відповідний розділ був ветований Президентом України, у ході доопрацювання вилучений з остаточного варіанту кодексу)
2. Поточний стан проблеми	Діє ставка податку на прибуток в розмірі 25 %. Підприємства легкої промисловості забезпечують 0,8 % всіх надходжень від податків по промисловості (на початку 90-х рр. ХХ ст. – близько 10 %)	Дозволяється імпорт зазначеного товару, розмір митної ставки – 5,3 % від оціночної митної вартості. Обсяги імпорту див. у дод. Б. Дана продукція є затребуваною на ринку України, особливо серед найменш захищених верств населення – пенсіонерів (на 2010 р. 13,7 млн. осіб (29,9 % населення України) із середнім розміром пенсії – 999 грн./міс.), безробітного населення (на червень 2010 р. 9,2 % від всього працездатного населення, розраховано за методологією МОП, із середньою допомогою з безробіття – 691 грн./міс.), багатодітні сім'ї тощо (за інформацією Держкомстату)	Розмір єдиного податку складає 200 грн. В Україні близько 70 % підприємців, що займаються торгівлею продукцією легкої промисловості, користуються спрощеною системою оподаткування (за даними, наданими Всеукраїнським об'єднанням обласних організацій роботодавців легкої промисловості)
3. Аналоги законотворчих пропозицій та стан по іншим галузям	Аналогічні пільги встановлено для готельного бізнесу, для інших сфер діяльності діятимуть ставки податку на прибуток: 19 % з 2011 р., 18 % з 2012 р., 17 % з 2013 р., 16 % з 2014 р.	Існують вікові обмеження щодо ввезення вживаних товарів, наприклад автомобілів, проте цілком і повністю аналогів подібних заборон немає. Щодо імпорту «second-hand» то спроба заборонити її ввезення була в 2009 р. але виключно в якості сировини для підприємств.	Спрощена система не застосовується для тих, хто здійснює зовнішньоекономічну діяльність

4. Мотивація ініціаторів законотворчої пропозиції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження податкового тиску на галузь, що найбільш сильно відчуває на собі наслідки економічної кризи. 2. Мала частка внеску галузі в загальну сукупність податкових надходжень дозволяє запровадити зазначені пільги без значних втрат у бюджет. 3. Стимулювання до інвестицій в галузь, відкриття нових підприємств, створення нових робочих місць. 4. Створення умов для підвищення оплати праці в галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частина зазначеної продукції ввозиться контрабандно або за сірими схемами, тому її складно контролювати на кордоні. 2. Дешевизна даної продукції спотворює конкуренцію на ринку і негативно впливає на можливість реалізації вітчизняної продукції. 3. Під виглядом «second-hand» ввозиться нова брендові та стокова продукція, яка, знову-таки, чинить недобросовісну конкуренцію вітчизняній продукції. 4. Продукція не відповідає медико-санітарним нормам і в більшості випадків може нести загрозу здоров'ю споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постає необхідність вирівнювання умов оподаткування працівників промислових підприємств, на зарплату яких здійснюють значні нарахування (до 60-84 % рівня податкового навантаження), та підприємців-спрошенців, які торгують імпортною продукцією легкої промисловості. 2. Стимулювати громадян до праці на промислових підприємствах за фахом, створювати реальну додану вартість. 3. Ефективніше наповнювати бюджет (ставка єдиного податку не переглядалася тривалий час і вже не відповідає рівню цін та доходів підприємців-спрошенців).
5. Очікувані наслідки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання прибутку підприємств легкої промисловості. 2. Збільшення притоку інвестицій у галузь. 3. Збільшення зайнятості населення у галузі в декілька разів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення обсягів контрабанди продукції легкої промисловості. 2. Розмитнення продукції за її реальною вартістю. 3. Якісна продукція легкої промисловості на споживчому ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вирівнювання умов оподаткування працівників промисловості та торговців, що сприяють ввезенню імпортною продукції легкої промисловості. 2. Збільшення зайнятості в промисловості

2. Вважаємо, що подібного роду підтримка окремих галузей, з одного боку, є доцільною, в тому разі, якщо уряд має комплексну програму розвитку промисловості країни, в якій визначено перспективні напрями прискореного розвитку за галузями, окремими групами товарів, регіонами тощо. З іншого боку, така підтримка не може бути доцільною в разі відсутності прийнятої й обґрунтованої стратегії розвитку промисловості, тоді неможливо об'єктивно здійснити вибір галузі, якій надаються преференції, можуть бути або порушені, або не встановлені міжгалузеві зв'язки, не досягнуто синергійного ефекту. На разі, подібної підтримки потребують також целюлозно-паперова, деревообробна галузі, хімічна й машинобудівна промисловість, виробники наукоємної продукції V та VI технологічного укладів.

3. Дія захисного механізму в галузі повинна забезпечувати максимальне охоплення суб'єктів господарювання. В протилежному випадку слід говорити не про галузеві пріоритети, а про підтримку певних груп виробників. В даному випадку, пільгове оподаткування прибутку стосуватиметься лише частини підприємств, наприклад, за 2009 р. лише 58,1 % суб'єктів господарювання в галузі отримали прибуток і, відповідно, – були платниками такого податку. Загалом же за 2009 р. по всім підприємствам легкої промисловості України фінансовий результат до оподаткування склав лише 66,2 млн. грн. (у 2008 р. – взагалі збитки в розмірі 526,9 млн. грн.). Прибуткові підприємства отримали загальну суму прибутку 317, 1 млн. грн. Таким чином база пільги не є значною в державному масштабі, навіть за ставки прибутку 25 % за рік держава субсидує підприємства галузі на 79,3 млн. грн., а це – 0,24 % від всіх податкових надходжень від податків на прибуток за 2009 р. (за даними Міністерства фінансів України склали 32659,8 млн. грн.). За такого ж розвитку подій протягом 10 років держава залишає підприємствам галузі 700-800 млн. грн. З урахуванням того, що ставка зазначеного податку поступово знижуватиметься, ця сума може ще скоротитися до 500 млн. грн. Тому така пропозиція не є проявом стратегічної підтримки галузі, а лише одним із її інструментів, який слід доповнити багатьма іншими.

4. Існує значний ризик того, що дана законотворча пропозиція може породжувати корупційні схеми уникнення від сплати податку на прибуток. Підприємство може здійснювати діяльність з виготовлення продукції легкої промисловості лише «номінально», а більшу частину прибутку отримувати за рахунок торгівлі, фінансових операцій (здачі майна в оренду, операцій з цінними паперами), іншої, в тому числі надзвичайної діяльності. Історія вітчизняної економіки вже знає приклади, коли у вільних економічних зонах суб'єкти, що користувалися податковими пільгами, і мали здійснювати наукові розробки та налагоджувати інноваційні виробництва, на практиці виявлялися, наприклад, імпортерами продуктів харчування.

Таким чином, з вищезазначеного напрямку не впливає, що звільнення підприємств легкої промисловості України від податку на прибуток є справді економічно дієвим механізмом підтримки галузі, так як:

- масштабність запропонованої пільги зведена до мінімуму низькою прибутковістю підприємств,

- не підтверджується можливість отримання синергійного ефекту, адже подібні пільги надано лише готельному бізнесу, і більше жодній з галузей промисловості;

- є ризик створення «фіктивних» підприємств легкої промисловості з метою ухилення від сплати податку на прибуток.

Проте не лише економічна ефективність і прозорість пільг, що надаються, є предметом даного дослідження. Кожна із пропозицій, що пропонується для підтримки вітчизняного товаровиробника, в даних умовах господарювання повинна узгоджуватися із вимогами Угод СОТ.

Сьогодні більшість підприємств легкої промисловості України – до 80 % – працюють на експорт, хоч і за давальницькими схемами. Тим не менше, в найближчій перспективі навіть вивільнення від роботи за толінгом не змінить їх експортної орієнтованості, так як розмір вітчизняного ринку та купівельна спроможність наших громадян не дозволяє отримати таких високих прибутків, як у випадку здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Отже, дана законотворча пропозиція може цілком обґрунтовано трактуватися як пряма підтримка експортера. Що в разі виявлення ознак демпінгу може стати причиною численних антидемпінгових розслідувань проти України з боку інших країн-учасниць СОТ, виключення України із режиму найбільшого сприяння багатьма країнами, що потягне за собою суттєве підвищення ставок мита на експорт вітчизняної продукції.

Пропозиція щодо встановлення пільгової нульової ставки податку на прибуток для підприємств легкої промисловості на 10 років потребуватиме посиленого контролю за цінами на продукцію з метою уникнення перевищення внутрішніх цін на неї над експортною ціною (тобто зародження демпінгу). Проте такий контроль теж не є нормальним для функціонування ринку і може створити додаткові ризики підвищення і без того катастрофічного рівня корумпованості й тінізації української економіки.

На сьогодні значно більш актуальною є задача зниження податкового навантаження на більш ранніх етапах формування фінансового результату підприємств легкої промисловості, де закладається рівень собівартості вітчизняної продукції, а саме:

- податкове навантаження на заробітну плату працівників, що суттєво збільшує витрати на оплату праці, але при цьому не відображується на підвищенні їх добробуту;

- зниження або взагалі скасування податку на додану вартість, який також суттєво відбивається на конкурентоспроможності вітчизняної продукції насамперед на внутрішньому ринку;

- оптимізація комунальних податків і тарифів.

Наступним кроком з підтримки легкої промисловості України, що пропонувалися на проектних стадіях розробки Податкового Кодексу України, окремо відзначимо заборону на імпорту товарів групи 6309 УКТ ЗЕД «Одяг, що використовувався», або так званого «second-hand». Надамо обґрунтування зазначеній пропозиції у додатку В.

З даних додатку В, стає очевидно, що імпорт вживаного одягу «second-hand» є сьогодні важливим фактором розвитку ринку продукції легкої промисловості в Україні. Проте однозначно стверджувати про загрози для розвитку вітчизняного виробника з боку імпортерів вживаного одягу не доводиться. Аналіз економічної доцільності таких дій з боку держави показує неефективність та недоцільність жорстких адміністративних заборон на здійснення даного виду діяльності.

По-перше, нова вітчизняна продукція та «second-hand» не є прямими конкурентами за ціною.

По-друге, заяви про численні порушення митного законодавства імпортерами цієї продукції, не знайшли підтвердження навіть у Державній митній службі України, такі факти є, але не носять системного характеру, натомість повна заборона такої діяльності як раз і несе загрозу повної тінізації ринку, втрати навіть наявних податкових надходжень.

По-третє, нині суттєве зниження обсягів виробництва продукції легкої промисловості фактично означає повну неспроможність вітчизняної промисловості задовольняти попит населення, і тому ринок забезпечується імпортом на 70 %.

Нарешті, низька потреба в кадрах по промисловості України не дозволить працевлаштувати навіть половину тих громадян, які нині працюють в сфері торгівлі продукцією «second-hand».

Таким чином, в ринкових умовах господарювання та жорстких вимогах лібералізації зовнішньоторговельних відносин, продиктованих буквою Угод СОТ (які напряду забороняють обмеження та вимагають скорочення квотування імпорту), така поставка питання не є прийнятною. Продукція товарної групи 6309 «Одяг, що використовувався» є такою ж товарною групою, як й інші. Більше того, Секторальна ініціатива СОТ «Одяг та текстиль», прийняття якої Україною було умовою вступу до СОТ, в цьому питанні є досить ліберальною, ставка мита на імпорт в розмірі 5,3 % залишилася такою ж, якою була і до прийняття ініціативи, тому обмеження на імпорт з позицій Угод СОТ неприйнятні, крім випадків, коли доведено реальну шкідливість партії продукції для здоров'я споживача.

В умовах інтеграції України до СОТ державне регулювання з питань зовнішньої торгівлі та сприяння розвитку вітчизняного виробника має спиратися виключно на економічні ринкові механізми та важелі непрямого впливу, зокрема таких:

1. Здійснення активної соціальної політики, уникнення «заморожування» соціальних виплат. Слід розуміти, що високий попит на вживаний одяг в Україні продиктований вкрай низьким рівнем життя населення. В умовах зтяжної економічної кризи жорстка монетарна політика виявляється неефективною, тому уряди можуть використовувати додаткову емісію грошової маси. Це призводить до зростання інфляції, проте дає поштовх до зростання попиту на товари народного споживання (слід застерегти, що ефективним захід є лише в разі готовності вітчизняного виробника задовольняти попит, що зростатиме).

2. Можливо вимагати підвищення тарифної митної ставки на імпорту продукції «second-hand», закладаючи в розмір її підвищення вартість обов'язкової додаткової санітарної обробки партій продукції на мобільних дезінфекційних пунктах, які необхідно розмістити на митних пропускних пунктах на кордоні (лише в разі ретельної перевірки продукції та доведення систематичних порушень санітарних норм, які в свою чергу, також не повинні бути дискримінаційними, а гармонізованими з іншими країнами-учасниками СОТ).

3. Як найдієвіший спосіб нейтралізації шкідливого впливу «second-hand» на конкуренцію на ринку, максимально активізувати діяльність Державної митної служби України, насамперед по виявленню так званого «сірого імпорту» (провезення під виглядом вживаної нової або стокової продукції, підробки сертифікатів, що визначають країну походження).

4. Потребують доопрацювання законодавчі акти, які регулюють діяльність міжнародних громадських організацій, особливо у сфері ввезення й розподілу гуманітарної допомоги. До 80 % «second-hand», що ввозиться абсолютно легально необхідно прибрати з ринку і безкоштовно розподілити серед представників найменш захищених верств населення.

5. Максимальне законодавче сприяння підприємцям-власникам комісійних магазинів, які могли б налагодити збирання вживаного одягу в Україні і таким чином, створити конкуренцію імпортованому «second-hand», зменшити імпортозалежність України. Разом з тим, це полегшило б контроль за дотриманням санітарних норм.

6. У вітчизняному законодавстві сьогодні присутнє регулювання продажів товарів, натомість відсутнє таке поняття як «розпродаж». За наявності значних залишків продукції продавці готові її збувати за значно нижчими цінами (знижки до 50-70 %). В багатьох випадках – це крок, направлений на мінімізацію збитків та виправлення фінансового стану суб'єкта господарювання. Вважаємо доцільним виділення у вітчизняному законодавстві так званого режиму роботи «Розпродаж» для тих продавців, що не є «спрощенцями». Користування таким режимом могло б передбачати зниження цін на товари та наявність певного визначеного законодавчо порогового відсотка нерозпроданої продукції, натомість запроваджувати ряд пільг, які б стимулювали «сейли» на вітчизняному ринку легкої промисловості, наприклад, пільгові ставки комунального податку, зниження ставок нарахувань на заробітну плату до фондів соціального страхування та ін., мораторій на перевірки, пом'якшення вимог щодо забезпечення прав споживачів (наприклад, звуження можливості повернути або обміняти товар) на період розпродажів.

7. Є необхідність зменшення податкового навантаження на заробітну плату працівників промисловості, актуальною залишається й пенсійна реформа з розвиненою сучасною системою накопичення грошових коштів на банківських рахунках на добровільній основі, натомість розміри обов'язкових нарахувань на заробітну плату необхідно суттєво знижувати та стимулювати таким чином підприємців-«спрощенців» та їх найманих працівників, які, як

правило, взагалі працюють нелегально (особливо молодь), до роботи на промислових підприємствах, а не в торгівлі вживаним одягом на ринках.

8. Як один із заходів, що вже реалізується, не можливо не виділити автоматизацію процесу відшкодування ПДВ підприємствам-експортерам продукції. На нашу думку, це потужний інструмент підтримки промислового виробництва, який дозволить вирішити хронічну й застарілу проблему всіх підприємств, а особливо швейних, – нестачу оборотних коштів. Таке нововведення безперечно є корисним на шляху реструктуризації тих суб'єктів господарювання, які більшу частину продукції виготовляють й реалізують за толінговими схемами. Автоматизоване повернення ПДВ дозволить суттєво прискорити рух грошових потоків, вивільнити кошти на закупівлю сировини і матеріалів, нестача яких сьогодні і є основною причиною роботи із давальницькою сировиною. Це сприятиме зростанню виробництва та здешевленню вітчизняної продукції. В той же час таке нововведення – це яскравий приклад того, як можна стимулювати розвиток економіки неадміністративними методами, які ніяким чином не спотворюють ринок.

Вважаємо, що у підсумку подібні заходи стимулюватимуть розвиток торгівлі новою продукцією легкої промисловості, в тому числі вітчизняною, сприятимуть зниженню цін на неї; ліберальним шляхом стримуватимуть зростання імпорту «second-hand», знижуючи ринковий попит на нього та скорочуючи число бажаючих займатися даним бізнесом, максимально знівелюють шкоду, якої завдають державному бюджету порушення митного законодавства, пов'язані з імпортом «second-hand».

Виходячи із вищезазначеного, можемо зробити висновок, що проблема адаптації вітчизняного законодавства до вимог та стандартів СОТ залишається актуальною. Значна частина нормативних актів на даний час приведена до вимог організації, відповідає її базовим принципам. В той же час, під адаптацією законодавства слід розуміти не лише його уніфікацію з міжнародними угодами, а завдання захисту вітчизняного товаровиробника, активізації зовнішньоекономічної діяльності, створення додаткових стимулів для інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості. Це означає доопрацювання не лише норм, що регулюють здійснення зовнішньоторговельних операцій. Підготовка суб'єктів господарювання, органів державної влади в Україні до роботи в умовах СОТ передбачає докорінні зміни ледь не в усьому правовому полі. Саме тому в цій монографії і було розглянуто детально в тому числі й Податковий кодекс України та його робочі проекти. Запропоновані положення сприятимуть тому, щоб економіка України дійсно отримала поштовх до інтенсивного розвитку із вступом до СОТ.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. ДСТУ 4239:2003 «Матеріали та вироби побутового призначення текстильні і шкіряні. Основні гігієнічні вимоги».
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо мінімізації впливу фінансової кризи на розвиток вітчизняної промисловості» від 18.12.2008 р.
3. Закон України «Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати у 2010 році» від 09.10.2009 р.
4. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 03.04.1997 р.
5. Закон України «Про податок на додану вартість» від 28.12.1994 р.
6. Міжнародний стандарт ISO 14000 «Системи управління навколишнім середовищем» (1992).
7. Положення про Національну комісію з питань регулювання зв'язку України від 25.07.2007 р.
8. Положення про Національну комісію регулювання електроенергетики України від 21.04.1998 р.
9. Порядок застосовування митних режимів переробки на митній території України та за межами митної території України від 13.09.2003 р.
10. Постанова Правління Національного Банку України «Про затвердження положення про механізм рефінансування комерційних банків» від 15.12.2000 р.
11. Проект постанови Кабінету Міністрів України «Про ввезення на митну територію України обладнання та комплектуючих виробів до нього товарних груп 84, 85 та 90 УКТ ЗЕД, які не виробляються в Україні та ввозяться промисловими підприємствами без сплати ввізного мита» (нині пропозиція включена до проекту Закону України «Про митно-тарифне регулювання», 2010 р.).
12. Наслідки вступу до СОТ для української економіки: оцінка цінової конкурентоспроможності. Алі Баяр, І. Кобута, Є. Шкарбан, В. Жигadlo, О. Шевцов – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2007. – 39 с.
13. Один рік України у СОТ. І. Кобута, В. Жигadlo, А. Заїка – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2009. – 46 с.
14. Осика С.Г., Пятницький В.Т. Світова організація торгівлі / 2-ге видання, перероблене і доповнене. – К.: "К.І.С.", 2004. – 516 с.
15. Експертна оцінка загальних наслідків приєднання України до СОТ для галузей промисловості / Линник В.М., Шпирка Ю.В. / Економічний простір №23/1, 2009.
16. Дані UNCTAD // www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3199&lang=1.
17. Державний комітет статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
18. Документ Світового Банку, травень 2008 р. «Конкурентоспроможне сільське господарство і державний контроль: реагування України на світову

продовольчу кризу», с. 15 //

siteresources.worldbank.org/INTUKRAINE/Resources/WorldFoodCrisisandRoleofUkraine.pdf.

19. Інформаційно-аналітичні матеріали з питань вступу України до СОТ. Міністерство економіки України, 2006 р. – 19 с.

20. Китайський інформаційний Інтернет-центр. – Режим доступу: // www.russian.china/org/cn.

Додаток А

Таблиця А.1 – Виробництво основних видів промислової продукції за період 2004–2009 рр. по Україні

Види промислової продукції	Од. виміру	Роки					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Тканини	млн. кв.м.	108	114	99,9	114	109	86,8
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі	тис. шт.	3637	3346	2675	2541	2512	1783
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі	тис. шт.	615	649	630	534	376	399
Костюми чоловічі та хлопчачі	тис. шт.	1860	1608	1344	1107	1000	632
Костюми жіночі та дівчачі	тис. шт.	837	893	730	524	496	317
Піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі	тис. шт.	1615	1917	1815	1394	1081	782
Піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні жіночі та дівчачі	тис. шт.	4772	4644	4115	3725	2527	2036
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання	млн. пар	51,4	55,5	53,8	60,3	61,7	59,5
Брюки, бриджі чоловічі та хлопчачі	тис. шт.	8223	7371	6933	6436	5513	4671
Брюки, бриджі жіночі та дівчачі	тис. шт.	10354	8519	7582	5988	5207	3255
Светри, джемperi, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання	тис. шт.	5029	4964	4753	3849	2441	1474
Одяг верхній трикотажний	тис. шт.	4666	4452	5926	4174	4421	3119
Трикотаж спідній	млн. шт.	25,6	26,9	30,7	31,2	22,7	16,8
Взуття	млн. пар	21,7	20,5	21,2	22,5	22,2	20,4

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Аналіз обсягів імпорту та експорту продукції легкої промисловості за період 2007-2009 рр. по Україні

Найменування та код товару	Імпорт, тис. дол. США			Експорт, тис. дол. США		
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Відходи шовкові (5003)	-	9	-	-	-	3
Нитки та пряжа з шовку (5005-5006)	27	7	10	-	-	2
Тканини з шовку (5007)	1407	1939	2079	-	34	74
Вовна та відходи вовни (5101-5105)	7911	8559	3079	112	32	153
Пряжа з вовни (5106-5110)	1843	2744	1945	398	87	42
Тканини вовняні (5111-5113)	70932	71763	55432	10749	12441	4979
Бавовна та відходи бавовни (5201-5203)	20240	22554	16037	586	64	123
Нитки та пряжа бавовняна (5204-5207)	16593	16506	18099	5631	5363	3135
Тканини бавовняні (5208-5212)	164708	158778	115878	7296	8280	3800
Волокно лляне, конопляне, джутове, сизалю (5301-5305)	376	1497	1053	5673	2201	1064
Пряжа лляна та з інших рослин (5306-5308)	1512	2965	1184	266	75	58
Тканини з льону та інших рослин (5309-5311)	19225	17298	9993	277	407	135
Нитки та пряжа з хімічних ниток та волокон (5401-5406, 5508-5511)	70572	78764	71307	37112	28958	6802
Джути та волокна штапельні (5501-5507)	102438	108528	90336	5910	5835	830
Тканини з хімічних ниток та волокон (5407-5408, 5512-5516)	187131	216655	146690	9156	11173	8926
Вата (5601)	43161	50197	46619	26216	25002	21343
Фетр і повсть (5602)	4030	5001	2427	225	307	66
Неткані матеріали (5603)	53328	60220	41137	3209	6897	6836
Килими (5701-5705)	38350	50828	23793	25569	29547	14858
Інші текстильні матеріали (5801-5811, 5911)	69039	85219	66440	4092	6246	4023
Трикотажні полотна (6001-6006)	59062	64822	59956	5495	4997	4044
Одяг трикотажний (6101-6114, 6116-6117)	131274	274335	159319	126310	119184	93565
Панчішно-шкарпеткові вироби (6115)	35594	69475	56064	7238	9294	10613
Одяг текстильний (6201-6217)	171387	451892	224606	562066	565970	426825
Ковдри та пледи дорожні (6301)	11262	16878	9460	2565	2860	2274
Білизна постільна, столова, гардини, штори (6302-6303)	21112	45781	23915	30245	19826	20121
Інші вироби; одяг, що використовувався; ганчір'я (6304-6310)	70506	101250	29875	58040	64597	55256
Одяг, що використовувався (6309)	46230	58395	62132	46	110	178
Всього товарів, що підпадають під дію ініціативи	1373020	1984374	1338865	934436	929677	690128
Всього товарів, що не підпадають під дію ініціативи	389566	843102	415999	557652	546629	316904
Всього товарів легкої промисловості	1762586	2827476	1754864	1492088	1476306	1007032

* за даними Державної Митної Служби України (<http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/index>)

Таблиця В.1 – Аналіз переваг і загроз імпорту вживаного одягу на територію України та перспектив заборони зазначеного виду діяльності

Фактор	Підтвердження	Спростування
Фактори шкідливості імпорту продукції «second-hand»		
Шкідливість продукції для здоров'я споживачів	Дезінфекція продукції проводиться за допомогою токсичних хімічних речовин, зокрема формальдегіду та гіпохлориду натрію (токсичні, негативно впливають на генетичний матеріал, репродуктивні органи, дихальні шляхи, очі, шкірний покрив, центральну нервову систему, є канцерогенами). Проте навіть така дезінфекція, за даними Інституту мікробіології та вірусології НАНУ й Інституту екогігієни і токсикології, не може повністю знищити всіх мікроорганізмів у продукції, а лише суттєво зменшує їх кількість	<p>1. Після дезінфекції продукції проводиться нейтралізація формальдегіду за допомогою 10-25 % розчину нашатирного спирту протягом 10-15 хв., після чого провітрюється і просушується протягом 15 хв. Нині санітарно-епідеміологічна експертиза проводиться шляхом дослідження зразків однорідної партії, є економічно не вигідною із-за необхідності розпаковувати партію товару.</p> <p>2. Для аналізу вмісту в продукції залишків формальдегіду та ін. шкідливих речовин на митних пунктах пропуску можливо застосовувати мобільні газоаналізатори (напр., ГАНК-4 виробництва ОО «БиоТест», м. Донецьк), які не потребують особливої підготовки персоналу, розпаковування продукції, забезпечують швидкість процесу аналізу продукції, придатні для експертизи багатьох ін. товарів і є багатофункціональними, тому економічно вигідними.</p> <p>3. Рівень розвитку нових вітчизняних нанопрепаратів і процесів дезінфекційної обробки великих поверхонь дозволяє в стислі терміни розробити і виготовити мобільні пункти дезінфекційної обробки продукції без її розпаковування. Масовість обробки продукції та низька собівартість процесу дозволяють включити вартість такої обробки у митний тариф.</p> <p>4. Некоректно стверджувати, що інфекційне забруднення продукції відбувається до ввезення на територію України, так як всередині країни не забезпечуються належні умови зберігання, торгівля відбувається на відкритих площах, товар приміряється багатьма покупцями</p>

Дешевизна продукції, створює дуже жорстку конкуренцію з вітчизняною продукцією	За більшістю товарних позицій різниця в цінах між новою продукцією значна – до 5-10 разів і більше. Наприклад, середня ціна вживаної куртки – 50 грн., тоді як нової – 300-350 грн. (інформація М. Вайнберга – директора київської трикотажної фабрики «Роза»)	Така різниця в цінах вже формує ринкову нішу, подібного резерву зниження цін не мають ні вітчизняні, ні китайські виробники, тому очевидно, що за більшою частиною товарів «second-hand» не є прямим конкурентом продавців нової продукції
Завезення нової стокової та брендової продукції під виглядом «second-hand»	За рядом асортиментних позицій ставка ввізного мита вища, ніж для продукції «second-hand» (5,3 %), але для країн, що користуються режимом найбільшого сприяння (учасники СОТ) не перевищує 12 %. Проте найголовніша загроза полягає в іншому – суттєво знижується митна вартість продукції, що ввозиться, тому фактичний розмір відрахувань до бюджету знижується в рази. Наприклад, для курток (товарна група 6101) діє митна ставка 12 % пільгова і 40 % повна. Якщо митна вартість нової становитиме 30 дол. США, то відрахування з одиниці продукції становитимуть 3,6 або 12 дол. США – відповідно збільшується і ціна продажу такої продукції. Аналогічна куртка під виглядом вживаної може бути оцінена в 1-2 дол. США (середня вартість 1 кг «second-hand» за даними асоціації Укрлегпром становить 0,79 дол. США). В такому випадку з одиниці продукції доведеться заплатити 0,05-0,1 дол. США, тобто в десятки разів менше. Завезення навіть однієї партії продукції в декілька тон ваги дозволяє приховати податків на суму до 10 тис. дол. США	За словами С. Сьомки (заступника голови Державної митної служби України) з початку 2010 р. було зафіксовано 12 одиничних випадків завезення нової продукції під виглядом вживаної, з урахуванням масштабів імпорту «second-hand», не можна говорити про системність подібних порушень

Зниження оціночної вартості продукції на кордоні, уникнення розмитнення продукції як гуманітарної	<p>За інформацією С. Сьомки (заступника голови Державної митної служби України) з початку 2010 р. по товарам легкої промисловості було порушено 16 кримінальних справ, складено більше 1000 протоколів про порушення митних правил на загальну суму 150 млн. грн. Протягом лише 2010 р. з одного контейнера продукції легкої промисловості виплати до бюджету внаслідок активізації діяльності Державної митної служби зросли в середньому з 40-45 тис. грн. до 200 тис. грн.</p> <p>Так, за даними Асоціації «Укрлегпром», середня митна вартість окремих товарів за 1 півріччя 2010 року склала:</p> <ul style="list-style-type: none"> - костюми або трійки, піджаки, штани для чоловіків (6203) – 3,27 дол. США за од.; - костюми дамські англійські, комплекти, жакети для жінок (6204) – 3,17 дол. США за комплект; - костюми спортивні (6211) – 6,97 дол. США за шт.; - панчішно-шкарпеткові вироби з бавовни (6115920000) – 0,16 дол. США за пару; - взуття з натуральної шкіри (6403) – 8,35 дол. США за пару. <p>За даними асоціації Укрлегпром до 80 % продукції «second-hand» завозиться як гуманітарна допомога (більша частина якої в результаті все одно реалізується як товар). Тобто, 24,2 млн. грн. сплаченого до бюджету мита – це лише 20-25 % того, що мало б надійти в разі належного дотримання імпортерами вживаного одягу митного законодавства України</p>	В разі посилення контролю за дотриманням законодавства, надходження до бюджету суттєво зростуть, і державний бюджет отримуватиме від митних надходжень близько 50 млн. грн. Посилення митного контролю може вирішити цю проблему
---	---	--

Погіршення зовнішньоторговельного балансу країни за рахунок значних обсягів імпорту вживаного одягу	Обсяги імпорту зазначеної групи товарів зростають постійно, незважаючи на економічну ситуацію та конкурентні умови на ринку: 46 млн. дол. США – у 2007 р., 58 млн. дол. США – у 2008 р., 62 млн. дол. США – у кризовому 2009 р. Фактично, обсяг імпорту вживаного одягу зростає як у кризовій, так і в зростаючій економіці, що не відповідає пріоритетам інноваційного і сталого розвитку суспільства	За даними додатку Б обсяги імпорту вживаного одягу в Україну протягом 2007-2009 рр. становили від 46 до 62 млн. дол. США (офіційні дані Державної митної служби України), що складало від 2,1 до 3,5 % сукупного імпорту продукції легкої промисловості. За той самий період нового одягу було імпортовано суттєво більше: одягу трикотажного – від 130 до 270 млн. дол. США; одягу текстильного – від 170 до 450 млн. дол. США. Самі ці позиції є прямими конкурентами вітчизняних підприємств легкої промисловості за ціною продукції, а не «second-hand»
Імпорт подібної продукції – свідчення низького розвитку економіки	Значне нарощення обсягів імпорту вживаного одягу не сприяє підвищенню репутації України на міжнародній арені як індустріально розвинутої країни, особливо з позицій євроінтеграційних процесів	Нині є лише 2 країни, де офіційно заборонено імпорт «second-hand»: Китай та Гондурас. Навіть в найбагатших країнах Європи цей бізнес – легальний. Зрештою, завжди існує можливість налагодити збирання й продаж вживаної продукції в межах України через відкриття мереж комісійних магазинів, таким чином підвищити цивілізованість і відповідальність в даній сфері бізнесу
Фактори доцільності імпорту продукції «second-hand»		
Низька купівельна спроможність громадян України	У 2009 р. за даними Держкомстату середньомісячний доход у розрахунку на 1 особу по Україні становив 1217,2 грн., реальний доход за рік порівняно з 2008 р. скоротився на 8,5 %. За даними опитування (матеріали ток-шоу Шустер-Live ТРК «Україна») 48 % опитаних іноді купляють товари «second-hand», 12 % – купують лише такі товари, 40 % – ніколи не купують такої продукції. Тобто 60 % респондентів в тій чи іншій мірі користуються зазначеними товарами. Вибірка є репрезентативною і представляє всі регіони, вікові групи, різні професії, обидві статі	1. Прожитковий мінімум з 1 листопада 2009 р. встановлено в розмірі 701 грн., таким чином реальні доходи населення на 70-80 % перевищують цей показник. 2. Необхідно збільшити кількість стокових магазинів, де відбувається розпродаж колекцій нового одягу минулого сезону із суттєвими знижками, як це прийнято в розвинутих країнах

<p>Недостатній обсяг власного виробництва для задоволення потреб населення</p>	<p>Обсяги власного виробництва продукції не задовольняють навіть мінімальні потреби населення (45,8 млн. чол., чоловіки – 21,1 млн., жінки 24,7 млн. чол.), за даними додатку А в Україні у 2008-2009 рр. виготовлено:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі жіночі – 2,5 млн. од. в 2008 р. та 1,8 млн. од. в 2009 р. (за 2 роки одиниця продукції припадає на кожну п'яту жінку); - пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі чоловічі – 376 тис. од. в 2008 р. та 399 тис. од. в 2009 р. (775 тис. од. продукції на 21,1 млн. чол. за 2 роки!); - костюми чоловічі – до 1 млн. од.; - костюми жіночі – в межах 300-500 тис. од.; - вироби панчішно-шкарпеткові, млн. пар – 61,7 в 2008 р. та 59,5 в 2009 р. – тобто 1,2 пари виробів на рік на 1 людину (!); - брюки чоловічі – 5,5 млн. од. в 2008 р. та 4,7 млн. од. в 2009 р. (за 2 роки лише кожному другому вдається придбати вітчизняні брюки); - брюки жіночі – 5,2 млн. од. в 2008 р. та 3,3 млн. од. в 2009 р. (за 2 роки вироблено продукції лише для задоволення 1/3 жіночого населення України); - трикотаж спідній, млн. шт. – 22,7 в 2008 р. та 16,8 в 2009 р. (за 2 роки менше одиниці продукції на одну особу); - взуття, млн. пар – 22,2 в 2008 р. та 20,4 в 2009 р. (за 2 роки менше 1 пари взуття на одну особу). <p>По всім товарним позиціям потреби населення вітчизняним виробником не задовольняються навіть на половину</p>	<p>Обсяги власного виробництва продукції легкої промисловості не відповідають виробничому потенціалу галузі в цілому та виробничим потужностям підприємств зокрема, які використовуються в неповній мірі. За останні роки більша частина діючих підприємств завантажені роботою на 50 % від їх виробничої потужності і менше, таким чином є суттєвий резерв нарощення власного виробництва продукції та задоволення потреб ринку. За багатьма товарними позиціями є можливість збільшити вітчизняне виробництво в декілька разів. Так, наприклад, потенціал з виробництва взуття оцінюється фахівцями асоціації «Укрлегпром» у 150 млн. пар на рік.</p> <p>Слід зауважити, що вітчизняна продукція легкої промисловості викликає у споживачів достатньо високий інтерес. За даними опитування (матеріали ток-шоу Шустер-Live ТРК «Україна») 49 % опитаних навіть за нинішніх умов розвитку галузі в тій чи іншій мірі споживають вітчизняну продукцію, 51 % – ні. Вибірка є репрезентативною і представляє всі регіони, вікові групи, різні професії, обидві статі</p>
--	---	--

Продовження. табл. В.1

Можливість придбати брендові якісні речі за невисокою ціною	Ціна на брендовий якісний одяг досить висока, таким чином новий якісний модний одяг є недоступним для значної частини громадян, в тому числі і насамперед – молоді як основного споживача. Тоді як серед продукції «second-hand» такі речі зустрічаються досить часто, а асортимент – дуже різноманітний	Група «Одяг-Люкс» серед імпортованого одягу «second-hand» складає лише незначну частину, натомість значна частина одягу 1, 2, 3-ї категорій зношеності, таким чином брендові речі в даній товарній групі в переважній своїй частині вже втратили свої високі споживчі якості.
Імпортери «second-hand» створюють робочі місця	В сфері торгівлі товарами «second-hand» задіяно близько 300 тис. осіб. (інформація Асоціації дилерів одягу «second-hand»). Такому становищу сприяє і те, що праця в легкій промисловості – найменш оплачувана серед всіх галузей промисловості України: у 2009 р. 1035 грн./міс. проти 2117 грн./міс. в цілому по промисловості; у 2008 р. 1011 грн./міс. проти 2017 грн./міс. в цілому по промисловості (дані Держкомстату)	Дефіцит робочої сили в легкій промисловості навіть без розширення виробничих потужностей оцінюється в 30 тис. осіб (номінальна кількість робочих місць сягає 120 тис. при реальній зайнятості 93 тис. осіб). Крім того, загалом по промисловості потреба у кадрах у 2009 р. становила 65,9 тис. осіб, в тому числі – близько 40 тис. робочих місць – не потребують високої кваліфікації. Значна частина цих громадян (до третини навіть за наявних кризових умов), особливо молоді, є кадровим резервом розвитку промисловості, насамперед легкої, та можуть забезпечити створення більшої доданої вартості. Особливо це актуально для великих міст, де є ринки збуту продукції і, відповідно, заробітна плата може бути вищою, так, за даними асоціації «Укрлегпром», за серпень 2010 р. середня заробітна плата швеї в Києві складає 306 дол. США на місяць (близько 2400 грн. на місяць).
В разі заборони є ризик збільшення контрабанди, позбавлення бюджету взагалі навіть тих податкових надходжень, що є нині	За 2009 р. було ввезено вживаної продукції на суму 57 млн. дол. США та сплачено до бюджету мита на 24,168 млн. грн. Заборона імпорту «second-hand» позбавляє бюджет цих надходжень	–

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

- 2.1. Проблеми та перспективи структурної перебудови роботи підприємств легкої промисловості, що працюють за толінговими схемами**
- 2.2. Маркетингові підходи до управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств легкої промисловості**

2.1. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ ЗА ТОЛНГОВИМИ СХЕМАМИ

В умовах посилення міжнародної конкуренції та поглиблення процесів глобалізації міжнародної торгівлі, які мають місце із вступом України до СОТ, першочерговим завданням щодо посилення позицій вітчизняної легкої промисловості як на вітчизняному, так і на світовому ринках є повномасштабна структурна перебудова галузі.

Розрізнені підприємства, кожне з яких нині є самостійним гравцем на ринку, в рамках СОТ позбавляються будь-якої прямої державної підтримки (обсяги якої і без того сьогодні прямують до нуля), але не це є основною загрозою для галузі. Самостійність та ризикованість здійснення господарської діяльності – невід’ємні складові ведення бізнесу в ринкових умовах. Проте слід прийняти до уваги глибокі деформаційні процеси, що мали місце в галузі протягом останніх 18-20 років.

Переважна більшість підприємств легкої промисловості України – це представники так званого «середнього бізнесу», навіть якщо формально їх певну частину можливо віднести до великих підприємств із середньообліковою чисельністю персоналу понад 1000 осіб та обсягом валового доходу від реалізації продукції, що за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні (за визначенням Господарського Кодексу України). Тим не менше, слід констатувати глибоку структурну кризу, в якій опинилися підприємства. Таке становище характеризується наступними ознаками:

- нерівність конкурентних умов на ринку, коли доводиться змагатися з реалізаторами імпоротної продукції та «секонд-хенду», які працюють за спрощеною системою оподаткування та зазнають суттєво меншого податкового тиску;

- неможливість використання засобів зниження податкового тиску, доступних великому бізнесу (зокрема, інвестування шляхом здійснення зовнішньоекономічних операцій із країн, де діють пільгові умови оподаткування, або так звані офшорні операції);

- майже повне руйнування сировинної бази виробництва товарів легкої промисловості;

- ускладнено доступ до обігових коштів через недосконалість кредитної політики в Україні;

- частково втрачено значну частину кадрового потенціалу, особливо щодо технологів, конструкторів, дизайнерів одягу та взуття;

- втрачено значну частину потенціалу споживчого ринку в Україні внаслідок величезного падіння рівня життя населення (навіть сьогодні за різними оцінками тільки на харчування всередньому по Україні домогосподарства витрачають 55-60 % сукупного доходу);

- має місце значне посилення соціальної напруги, що ускладнює вивільнення працівників на підприємствах, керівництво змушене будь-яким чином забезпечувати планові обсяги виробництва.

В численних наукових дослідженнях, присвячених проблемам розвитку легкої промисловості України, вже було визначено основну причину, яка призвела до всіх вищезазначених проблем. З'ясовано, що до 70-80 % продукції легкої промисловості України сьогодні виробляється за толінговими схемами, тобто здійснюють операції з переробки давальницької сировини з наступним поверненням готової продукції іноземному замовнику, який оплачує послуги з переробки [22]. Крім вищезазначених причин, розвиткові таких схем господарювання в легкій промисловості сприяла нерозвиненість збутових мереж та відсутність сучасних маркетингових служб на підприємствах легкої промисловості України, а також небажання керівників підприємств працювати в умовах підвищеного ризику ринкового середовища та бажання його розділити (в результаті – із закордонним замовником продукції, який надає сировину). Неготовність менеджменту відмовитися від толінгових схем виробництва сприяла їх використанню і після 2000-2001 рр., коли в інших галузях народного господарства намітилися тенденції до зростання та покращення результатів діяльності [17; 18].

У іноземного замовника переробки давальницької сировини є два основних мотиви для здійснення таких операцій:

1) прагнення підприємств економічно розвинутих країн знайти можливість знизити собівартість продукції за рахунок здійснення частини або всього виробничого процесу в країнах з нижчими витратами на заробітну плату;

2) відсутність в країні-замовника технології або необхідних виробничих потужностей для отримання необхідної продукції, що супроводжується нестачею вільноконвертованої валюти для її закупівлі за кордоном.

Зазвичай для іноземних підприємств, що співпрацюють з українськими, діє саме перший мотив, так як відносно невисока оплата праці в Україні є основним чинником, що впливає на вибір ними контрагента для переробки давальницької сировини. За рахунок практично лише цього фактора іноземним замовникам вдається перекидати транспортні витрати на поставку сировини та вивезення продукції, а також отримувати значні прибутки, які навіть після розподілу між замовником та посередником становлять досить велику суму, щоб приваблювати таку кількість інофірм до використання послуг українських партнерів з місцевою робочою силою.

До того ж, у 80-х рр. ХХ ст. було проведено повну модернізацію підприємств легкої промисловості УРСР, тобто часи перебудови та подальшої економічної скрути галузь зустріла з сучасним, на той період, обладнанням. Це робило її привабливою для іноземних компаній за рахунок здатності виробляти якісну продукцію в стислі терміни. Як вже зазначалося в цей період вітчизняні товаровиробники, опинившись в нових соціально-економічних умовах не спромоглися, у переважній своїй більшості, пристосувати свою роботу до них. Тому співпраця українських компаній із зарубіжними партнерами на умовах

толінгу за тих умов була вигідною для обох сторін.

Проблематика толінгу розглядається в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: І. Балабанов, Д. Белкін, Н. Іванов, Б. Кліяненко, О. Лабурцева, А. Любин, В. Мамутов, А. Онуфрієв, А. Сисоєв, Д. Сіваков, Н. Тарнавська, О. Чаленко. У роботах даних вчених висвітлюються питання методологічного забезпечення здійснення операцій з давальницькою сировиною, дається оцінка впливу толінгу на підприємство замовника та виконавця.

Толінг, або операції з давальницькою сировиною є однією з форм міжнародної кооперації підприємств. У науковій літературі його відносять до різних видів зовнішньоекономічної діяльності розглядаючи як: виробничу послугу [24]; різновид зустрічної торгівлі; форму підяду [<http://buh.ru/document.jsp>]. СОТ визнає його як самостійну форму міжнародного розподілу праці [www.id-mebel.ru/tolling.html]. Розглянемо найбільш поширені трактування цього поняття в економічній літературі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Визначення поняття «толінг» (операція з давальницькою сировиною)

№	Автор, джерело	Визначення толінгу /операцій з давальницькою сировиною
1.	Закон України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах»	Операція з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах – операція з перероблення (оброблення, збагачення чи використання) давальницької сировини в результаті технологічного процесу із зміною коду по ТН ЗЕД (незалежно від кількості виконавців), а також етапів (операцій з перероблення цієї сировини) з метою отримання готової продукції за відповідну плату
2.	Белова И. А. Толлинг как экономическое явление	Толінг (від англ. "tall" – мито) – переробка наданої інофірмами сировини, що безмитно ввозиться для цього на територію Росії під митним режимом переробки
3.	Мамутов В., Кліяненко Б., Чаленко О. Толінгові схеми: плюси і мінуси // Економіка України. – 2002. – №1	Толінг – проведення зовнішньоекономічних операцій з безмитним ввезенням та вивезенням сировини і ресурсів (давальницької сировини)
4.	Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи	Толінг або толінгові операції – це послуги з переробки імпоротної давальницької сировини, що ввозиться на митну територію держави, для наступної переробки її вітчизняними підприємствами в готову продукцію, яка вивозиться за межі держави. Іншими словами, толінг – це спосіб організації виробництва, що ґрунтується на розподілі товарно-сировинних поставок і переробці давальницької сировини
5.	Макаревич Е. Толлинг: экономические и правовые аспекты	Толінгові операції – це порядок організації виробництва з переробки давальницької сировини, умови і форми розрахунків за роботи з переробки, способи реалізації готової продукції, виготовленої з давальницької сировини

До операцій з давальницькою сировиною належать операції, в яких сировина замовника на конкретному етапі її переробки становить не менше 20 % загальної вартості готової продукції. Винятком з цього правила є конкретний перелік видів давальницької сировини, що врегульований окремими постановами Кабінету Міністрів України. Крім цього, Уряд має право регулювати розміри питомої ваги сировини у продукті переробки. Так, сьогодні встановлено обмеження питомого вмісту сировини у готовій продукції тільки щодо сировини українського походження, що направляється на переробку за кордон. До сировини іноземного замовника застосовується загальна норма у 20 %. Таким чином, у нормативно-правовій базі закріплена нерівноправність щодо сировини українського та іноземного замовника, з чим не можна погодитись, так як це суперечить принципу рівноправності при здійсненні ЗЕД.

Таким чином, узагальнюючи усі вище наведені визначення, толінг можна охарактеризувати як здійснення зовнішньоекономічних операцій з переробки давальницької сировини вітчизняним підприємством з наступним поверненням готової продукції іноземному замовнику, який оплачує послуги з переробки. При цьому важливою умовою віднесення тієї чи іншої операції до толінгу є те, що сировину, яка ввозиться або купується на території країни переробки, підприємство переміщає під безмитний режим.

Розрізняють два види толінгу – зовнішній і внутрішній. Зовнішній толінг передбачає закупівлю сировини за кордоном, а внутрішній – її закупівлю в країні переробки. За кордоном такі операції називають активною та пасивною переробкою, де під активною мають на увазі переробку наданих іноземним замовником матеріальних ресурсів в країні переробки, для іноземного замовника ця переробка вважається пасивною.

Внутрішній толінг не вимагає митного оформлення сировини. Для зовнішнього толінгу, який характерний для більшості підприємств України, що працюють на давальницькій сировині, існує два митних режими – на митній території і під митним контролем. Відрізняються ці режими тим, що в першому випадку вносяться заставні платежі в розмірі мита і податків, які потім повертаються переробному підприємству за умови вивезення готової продукції, в другому випадку – мито, податок на додану вартість та спеціальний податок не стягуються.

Слід розглянути принципову схему здійснення операцій з переробки давальницької сировини (рис. 2.1). Її можна представити у вигляді ланцюга «власник сировини – переробник – власник готової продукції», де замовник має можливість контролювати всі етапи виготовлення продукції, не маючи необхідності при цьому організувати весь виробничий процес.

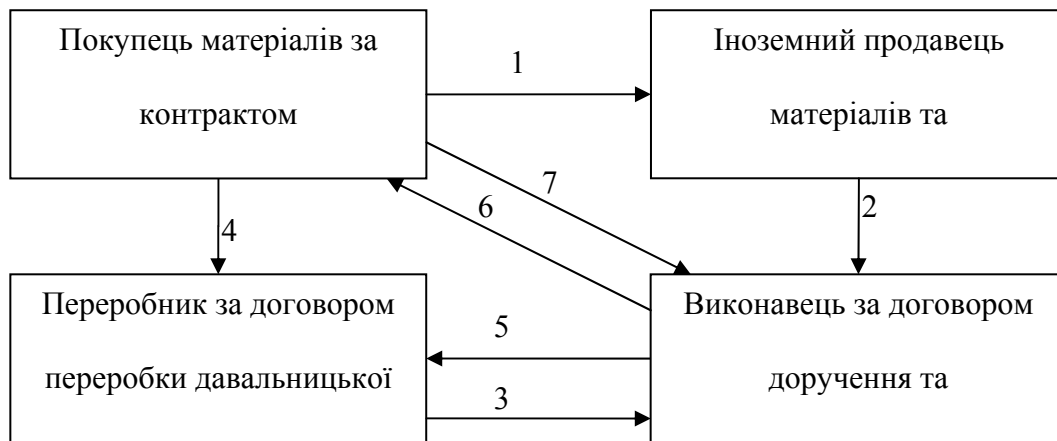


Рисунок 2.1 – Схема роботи за договором толінгу

Схема роботи за договором толінгу включає такі основні етапи:

1. Укладення контракту та перерахування грошових коштів у іноземній валюті постачальникам у рахунок оплати за матеріали.

2. Поставка матеріалів та комплектуючих виконавцю відповідно до умов контракту. виконавець – це фірма-посередник між іноземним замовником та вітчизняним підприємством-переробником давальницької сировини.

3. Передача матеріалів на переробку на основі договору, укладеного між виконавцем (посередником) і переробником.

4. Оплата переробки давальницької сировини переробнику.

5. Повернення з переробки готової продукції.

6. Оплата комісійних за договором доручення, укладеного між виконавцем та замовником.

7. Відправка готової продукції замовнику за договором доручення.

У багатьох випадках при здійсненні толінгових операцій посередник відсутній тоді схема включає лише три сторони, а всі розрахунки за послуги з переробки давальницької сировини проводяться безпосередньо між іноземним замовником та підприємством, що виконує переробку. Іноді такі операції проводяться лише між двома контрагентами (замовником і переробником), коли замовник є виробником сировини.

В результаті в 90-ті рр. ХХ ст. підприємства легкої промисловості України змогли зберегти свій виробничий та кадровий потенціал і відносну стабільність роботи. Проте робота за давальницькими схемами завжди повинна носити тимчасовий характер, тривале використання подібної схеми організації бізнесу «виснажує» основні фонди підприємств. Досвід засвідчує: як тільки національна економіка починає зростати (що відбулося в Україні після 2000 р.), підприємства легкої промисловості відмовляються від толінгу. Але до теперішнього часу в державі це не було реалізовано. Таким чином, робота переважно з давальницькою сировиною чинила неоднозначний вплив на розвиток галузі, наслідки цього проілюстровано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз позитивних та негативних наслідків роботи підприємств легкої промисловості за толінговими схемами

Негативні наслідки роботи за толінговими схемами	Позитивні наслідки роботи за толінговими схемами
1. Нестача обігових коштів, яку намагалися замінити прямими поставками сировини	1. Розв'язання проблем, пов'язаних із браком якісної сировини, її поставками
2. Низький рівень рентабельності виробництва за іноземними замовленнями (у розрахунках з якими, як правило, враховували тільки вартість обробки виробу, ігноруючи значні постійні затрати підприємств)	2. Можливість залучення фінансових ресурсів від постійних іноземних партнерів (актуально в умовах кризи, згорання банками кредитних програм для промислових підприємств)
3. Прискорений знос виробничого устаткування підприємств (спричинений його інтенсивною експлуатацією, низькою рентабельністю виробництва, що унеможливає вчасне оновлення обладнання)	3. Завантаження виробничих потужностей підприємств (особливо в умовах падіння платоспроможного попиту на внутрішньому ринку)
4. Втрата іміджу вітчизняних підприємств	4. Отримання підприємствами актуальної технічної інформації від іноземних партнерів, а також інформації про модні тенденції на ринку одягу
5. Зниження чисельності висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу (виявилися непотрібними значна частина технологів, конструкторів, дизайнерів)	5. Гарантована реалізація продукції, що виробляється, зменшення витрат на збутову діяльність в цілому
6. Інтенсифікація та погіршення умов праці основних робітників підприємств	6. Зменшення рівня безробіття та забезпечення повної зайнятості персоналу підприємств
7. Втрата незалежності та самостійності підприємств, особливо у збутовій діяльності	

З представленого у табл. 2.2 можна зробити висновок, що діяльність підприємств легкої промисловості України за толінговими схемами може розглядатися лише як тимчасова політика збереження виробничого та кадрового потенціалу галузі в умовах тяжкої економічної кризи (це було актуально лише для перших десяти років незалежності України). Проте поступово робота за таким підходом знижує конкурентоспроможність підприємств, вони втрачають навіть іноземні замовлення.

З огляду на вищезазначене, вважаємо що майбутній розвиток легкої промисловості України повинен базуватися на реструктуризації підприємств галузі, які працюють за толінговими схемами, метою якої має стати суттєве зниження частки такої продукції у випуску підприємств.

Диверсифікація діяльності підприємств легкої промисловості можлива за кількома напрямками, зокрема:

1. Розширення виробництва продукції для внутрішнього ринку:
 - підвищення обсягів виробництва продукції для внутрішнього ринку і активізація збуту в Україні;
 - виробництво продукції за державним замовленням.

2. Розширення обсягів виробництва продукції для закордонних ринків:

- експорт продукції за кордон (можливо за умов координації діяльності підприємств галузі при посередництві професійних галузевих об'єднань, наприклад, «Укрлегпром», або створення спеціалізованої торгово-експортної асоціації) [12, с. 384-387];

- активне використання інших форм міжнародної кооперації.

Основними критеріями оцінки перелічених напрямків реструктуризації діяльності підприємств можна вважати такі індикатори, як потрібний обсяг інвестування; термін його окупності; ступінь залежності від партнерів по бізнесу; можливість отримання прибутку та видатки, які нестиме підприємство у випадку обрання того чи іншого варіанту. Виходячи з цього, можливо визначити переваги та недоліки кожного із варіантів реструктуризації. Представимо їх у табл. 2.3 [16, с. 111].

За даними таблиці проаналізуємо особливості та ризики різних варіантів реалізації реструктуризації підприємств, що працюють за толінговими схемами, на основі проведеного аналізу запропонуємо систему заходів, які мають супроводжувати реструктуризацію.

Таблиця 2.3 – Особливості різних способів диверсифікації діяльності підприємств легкої промисловості, що працюють за толінговими схемами

Фактори	Способи диверсифікації			
	Розширення виробництва на внутрішній ринок (розвиток товару)	Виробництво за держзамовленнями	Експорт	Кооперація
Обсяг необхідних інвестицій	високий	невисокий	високий	варіюється
Швидкість реалізації	низька	висока	низька	варіюється
Залежність від партнерів	відсутня	відсутня	значна за умов посередництва	велика
Можливість отримання прибутку	велика	велика	велика	середня
Видатки	великі	великі	великі	незначні

Розвиток товару та розширення реалізації продукції на внутрішньому ринку потребує значних інвестицій і витрат у процесі подальшої діяльності, тому термін окупності подібних проектів є тривалим (зважаючи на об'єм вітчизняного ринку та падіння купівельної спроможності громадян), проте в разі успіху проектів реструктуризації є висока вірогідність суттєвого приросту прибутку та позбавлення економічної залежності вітчизняних підприємств від іноземних замовників. Даний напрямок перебудови роботи підприємства потребує наступних заходів:

- впровадження механізмів пільгового кредитування підприємств галузі для забезпечення їх оборотними коштами на придбання достатньої кількості сировини, а також оновлення технологічної бази;

- прискореного гармонійного розвитку суб'єктів економіки, що забезпечують сировиною швейні підприємства (тваринництво, вирощування технічних культур: льону, технічних сортів конопель, бавовни, шовкопрядіння, текстильні підприємства, хімічна промисловість, виробники фурнітури та ін.);

- створення кластерних об'єднань, що забезпечить відновлення коопераційних зв'язків між вітчизняними постачальниками сировини та підприємствами легкої промисловості, вдосконалення їх логістичних систем;

- розробки принципово нових конкурентних маркетингових стратегій підприємств легкої промисловості;

- створення в Україні гуртового ринку швейних виробів;

- сприяння розвитку міжнародної виставкової діяльності в галузі (з підключенням Міністерства закордонних справ України, Міністерства економіки України та через створення спеціалізованих торговельно-економічних місій);

- активізація професійно-освітньої підготовки інженерно-технологічного персоналу для підприємств легкої промисловості, брак якого може бути відчутним в найближчі роки і з розвитком власного виробництва.

Зазначений шлях є найперспективнішим напрямком реструктуризації галузі, проте пов'язаний із найбільшими ризиками і витратами, не може бути реалізований ізольовано від соціальних програм Уряду, спрямованих на розбудову в Україні суспільства середнього класу (як найбільш активного та вимогливого споживача продукції).

Виробництво за держзамовленнями є специфічним видом діяльності, зокрема для забезпечення потреб армії, закритих установ, казенних підприємств, лікарень тощо. Особливо цей спосіб ефективний при підтримці підприємств у «міжсезоння», коли знижується попит на продукцію. Цей напрям реструктуризації більше підходить вітчизняним підприємствам, через те, що потребує суттєво менше інвестицій з їх боку, відповідно, і швидкість реалізації таких проектів – висока. Перевагою є також відсутність залежності від партнерів чи посередників (крім держави). Це дозволяє забезпечити високу прибутковість підприємств, але вимагає надзвичайно високих витрат з державного бюджету, що неможливо забезпечити в умовах економічної кризи [21, с. 319], до того ж є ризик суттєвого розширення державного сектору в галузі, що, в свою чергу, несе вже відомі дослідникам загрози погіршення якості менеджменту підприємств, зниження рівня відповідальності керівників за прийняті рішення. Тим не менше, ряд підприємств, особливо тих, які знаходяться на порозі банкрутства, можливо врятувати, використовуючи подібні моделі реструктуризації (з поверненням частки їх акцій державі та подальшим перепродажем її новим власникам після оздоровлення). Перебудова в такому напрямку потребує наступних заходів:

- значних бюджетних витрат або витрат державних банків (під урядові гарантії) на реструктуризацію галузі;

- активного залучення інвестицій у підприємства галузі (особливо представників крупного вітчизняного капіталу);

- вдосконалення тендерних процедур, забезпечення прозорості їх проведення;

- створення системи моніторингу за формуванням бюджетів та витратами підприємств-переможців державних тендерів.

В умовах значного дефіциту державного бюджету даний напрямок реструктуризації доцільно використовувати лише як додатковий (для підтримки підприємств із яскраво вираженим сезонним характером збуту продукції та тих, що перебувають в особливо тяжкому економічному становищі, але виконують в регіоні важливу соціальну роль). Ще однією проблемою на шляху реалізації цього напрямку реструктуризації діяльності підприємств легкої промисловості є дія Угод та секторальних ініціатив СОТ. На сьогодні фактично подібні дії можуть бути реалізовані лише стосовно підприємств, що працюють на обслуговування потреб державних органів та установ, тобто такі підприємства не можуть бути гравцями на споживчому ринку.

Самостійний експорт продукції легкої промисловості є одним із найпривабливіших способів розвитку галузі, особливо враховуючи позитивний досвід таких країн, як Китай, Туреччина, Польща. Значний приріст прибутку підприємств у разі вдалої реструктуризації компенсує значні інвестиції та поточні затрати, проте термін окупності є довготривалим, а залежність від торгових посередників зростає прямопропорційно розвитку закордонної збутової мережі. Потребує наступних заходів:

- аналізу аналогічної продукції конкурентів на іноземних ринках за цінovими параметрами та показниками якості та безпечності продукції як для споживача, так і для навколишнього середовища;

- визначення географічних пріоритетів спрямування експорту (найбільш перспективних ринків збуту);

- отримання сертифікатів якості продукції ISO-9001 та якості й безпеки виробничих систем ISO-14000;

- організації національних посередницьких служб, які б могли ефективно здійснювати консалтинг та сприяння виставковій і збутовій діяльності за кордоном.

Слід зазначити, що даний напрямок хоч і є дуже витратним та ризиковим, проте вітчизняні підприємства протягом останніх 18 років, працюючи за толінговими схемами, накопичили значну кількість інформації про вподобання, модні тенденції, вимоги до якості продукції на різних ринках (особливо Західної Європи), що може полегшити вихід на них. В той же час, за такого розвитку подій суттєво посилиться залежність вітчизняних підприємств від зарубіжних партнерів та посередників. Зміни ринкової кон'юнктури будуть відігравати ще більшу роль в процесах планування, тобто фактор невизначеності в роботі підприємств зростатиме, тим не менше якісна підготовка роботи маркетингових та економічних служб може вирішити дану проблему, як свідчить позитивний іноземний досвід.

Міжнародна виробнича кооперація у формі спільних підприємств, двосторонньої кооперації або реалізації спільних проектів прийнятна лише у випадку рівноправного партнерства суб'єктів господарювання (якою не є робота за толінговими схемами). Ця форма ведення бізнесу була особливо популярною в Україні на початку 90-х рр. ХХ ст., коли статутні капітали підприємств формувалися на паритетній основі: фінансові ресурси, марка, об'єкти прав інтелектуальної власності надавалися іноземними партнерами, тоді як з боку вітчизняних гравців надавалися – земельні ділянки, виробничі приміщення й устаткування, в деяких випадках – запаси сировини та матеріалів. Її головною перевагою є розділення витрат, інвестицій та ризиків між кількома партнерами, хоча і прибуток також підлягає розподілу між ними. Конкурентної переваги в такий спосіб можна досягти за наступних умов:

- обидві сторони є однаково компетентними, що дасть змогу створити синергійний ефект від об'єднання їх зусиль;
- партнери повинні мати унікальний продукт або технологію, які доповнюватимуть спільний бізнес;
- доцільно об'єднувати сильнішого ринкового гравця та компетентнішого технологічно виробника [19].

Даний напрямок реструктуризації підприємств вважаємо пріоритетним з огляду на те, що він не потребує значних бюджетних асигнувань, дозволяє рівномірно розподіляти ризики інвестування та ведення бізнесу, створює синергійний ефект. Тим не менше, розповсюдженість даної схеми реструктуризації поступово знижується. Цьому є ряд причин: значний фізичний і моральний знос основних фондів вітчизняних підприємств (їх знецінення), падіння рівня підготовки інженерно-технічних працівників підприємств і, відповідно, – рівня складності проектів, які можливо спільно реалізувати. В той же час подібні конкурентні переваги з'являються в країнах Південно-Східної Азії та Латинської Америки.

Крім традиційних, доцільним є також закордонний досвід використання альтернативних структур побудови бізнесу в промисловості. Це можуть бути наступні інноваційні структури та способи організації бізнесу:

- кластеризація;
- введення в дію критичної кількості нових виробництв методом «бізнес під ключ»;
- інтрапренерство (внутрішньофірмове підприємництво).

Саме на основі перелічених вище способів побудови (архітектури) бізнесу доцільно здійснювати реструктуризацію діяльності підприємств, що працюють за толінговими схемами, а також створення нових підприємств в легкій промисловості, що здійснюватимуть свою діяльність на інноваційній основі. В легкій промисловості, окрім інноваційної складової, слід виділити вплив таких факторів, як мода або відповідності продукції сучасним тенденціям.

Таким чином, в галузі працюють тисячі фахівців, у праці яких яскраво виражена творча складова, поєднана із високим рівнем вимог до професійної підготовки, технічних знань, унікальних навичок та вмій. Перевага роботи за

давальницькими схемами, низька орієнтованість на споживача, засилля імпоротної продукції на вітчизняному ринку, недостатній рівень гнучкості менеджменту на підприємствах легкої промисловості України стали причинами втрати значної частини кадрового потенціалу серед конструкторів, технологів, дизайнерів (модельєрів) та представників інших творчих професій. За останні роки фактично було зруйновано систему інтелектуальної власності в галузі, втрачено зв'язок між носіями ідей і сферою виробництва.

В умовах інтеграції України до СОТ, коли все більш нагальною стає потреба диверсифікації діяльності підприємств галузі, необхідно є розробка стратегії відходу від використання толінгових схем виробництва. Поступово актуалізуються наступні галузеві виробничі функції:

- дизайн одягу та взуття, ін. товарів легкої промисловості, їх художнє оздоблення;
- конструювання виробів народного споживання;
- створення нових матеріалів із заданими властивостями;
- розробка індивідуального програмного забезпечення на всіх стадіях виробничого процесу;
- створення та впровадження нових технологій обробки сировини та виробництва продукції, складування та передпродажної підготовки виробів;
- раціоналізації роботи логістичних та збутових систем суб'єктів господарювання;
- органічного влиття виставкових технологій до бізнес-процесів представників легкої промисловості України.

Вирішення поставлених задач суттєво ускладнюється в сучасних умовах, які відзначаються високою мобільністю ринку високоосвічених фахівців творчих професій. Ефективне використання професіоналів, які можуть вільно розпоряджатися результатами власної інтелектуальної праці та творчої активності, а також відзначаються значним рівнем економічної незалежності, стає неможливо здійснювати, спираючись на традиційні організаційні структури ведення бізнесу та системи мотивування до праці. Роль факторів матеріального стимулювання перестає бути визначальною, представники творчих професій прагнуть отримати гарантії та максимальне сприяння реалізації власних проектів, приймаючи активну управлінську участь в ході цих процесів. Діючи за традиційними схемами (створення конструкторських, дизайнерських відділів, залучення провідних фахівців з різних технологій на функціональній, а не проектній основі), вже неможливо забезпечити достатній рівень мотивації, а, відповідно, – і належну якість та високий рівень творчої активності висококваліфікованих співробітників.

В той же час творчий потенціал та наявність сучасних яскравих ідей дизайнерів, модельєрів, конструкторів, технологів, інженерів неможливо реалізувати поза значними виробничими, людськими та фінансовими ресурсами великих промислових підприємств та їх об'єднань (промислово-фінансових груп, кластерів). Таким чином, постає проблема якісної інтеграції високого творчого потенціалу і незалежності сучасних професіоналів із жорстко регламентованими промисловими виробничими структурами,

інтересом перших до розкриття своїх унікальних здібностей та реалізації творчих задумів та спрямованістю других на фінансовий результат, оптимізацію виробничих процесів та, відповідно, – витрат.

Фактично, на сьогодні представники інженерно-технічних спеціальностей та творчих професій у більшій мірі тяжіють до створення і управління власним бізнесом, ніж до регламентованої роботи за наймом на промислових підприємствах. В таких випадках ефективність здійснення такої діяльності визначається, окрім володіння конкурентними перевагами у вигляді інтелектуального та творчого потенціалу, ще й традиційними сильними сторонами малих підприємницьких структур, зокрема:

- організаційно-технологічною мобільністю;
- активною конкурентною політикою;
- гнучкістю менеджменту;
- високою адаптивністю до вимог ринку.

Разом з тим, слід зазначити, що в Україні залишаються і навіть загострюються традиційні проблеми ведення малого та середнього бізнесу, а труднощі і значні ризики, які виникають на стадії започаткування власної справи, – взагалі є невідворотними та характерними навіть для достатньо лібералізованих ринкових економік. Серед таких факторів негативного впливу на розвиток підприємництва найбільш актуальними сьогодні є наступні:

- відсутність, важкодоступність стартового капіталу;
- бюрократичні перепони на шляху будівництва, високі ціни на оренду приміщень;
- відсутність і складність підбору команди;
- недосконала податкова політика держави відносно малого бізнесу та тих, хто тільки запроваджує власну справу;
- ускладнений доступ до сировини та техніки;
- неможливість формування повноцінних маркетингових служб на ранніх етапах реалізації бізнес-проекту;
- відсутність управлінського досвіду та знань.

Таким чином, аналізуючи вищезазначене, приходимо до висновку, що бажання висококваліфікованих фахівців посилити контроль за реалізацією власних інтелектуальних надбань шляхом організації бізнес-проектів в сучасних умовах господарювання є надзвичайно ризиковим. Тим не менше, просто повернення їх до праці на промислові підприємства, в тому числі легкої промисловості, на традиційних засадах стикається із наступними проблемами:

- недостатня участь розробників у доведенні своїх проектів до остаточної реалізації;
- відсутність систем участі розробників у розподілі фактично отриманих прибутків від реалізації проекту;
- недостатнє розуміння спеціалістами економічних вимог та параметрів продукції, яку їм доручено розробляти;
- низька фінансова дисципліна інженерно-технічних підрозділів, роздування їх бюджетів;

- низька мотивація до творчої активності, використання інноваційних підходів та новаторських рішень;
- підвищена конфліктність всередині інженерно-технічних, конструкторських, дизайнерських відділів внаслідок директивного підходу до їх формування;
- значні терміни розробки нової продукції;
- деперсоніфікована і невизначена в часових межах відповідальність інженерно-технічних, конструкторських, дизайнерських та ін. відділів.

З огляду на вищезазначені позиції, вважаємо доцільним вивчення досвіду формування та запровадження у діяльність підприємств легкої промисловості таких гнучких інноваційних структур, як інтрапренерські (внутрішньофірмове підприємництво), які органічно поєднують в собі переваги гнучкості малих підприємницьких організацій та потужних фінансово, кадрово і технічно традиційних промислових виробництв.

Інтрапренерство – це відносини, які виникають на підставі створення на «старих» великих підприємствах малих підприємницьких структур (інколи їх називають малими творчими підприємницькими центрами) з метою подолання консерватизму великих компаній і вирішення інноваційних довгострокових завдань.

Інтрапренер – особа, що ініціює і веде свою підприємницьку діяльність в рамках існуючого діючого підприємства.

Переваги інтрапренерства над індивідуальним підприємництвом:

- 1) наявність у більших компаній потужної технологічної, лабораторної й дослідницької бази;
- 2) можливість одержати кваліфіковану допомогу з боку маркетингових підрозділів фірм;
- 3) потужна фінансова підтримка вищого керівництва;
- 4) підтримка кращих розумів, зосереджених у великій компанії;
- 5) можливість використати інформаційні ресурси й комп'ютерні системи компаній.

Як можемо бачити з даних у рис. 2.2, на промислових підприємствах потрібно сформулювати ряд передумов, які б могли сприяти утворенню на них підприємницьких інноваційних структур.

Аналізуючи такі на підприємствах легкої промисловості, приходимо до висновку, що вітчизняна галузь в цілому підготовлена до запровадження внутрішньофірмового підприємництва, зокрема з наступних причин:

- збережено достатній кадровий потенціал підприємств;
- спостерігається критично низький рівень зацікавленості у праці серед висококваліфікованих фахівців в рамках традиційних організаційних структур та підходів до роботи;
- значні виробничі потужності підприємств та наявність високотехнологічного обладнання, які не використовуються в повному обсязі.



Рисунок 2.2 – Умови, необхідні для виникнення інтрапренерства на підприємстві

В загальному вигляді впровадження та подальша робота інтрапренерських структур залежать від стадії життєвого циклу «старого» підприємства. Більш детально специфіка їх взаємодії представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Особливості інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадії циклу	Взаємовідносини підприємства і засновника підприємницької структури
1. Зародження підприємницької ідеї	Підприємницька ідея (ініціатива) зароджується всередині підприємства (у одного зі співробітників-спеціалістів) або ззовні (у спеціаліста, наприклад дизайнера) і підхоплюється підприємством з урахуванням свого потенціалу
2. Реалізація підприємницької ідеї, створення підприємницьких господарських структур	Підприємство й автор підприємницької ініціативи стають партнерами, що об'єднують свої можливості для її реалізації. Використовуються ресурси підприємства і засновника підприємницьких господарських структур

3. Стійка робота, прибутковість	Підприємство зберігає контроль над підприємницькою структурою й отримує певні дивіденди
4. Занепад	Підприємство або бере участь в диверсифікації бізнесу, або ліквідує інтрапренерську структуру

В той же час слід зауважити, що наявні умови підготовленості підприємств галузі до роботи з використанням інтрапренерських структур на сьогодні зводяться лише до організаційно-технічних, як то розміри підприємств, їх технологічна оснащеність, людський потенціал (даний фактор вичерпується стрімкими темпами внаслідок високої плинності кадрів, старіння персоналу, зниження якості професійно-технічної освіти та галузевої науки).

Проте існує і численний ряд проблем, які заважають створенню інноваційних структур на основі внутрішньофірмового підприємства. Серед них слід виділити такі:

- керівництво надає перевагу авторитарному та ліберальному стилю управління, відсутня або малорозвинена система заохочення раціоналізаторства та генерації ідей на найнижчих рівнях виробничої ієрархії;

- недостатній рівень захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності;

- брак механізмів комерціалізації ідей та винаходів (що знецінює їх ринкову вартість й ускладнює внесення подібних активів до статутних капіталів інтрапренерських одиниць);

- низька прибутковість підприємств легкої промисловості, відсутність вільних фінансових ресурсів (фактично це позбавляє великі підприємства їх основної конкурентної переваги «сильного гравця»).

З огляду на це, слід детальніше розглянути різноманіття організаційних форм інтрапренерства, які представимо на рис. 2.3-2.5. Серед таких сьогодні виділяють внутрішньофірмове підприємництво в рамках базового підприємства, в рамках договірних відносин, а також в рамках об'єднань підприємств (концернів).

1. Взаємодія (інтрапренерство) в рамках базового підприємства – одна з найпростіших організаційних форм побудови інтрапренерських відносин, представлена на рис. 2.3.

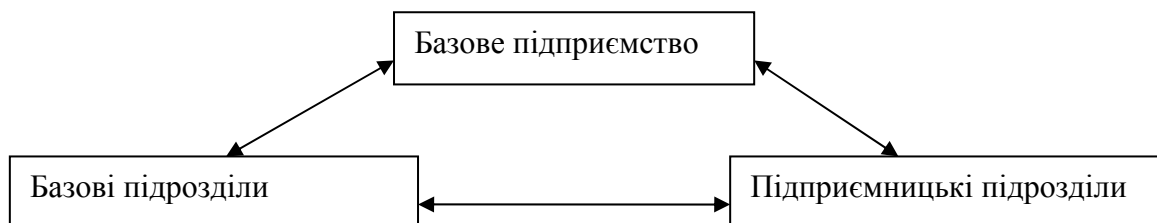


Рисунок 2.3 – Організація інтрапренерства в рамках одного підприємства (всередині)

В даному випадку модель реалізується на одному підприємстві, яке, в свою чергу, не є складовою об'єднань підприємств. Підприємницькі підрозділи (інтрапренерські одиниці) утворюються поряд з традиційними підрозділами організації, і відрізняються від останніх наступними рисами:

- права на продукт, що виробляється підрозділом, належать тільки цьому підрозділу або його керівнику, а не всьому підприємству;
- керівник підрозділу є підприємцем-інтрапренером, співзасновником підрозділу, йому належить ідея виготовлення продукту, який виробляється;
- фінансування підрозділу здійснюється виключно на конкурентних засадах, тобто підприємство формує бюджет підрозділу виключно з урахуванням прибутків, які останній забезпечує.

Дана схема реалізації інтрапренерства є найбільш типовою та традиційною, дозволяє суттєво підвищити відповідальність менеджерів структурних підрозділів підприємства, мотивувати співробітників творчих професій (дизайнерів, конструкторів, частково інженерів-технологів та менеджерів), подолати бюрократію, яка притаманна великим підприємствам, скоротити терміни реалізації перспективних проектів, забезпечити принцип змагальності в роботі підрозділів підприємства.

В той же час подібна організаційна структура має свої недоліки:

- актуальна лише для потужних підприємств, діяльність яких відзначаються відмінними фінансовими результатами;
- в рамках одного підприємства діють як інтрапренерські, так і традиційні структури, що може стати причиною конфліктів та непорозумінь (особливо щодо питань розподілу ресурсів).

2. Взаємодія (інтрапренерство) в рамках договірних відносин – це форма, що означає співпрацю інтрапренера та базового підприємства, за якої обидва зберігають юридичну самостійність, є цілком незалежними господарськими одиницями юридично (рис.2.4). Проте сутність співпраці залишається. Інтрапренерська бізнес-одиниця отримує кошти, виробничі приміщення, устаткування, здійснює лізинг персоналу від базового «старого» підприємства, несе відповідальність за реалізацію спільного проекту, володіє правами на об'єкти інтелектуальної власності (ідею, винаходи, корисні моделі, креслення тощо). Велике підприємство виступає свого роду замовником специфічної послуги чи товару, а інтрапренер допомагає такі послуги чи товари виробляти.



Рисунок 2.4 – Організація інтрапренерства із зовнішньою підприємницькою одиницею

В разі використання даної форми організації інтрапренерства з'являється можливість надання ще більшої творчої незалежності підприємницькій одиниці. В той же час не порушується організаційна цілісність базового великого підприємства. Основним недоліком даного способу організації інтрапренерства є зменшення можливостей контролю за діяльністю інтрапренера, а також ускладнення процесу фінансування підприємницької структури (постає необхідність створення або використання сторонніх фінансових установ).

3. Взаємодія в рамках об'єднання підприємств (концерну) – найбільш характерна для України форма внутрішньофірмового підприємництва, за якої підприємницькі одиниці діють поряд з підприємствами, що працюють на традиційній основі, у складі об'єднання концерну (рис. 2.5).

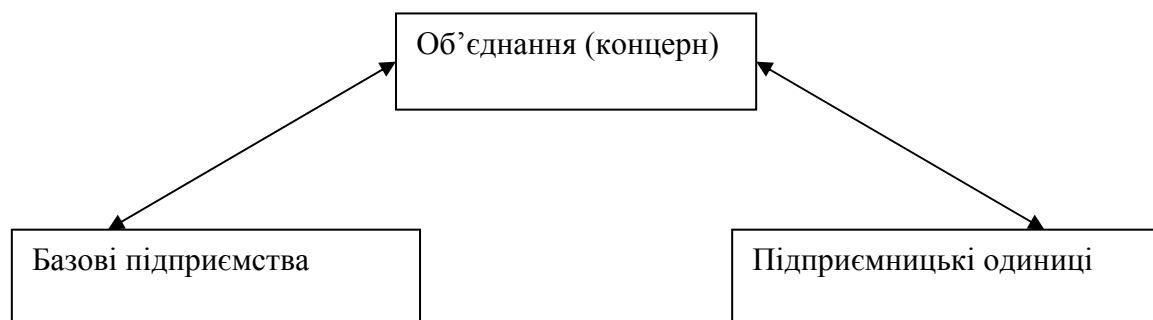


Рисунок 2.5 – Організація інтрапренерства великих об'єднань

Вважаємо, що на сьогодні дана форма організації інтрапренерства є найбільш прийнятною та дієвою. Основною перевагою є те, що замість базового підприємства, лідером бізнес-утворення є концерн – у вітчизняних реаліях значно сильніший ринковий гравець із потужними фінансовими можливостями (що найголовніше). Зазвичай концерн володіє значною кількістю підприємств, що представляють різні галузі, що дозволяє ефективно розподіляти ризики та оптимізувати витрати. Ще однією позитивною характеристикою даної схеми є те, що до складу концернів входять фінансові інститути (банки, інвестиційні фонди, кредитні спілки тощо), які виконують функцію фінансування інтрапренера на кредитній основі. За такої схеми концерн не фінансує, а саме кредитує підприємця. Головною перевагою кредитування над фінансуванням є те, що воно є конкурентним, тобто, щоб отримати кредит, слід надати гарантії успішності проекту, по-друге, платність кредиту дозволяє зменшити фінансові ризики концерну та є стимулом для підприємницької одиниці ефективніше шукати шляхи збільшення прибутку.

Обираючи одну з моделей, можливо суттєво підвищити ефективність діяльності підприємств легкої промисловості України, наблизити один до одного виробника продукції та дизайнерів, модельєрів, конструкторів, які сьогодні не зацікавлені працювати в штаті підприємств. Це дозволить освоїти виробництво якісного брендового одягу та взуття, адже тільки така продукція сьогодні є конкурентоспроможною на західноєвропейських ринках, які стали більш відкритими із вступом України до СОТ.

2.2. УПРАВЛІННЯ ВИСТАВКОВО-ЯРМАРКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У національній економіці України легка промисловість займає значне місце завдяки потужному виробничому потенціалу та життєво важливому значенню. У 17 підгалузях легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, які забезпечують суспільство товарами широкого вжитку і промислового призначення, сприяють підвищенню якості життя людей. За період реформування економіки практично всі підприємства легкої промисловості трансформувались у недержавну форму власності (у державній формі знаходиться менше 1 %). Зміни в сучасній економіці обумовлюють появу нових проблем у сфері управління підприємствами легкої промисловості України.

Одним із ефективних інструментів впливу підприємств легкої промисловості на споживача, на розмір власного прибутку, формування іміджу в умовах жорсткої конкуренції є виставки та ярмарки. На сучасному етапі виставково-ярмаркова діяльність підприємств легкої промисловості України виступає як окрема складова їх господарської діяльності. Аналіз наукової літератури з питань управління виставками та ярмарками свідчить про недостатнє дослідження цієї проблеми. В цих умовах зростає роль комплексного підходу до управління таким видом посередництва, як виставково-ярмаркова діяльність, що зумовлює актуальність її оцінки та напрямів вдосконалення. Різні історичні, теоретичні та практичні аспекти функціонування виставок та ярмарків знайшли відображення у працях зарубіжних та українських вчених.

Слід зазначити, що тлумачення термінів і понять таких як «виставка», «ярмарок», «стендист», «експонент», «експозиція», «виставково-ярмаркова діяльність», «виставковий бізнес», «торгова виставка» відрізняються при вживанні у практичній діяльності, навчальній та науковій літературі, законодавчій базі. Із усього різноманіття існуючих основних визначень, ми будемо використовувати такі, які на нашу думку, більш точно і всебічно трактують її сутність.

Слово «виставка» – означає виставляти на показ, що-небудь, демонструвати. Це спосіб публічного інформування про інновації, а також встановлення людських контактів з певними цілями. Під інноваціями ми розуміємо новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного характеру, які поліпшують якість виробництва та соціальної сфери.

Виставка – це публічний, багатофункціональний захід, який характеризується демонстрацією нових науково-технічних і технологічних досягнень в різних галузях економіки з метою обміну інноваціями, ідеями, знаннями, технологіями. У сучасному ринковому середовищі проведення в рамках виставки конгресів, конференцій, конкурсів розширює можливості встановлення людських контактів для досягнення певних цілей.

Найбільш древнім прикладом виставлення чого-небудь на показ (експонування) можна вважати церемонії вручення дарунків і подарунків. Мистецтвом експонування (вмінням розташовувати та прикрашати предмети) користувалися уже при натуральному обміні, ще задовго до появи грошей і виникнення торгівлі, не кажучи вже про ринок.

Коли використовувані засоби, форми і способи показу товарів стали поширеними, виникли певні традиції, писані й неписані правила цієї діяльності, а відповідно і ремесло, яке поєднувало в собі творчість і повторюваність. З'явилися люди, які результативно займалися цим видом діяльності. Постійний розвиток і вдосконалення людських стосунків сприяли спадковості та нерозривності цього процесу [10]. З масовим виробництвом товарів та послуг виставки розвивалися. Морські купці та інших торговці, які керувалися особистою вигодою й збагаченням та життєвими потребами населення, стали постійно проявляти ініціативу при пошуку нових сприятливих можливостей для обміну [13]. Однією із форм інформування були виставки, які сприяли розвитку торгівлі.

Виставкова діяльність вимагає зміни відношення до неї з боку держави в напрямі синергізму, особливо враховуючи, глобалізаційні та інноваційні аспекти.

Ярмарки, як великі святкові торги, також відомі із незапам'ятних часів. Вони зародилися як дійство, з метою продажу товарів і почали з'являтися у великих населених пунктах. Історики-дослідники повідомляють про першу появу діяльності ярмарок у древньому Китаї, Індії, Туреччині та ін. країнах. На ярмарках і базарах, окрім привертання уваги покупців, встановлення контактів і спілкування, переслідується комерційна мета – отримати економічну вигоду, продати товар.

Ярмарок – це комерційна виставка, захід ринкового характеру, який доступний для покупців, посередників. Він проводиться в одному і тому ж місці з певною періодичністю. Як правило, вони влаштовуються святково і красиво оформляються.

Теорія і практика здійснення виставково-ярмаркової діяльності свідчать про змішування понять «виставка» та «ярмарок». Тому зазначимо три основних відмінності між ними.

1. Виставки за своєю суттю носять некомерційний характер. Наприклад, просвітницька, пропагандистка, рекламно-іміджева, благодійна виставки, на яких торгівельні операції відсутні, їх не можна назвати ярмарками, оскільки ярмарок завжди має чітко визначений торговий характер.

2. Виставка може проводитися в будь-який час і будь-якому місці. Ярмарок проводиться на постійному місці, в певний час і має періодичний характер проведення.

3. Зазвичай виставка демонструє нові товари, послуги, технології, новації і т. ін. На ярмарку пропонується до продажу, як правило, відома або масова продукцію.

Разом з тим, крім характеристик, які відрізняють поняття «виставка» та «ярмарок» один від одного, є те, що їх об'єднує в один вид діяльності –

«виставково-ярмаркова діяльність».

Основою всіх заходів на виставках та ярмарках є експозиція. Експозиція – це розміщення в певному порядку товарів для демонстрації глядачам.

Історичний аспект зародження виставково-ярмаркової діяльності в Україні своїми коренями йде від досвіду і традицій європейських країн.

Понятійний апарат сучасної виставково-ярмаркової діяльності поки що продовжує формуватися. Як і в інших сферах діяльності в українській термінології часто застосовуються іноземні слова, оскільки відсутні чітко визначені офіційно та науково вивірені поняття. Існує багато міжнародних, національних класифікацій та класифікацій науковців виставково-ярмаркових заходів.

Класична та сучасна теорія управління підприємством характеризується наявністю різних підходів і концепцій до виставкової діяльності. Вивчені та наведені трактування термінів «ярмарок» та «виставка» свідчать, що вони є багатограними поняттями і специфіка та зміст їх постійно змінюються з розвитком економічних відносин.

Практика проведення виставок та ярмарків підприємств легкої промисловості в Україні функціонально забезпечує вирішення головного завдання – залучити на ці заходи якомога більшу кількість відвідувачів, забезпечити максимальну кількість корисних комерційних та некомерційних контактів. В останні роки цілі виставок та ярмарків товарів народного споживання практично поєднуються. Некомерційні функції – інформаційні, просвітницькі та пропагандистські, одночасно здійснюються із торговими (отриманням прибутку). Виставково-ярмаркова діяльність різноманітна і ще мало досліджена, але має дуже великі можливості, завдяки широким комунікативним можливостям.

Ринок виставково-ярмаркових послуг, виставково-ярмаркова діяльність, виставково-ярмаркові заходи, виставкові комплекси з повним комплектом господарсько-виробничих функцій, підприємства, які беруть участь у виставках та ярмарках мають певний організаційний механізм, який потребує чіткого та ефективного управління. Перед нашими підприємствами зараз постають якісно нові організаційні і управлінські питання.

Знаний класик менеджменту Д. Аакер звертає увагу на те, що ключовим елементом будь-якої організації є структура, системи, люди і культура [1]. Підприємства мають бути зорієнтованими на зовнішнє середовище – покупців, конкурентів та ринок. Організаційна структура визначає пріоритети комунікаційних каналів. Сьогодні дуже важливим стратегічним напрямом для підприємств легкої промисловості є виставково-ярмаркова діяльність як інструмент маркетингової політики господарюючих структур на ринку товарів та послуг.

Чітке виконання управлінських функцій є запорукою успіху підприємства. Хоча саме управління старе як світ, але ідея управління як наукової категорії, дисципліни, професії, сфери досліджень є відносно новою. Управління було визнано самостійною сферою діяльності тільки в ХХ ст. [8].

В наукових дослідженнях, в теорії управління ще з часів її становлення

як науки, вчені намагались визначити сутність, принципи, закономірності функціонування та розвитку управлінської діяльності.

Під сутністю будь-якого феномену розуміють ті його основні, визначальні характеристики, властивості, риси та ознаки, від яких залежать всі інші характеристики, властивості, риси та ознаки цього явища. Суть – відповідає на запитання «що?» – що там відбувається, що робиться, на яких принципових умовах, засадах. Тобто сутність феномену проявляється в принципах.

Науковий підхід до управління закладений родоначальником класичної (адміністративної) школи Анрі Файолем (1841-1925) – видатним французьким менеджером-практиком, якого вважають батьком менеджменту. Файоль був першим дослідником, який в своїй роботі “Загальне та промислове управління” (1916 р.) сформулював чотирнадцять принципів управління, що зіграли особливу роль у становленні сучасного менеджменту взагалі і є актуальними для управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств легкої промисловості. Це: поділ праці, влада, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, винагорода, централізація, скалярний ланцюг (владна вертикаль), порядок, справедливість, стабільність складу персоналу, ініціатива, корпоративний дух (єднання персоналу) [15].

Як відомо, Файоль виділяв п'ять основних елементів управління: планування, організацію, розпорядництво, координацію і контроль. Слід наголосити, що підходи до управління, які мали успіх в одних умовах, на конкретному етапі, є не завжди успішними в інших, або сьогодишніх. Це стосується і управління виставково-ярмарковою діяльністю.

Проте, в сучасних умовах для підвищення економічної ефективності роботи підприємств важливого значення набуває системний підхід до управління виставками та ярмарками. Термін «підхід» ми розглядаємо як спосіб мислення менеджера, його бачення стратегії і тактики здійснення виставково-ярмаркової діяльності. Сутність системного підходу дослідження полягає у комплексному підході до виставково-ярмаркової діяльності як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх її частин, підсистем, компонентів та елементів. Орієнтація на системний підхід до управління у дослідженні включає аналіз і синтез структури, взаємозв'язки елементів та явищ, їх ієрархія, функціонування, взаємозалежність, динаміку розвитку, особливості, чинники.

Саме ж поняття системи відноситься до фундаментальної загальнонаукової методології, а сутність системного підходу полягає у комплексному дослідженні великих і складних об'єктів як єдиного цілого. Важливою властивістю системи є її цілісність [4].

Деякі дослідники визначають системний підхід як сукупність елементів, які взаємодіють між собою та мають спільну мету; оскільки, на їх думку, саме мета виступає основою функціонування системи будь-якого рівня складності та ієрархії, і є основою для вибору нею напрямів подальшої діяльності [20]. Разом із тим, виділяються принципи системного підходу, які носять загальний характер – це кінцева мета, єдність, зв'язок, модульна побудова,

функціональність, розвиток, децентралізація, невизначеність.

Однак, наведені принципи системного підходу не в повній мірі відображають їх науковий та практичний характер. До методологічних принципів слід віднести також цілісність, структурність, функціональність, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, ієрархічність, цілеспрямованість, самоорганізацію. З іншого погляду, системний підхід до управління являє собою загальний спосіб мислення щодо організації та управління її діяльністю. Сутність системного підходу полягає у пошуку простого у складному, розподілі проблеми на складові елементи.

Необхідно відмітити, що загальні принципи системного підходу залежать від реальних проблем і можуть змінюватися для досягнення бажаного результату. В основі системного підходу до управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить таке поняття як «система». Щодо визначення сутності поняття «система», яке застосовується до великої кількості інших термінів і понять, складний об'єкт необхідно розглядати з таких позицій: як одне ціле; як складове з різних частин; як частину цілого. Отже, з цього випливає, що система складається з багатьох елементів, кожен з яких працює у взаємодії з іншими для створення цілого, котрому притаманні якості, яких немає у її складових елементах. При цьому, складові елементи системи є взаємозалежними, і при відсутності одного з них система не буде повноцінною, втратить закономірність розвитку.

Системний аналіз не тільки дає змогу виявити доцільність існуючих в організації управлінсько-організаційних зв'язків як єдиної цілої системи, а й поділяє цілісну систему на окремі взаємопов'язані підсистеми. Великі складні системи складаються з підсистем, які можна розглядати теж як системи. Отже, поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління. При цьому підсистеми можуть складатися з менших підсистем. Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої з підсистем може вплинути на систему в цілому. Тому слід зазначити, що домінуючою властивістю системи є її цілісність. З огляду на виставкову діяльність, кінцевою метою такого дослідження є розробка і впровадження вибраної моделі системного управління діяльністю підприємства та його розвитком. Підходи дослідників в основному зводяться до визначення цілей, функцій, завдань, принципів і методів управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств та обмежуються обґрунтуванням окремих характеристик, які визначають процес управління ними [3, 4, 5, 9, 10, 11, 19].

Отже, вдосконалення управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств легкої промисловості значною мірою залежить від комплексного розгляду мети такого управління, завдань, вирішення яких дозволить досягти поставленої мети, принципів, на яких має базуватися управління ними, функцій, що виконуватимуться при цьому, методів, які доцільно застосовувати.

У процесі дослідження цієї проблеми було поставлено завдання сформулювати методичні засади управління виставково-ярмарковою діяльністю, конкретизувати принципи, на яких вона базується, визначити

фактори впливу на її економічну ефективність, а також виділити етапи такого управління, які б давали можливість його реалізовувати в практичних умовах.

Однією із функцій [7] управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємства є планування, яке передбачає:

- визначення цілей;
- складання програми дій, з визначенням коротко- і середньострокових завдань, від виконання яких буде залежати досягнення цілей;
- формування методики здійснення поставлених завдань;
- розробку процедури, що підлягає виконанню (для організаторів виставково-ярмаркових заходів це організація заходу, а для учасників – участь у ньому).

До того ж, планування має не тільки передбачати складання конкретного плану дій, а й одночасно відображати довгострокові прогнози, які мають відповідати тенденціям ринку, та прогнози потенційних непередбачуваних ситуацій, які підприємство може вміло використати за допомогою альтернативних, стратегічних і тактичних методів.

Системний підхід до управління дає змогу досліджувати як усю виставку-ярмарку в цілому, так і окремі її підсистеми, використовуючи принцип декомпозиції [6]. Тимчасова декомпозиція має використовуватись практично на всіх етапах виставкового проекту-здуму, його формування та обговорення до заключного етапу. Однак, такого спрощеного підходу до розгляду виставково-ярмаркового заходу недостатньо, оскільки виставка чи ярмарок є великою та складною системою і може розглядатися з різних позицій – організаторів, експонентів, відвідувачів.

Крім декомпозиції, особливу увагу необхідно приділяти питанням формування цілей, стратегічного планування, розподілу повноважень та контролю. На думку Л. Е. Стровського, системний підхід до управління слід розглядати в трьох аспектах: як науку і мистецтво управління; як вид діяльності і процес прийняття управлінських рішень; як апарат управління діяльністю організацій [11]. В даному випадку процес прийняття управлінських рішень має стосуватися виставкової сфери – виставкових організаторів та підприємств, що беруть участь у виставкових заходах. Управління виставковою діяльністю можна розглядати як систему управління виставковими комунікаціями та виставковим комплексом в цілому – власне, як системою комунікації. Крім того, управління виставковою діяльністю, що базується на принципах соціального управління, являє собою управління за допомогою організації оптимальної взаємодії (комунікаційного процесу) між експонентом та відвідувачем виставки. Управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств легкої промисловості деякими авторами розглядається із врахуванням соціального аспекту, який характеризується такими принципами [14]:

- наукової обґрунтованості;
- демократизму та централізму;
- суспільної доцільності;
- об'єктивності;

- комплексності та системності;
- соціальної орієнтації управління;
- ефективності;
- саморегулювання;
- конкуренції;
- стимулювання.

Процес прийняття управлінських рішень у сфері виставково-ярмаркової діяльності є видом управлінської діяльності, який спрямований на забезпечення максимальної ефективності підприємства.

У здійсненні ефективної виставково-ярмаркової діяльності великого значення набуває комплексний підхід до управління підприємством стосовно реалізації її бізнес-стратегії. Вона також передбачає системне вивчення, вимір та узагальнення впливу факторів на виставково-ярмаркову діяльність підприємств легкої промисловості. При цьому важливим є:

- уточнення цілей, завдань виставково-ярмаркової діяльності;
- факторний аналіз;
- розробка системи показників, що характеризують виставково-ярмаркову діяльність;
- порівняння фактичних результатів з фактичними даними минулих років;
- виявлення шляхів підвищення ефективності виставково-ярмаркової діяльності;
- планування виставкових проєктів та управління інвестиціями в них;
- оцінка результатів виставково-ярмаркової діяльності з урахуванням впливу різних факторів;
- розроблення заходів, спрямованих на підвищення результативності виставково-ярмаркової діяльності підприємств легкої промисловості.

Таким чином, застосування системного підходу дозволяє найефективніше організувати процес прийняття рішень на всіх рівнях системи управління виставково-ярмарковою діяльністю.

На сучасному етапі економічного розвитку країни виставкові комплекси трансформувалися у великі підприємства з відповідними господарсько-виробничими функціями, такими як: планування, проектування, виробництво, постачання, збут, фінанси, діловодство.

У суспільстві та суспільному виробництві функції виставок і ярмарків є різноманітними та потребують подальших наукових досліджень. Необхідно відмітити, що виставково-ярмаркові заходи відображають досягнутий суспільним виробництвом рівень. У відображенні ними досягнень науково-технічного і соціального прогресу, стану ринку прослідковується їх прямиий зв'язок із суспільним виробництвом, результатом якого має бути прискорення розвитку суспільства в цілому. Втім, функції комерційних та некомерційних виставково-ярмаркових заходів відповідно є різними.

На виставково-ярмаркову діяльність організаторів та експонентів впливають різні фактори, що потребує врахування. Це макро- та мікрофактори. Основними макрофакторами впливу як на організаторів виставкових заходів,

так і на учасників є нормативно-правовий, законодавчий та податковий, які формують ринкове макросередовище, та їх моніторинг.

Однак, на відміну від макрофакторів, вплив факторів мікросередовища на виставково-ярмаркову діяльність організаторів і учасників здійснюється по-різному. Для організаторів мікросередовище складається із сил, ситуації і діючих осіб на виставковому полі, тобто суб'єктів виставково-ярмаркової діяльності: органів виконавчої влади, виставкових центрів, конкурентів, постачальників, посередників, учасників виставково-ярмаркових заходів, відвідувачів, контактних аудиторій.

До мікрофакторів впливу на учасників виставково-ярмаркових заходів за критеріями, яким відповідає конкретний захід, доцільно віднести: його організатори, органи виконавчої влади, контактні аудиторії та моніторинг цих мікрофакторів.

До нормативно-правового фактору необхідно віднести:

- недосконалість нормативної бази, яка регулює відносини в сфері виставково-ярмаркової діяльності в Україні;

- протекціоністську політику щодо вітчизняного виробника виставково-ярмаркових послуг;

- відсутність системи сертифікації та аудиту статистичних даних про виставки-ярмарки;

- програми та заходи Уряду та органів державної влади, щодо поліпшення виставково-ярмаркової діяльності в Україні.

Однією із проблем розвитку виставково-ярмаркової діяльності в Україні є відсутність системи сертифікації та аудиту статистичних даних про виставки-ярмарки, на зразок існуючої у країнах Європи. За відсутності незалежного аудиту статистичні дані, які надають організатори виставок, можуть бути недостовірними. Це призводить до недоброчесної конкуренції, унеможливорює свідомий вибір виставок їх учасниками та відвідувачами.

Розвиток міжнародного співробітництва у виставковій сфері також вимагає прозорості виставкової діяльності, яка може бути забезпечена лише незалежним аудитом. Аудит статистичних даних для організаторів заходів є дуже важливим. Головні принципи аудиту: єдність стандартів, можливість порівняння і незалежність. Це означає, що аудиту мають підлягати завжди ті ж самі дані, які зібрані і перевіряються у кожному випадку за тією ж самою методикою. Даними, що піддаються перевірці, є виставкова площа, кількість учасників виставки та кількість її відвідувачів. Звичайно, може існувати безліч методик підрахунку цих показників. Очевидним є доцільність визнання Україною стандартів, які прийняті Міжнародною спілкою виставок (UFI), тому що ці стандарти є загальноновизнаними, однозначними та відкривають нові можливості міжнародного співробітництва, зокрема, можливості вступу до UFI. Правила контролю статистичних даних, які затверджені UFI, стосуються, у першу чергу виставок-ярмарків, які мають міжнародний статус. Далеко не всі виставки, які проводяться в нашій країні, претендують, або могли б претендувати на роль міжнародних. Вимоги UFI є достатньо жорсткими. Такий статус можуть отримати виставки, в яких беруть участь не менше 20 %

закордонних експонентів, або які займають не менше 20 % виставкових площ, або, що найбільш проблематично для наших виставок, їх повинно відвідати не менше 4 % закордонних відвідувачів [22].

Незважаючи на створену нормативно-правову базу щодо виставкової діяльності в Україні, досі не прийнятий закон про виставкову діяльність. Вплив законодавчого фактору на діяльність підприємців легкої промисловості в Україні має не дуже сприятливий характер. Багато іноземних компаній, що могли б бути потенційними учасниками виставок, не хочуть заходити на український ринок через великі ризики. Правове середовище в Україні знаходиться в процесі формування законодавчої бази. Причиною нестабільності законодавчої бази, що регламентує підприємницьку діяльність легкої промисловості, є постійне прийняття безлічі змін, доповнень до існуючих законодавчих актів все нових законів, а також зміни уряду.

На сучасному етапі законодавчого вдосконалення, щодо розвитку виставкової діяльності, потребують змін проведення митних процедур як для іноземних учасників виставок, так і для вітчизняних учасників виставкових заходів за кордоном. В українській митниці наразі процедури, пов'язані із обробкою митних вантажів, є надто ускладненими. Крім прикордонників, у пунктах пропуску перевіряють різні контрольні підрозділи: фітосанітарний, ветеринарний, екологічний, радіологічний, санітарно-епідеміологічний, авіаційної безпеки, за культурними цінностями. Щодо підтримки державою виставкового ринку як експонентів, так і виставківців, необхідно враховувати, що організатори виставок виступають посередниками між закордонними інвесторами та нашою державою. Для подальшого розвитку виставкової діяльності необхідне приєднання України до митної конвенції «Carnet ATA», що дозволить ввозити та вивозити виставкові експонати за спрощеною процедурою, оскільки на даному етапі на митниці не існує різниці між виставковим експонатом та товаром для продажу. Серед інших проблем – впровадження спрощеного режиму ярмаркової торгівлі, врегулювання системи «державної підтримки» виставок міністерствами і відомствами, вдосконалення державного статистичного спостереження, боротьба з недобросовісною конкуренцією.

Складне і недосконале податкове законодавство України гальмує розвиток підприємництва, встановлюючи досить великі податки (на прибуток, ПДВ, акцизний збір, податок на рекламу і т.ін.). Відсутність податкових пільг для підприємництва, в основному для малого і середнього бізнесу, стримує їх ефективний розвиток. Незважаючи на активізацію інвесторів, пов'язану з розвитком приватизаційних процесів, значна кількість підприємств віддає перевагу накопиченню коштів за кордоном, продовжується процес відтоку капіталу з країни. Така ситуація спричиняє негативний вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України та їх виставкову діяльність через зниження платоспроможності населення, інфляційні процеси, девальвацію національної валюти, жорсткість податкового законодавства. Як свідчать проведені нами дослідження, усі ці чинники спричиняють нестачу обігових коштів, при цьому особливо негативного впливу зазнають середні і малі

підприємства, серед яких є потенційні клієнти як організаторів, так і учасників виставково-ярмаркової діяльності.

Важливим макрофактором, що здійснює значний вплив на діяльність виставківців та експонентів, є моніторинг макрофакторів, що здійснюється завдяки постійному спостереженню за інституціями ринку та аналізу змін правового поля виставково-ярмаркової діяльності з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Для здійснення моніторингу макрофакторів впливу з метою оперативного управління виставково-ярмарковою діяльністю широко використовуються засоби мобільного зв'язку; застосовуються найсучасніше обладнання для організації презентацій та семінарів; використовуються найсучасніші матеріали для зовнішньої реклами; виготовляється сучасна сувенірна та поліграфічна продукція; застосовується сучасна копіювальна техніка, комп'ютери, електронні комунікації для обробки і поширення інформації; активно використовується Інтернет тощо.

Виставки-ярмарки є тим місцем, де новинки перевіряються на актуальність та сприйняття нових інженерних ідей і рішень, на відповідність їх суспільним потребам та попиту ринку. Водночас, виставки сприяють розвитку науки, техніки і виробництва, виступаючи каталізатором наукової і технічної думки. З іншого боку, науковий та технічний рівень впливає на ідеологію та організацію виставкових заходів.

Для здійснення ефективної виставково-ярмаркової діяльності підприємствам легкої промисловості та організаторам виставково-ярмаркових заходів необхідно постійно проводити моніторинг макрофакторів впливу на виставкову діяльність. Необхідно враховувати той факт, що виставково-ярмаркова діяльність має значну кількість зв'язків з різними галузями економіки – туристичною, готельною, ресторанною, транспортною та інші галузями. В цьому проявляється багатофункціональний ефект впливу виставково-ярмаркової діяльності на інші сфери людської діяльності, оскільки учасники та відвідувачі виставково-ярмаркових заходів витрачають кошти на необхідні послуги різних галузей. Організатори виставково-ярмаркових заходів є постійними клієнтами рекламно-поліграфічних, транспортних компаній, підприємств громадського харчування, галузі безпеки тощо. Суттєвий зв'язок виставково-ярмаркова діяльність має із будівельною галуззю, оскільки новітні будівельні технології дозволяють будувати більш масштабні виставкові центри, які відповідають міжнародним стандартам, а побудовані сучасні виставкові центри прискорюють розвиток міста, регіону та країни за рахунок надходження коштів у місцеві бюджети та залучення інвестицій у регіон – мультиплікативний ефект.

В умовах сучасного ринку розробка та виготовлення якісної продукції легкої промисловості, розробка ефективної маркетингової цінової політики та політики розподілу не завжди є запорукою успіху. Необхідні добре продумані та послідовні стратегія і тактика просування товару на ринок, особливо якщо це товар-новинка. Саме виставки-ярмарки є ефективним засобом для вирішення цих питань, оскільки виставково-ярмаркові заходи спроможні в усій повноті

позиціонувати підприємство та його продукцію, одночасно надаючи можливість особистого контакту з потенційними клієнтами та вивчення конкурентів. Крім того, виставково-ярмаркові заходи являють собою нейтральну територію, де малі, середні та великі підприємства виступають на рівних засадах. Тому суб'єкти господарювання розглядають участь у виставково-ярмаркових заходах як невід'ємну частину своєї маркетингової політики. Власне, виставково-ярмаркова діяльність – це бізнес із властивими йому традиціями та культурою, попитом та пропозицією.

Безпосередній вплив на діяльність організаторів виставок-ярмарків здійснюють фактори ринкового мікросередовища. Такий мікрофактор, як споживачі виставково-ярмаркових послуг, поділяються на дві різні групи: це, з одного боку, учасники, а з іншого – відвідувачі. Відповідно до товару потенційними споживачами виставково-ярмаркових послуг є підприємства промислового сектору, що використовують виставки-ярмарки як ефективний засіб продажів і для просування своєї продукції на ринки України та за кордоном. До них можна віднести підприємства як комерційні, так і державні, що займаються виробництвом, торгівлею, а також наданням послуг. Потенційних споживачів виставково-ярмаркових послуг досить багато, однак ціла низка економічних проблем призводить до неплатоспроможності деяких з них, а особливо це стосується державних підприємств. Участь у виставках та ярмарках, як правило, є необхідною для певних груп споживачів. Для інших груп виставково-ярмаркова діяльність є занадто дорогою чи непотрібною на даний момент, тому організатори виставково-ярмаркових заходів мають використовувати методи сегментування ринку, щоб врахувати в своїй діяльності передбачувані сегменти ринку в пошуку цільових. Посередники – це фірми й окремі фізичні та юридичні особи, які на основі договору з організатором здійснюють весь спектр зазначених у договорі робіт та послуг по підготовці, організації та проведенню заходу.

До контактних аудиторій відносяться групи осіб (фізичних, юридичних), які проявляють реальну чи потенційну зацікавленість до фірми та можуть впливати на її діяльність. Контактні аудиторії засобів масової інформації є одним із найефективніших елементів комунікацій у системі просування виставок-ярмарків. Засоби масової інформації формують імідж та статус заходу, і тому організатори мають використовувати такі аспекти аналізу ЗМІ, як тираж, охоплення ринку, спосіб розповсюдження повідомлення, цільова аудиторія, статус видання. Особлива увага приділяється публікації іміджевих статей, присвячених як самій компанії, так і її діяльності. Втім, для більш ефективної співпраці організаторам доцільно налагоджувати контакти з компетентними журналістами, що спеціалізуються на висвітленні питань тематики виставково-ярмаркового заходу.

Для транспортування різноманітного виставково-ярмаркового обладнання організатори співпрацюють з транспортними компаніями, які здійснюють вантажні перевезення. Вибір транспортних компаній має відбуватися за такими критеріями:

- виконання робіт у необхідні терміни;

- технічні характеристики вантажного транспорту (габарити, маса вантажу);

- відносно невисока вартість.

Враховуючи те, що для реалізації виставково-ярмаркового проекту організаторам необхідне виготовлення каталогів, плакатів, запрошень для учасників та відвідувачів та іншої поліграфічної продукції, вони користуються послугами поліграфічних компаній і мають здійснювати аналіз якості послуг та розцінок поліграфічних компаній за такими критеріями:

- виконання робіт у необхідні терміни;
- якість поліграфічного виробу;
- співвідношення ціна-якість.

Однак, проведений аналіз мікрофакторів показує, що більшість дослідників не враховують такі фактори впливу, як життєвий цикл галузі, за тематикою якої організовується виставково-ярмарковий захід, знання ринку виставковою командою, наявність механізмів професійної та державної підтримки, професіоналізм співробітників, слабке конкурентне середовище, прийнятне місце та час проведення заходу, позитивна репутація виставкової компанії.

На учасників виставок-ярмарків також впливають фактори мікросередовища. До них слід віднести такі: відповідність виставкового заходу цілям підприємства, рівень популярності заходу, задовільні організаційно-технічні умови, оптимальний набір послуг, що пропонуються організатором, достатній рівень висвітлення виставкового заходу у ЗМІ, зручне географічне розташування виставкового павільйону, зручна транспортна розв'язка, можливість отримання офіційних матеріалів від виставкової компанії, успішність проведення даного заходу в минулі роки [2]. Крім того, деякі науковці пропонують системи інтегральних показників для аналізу впливу мікрофакторів на виставково-ярмаркову діяльність учасників [11]. Проте такий підхід є дуже узагальненим. Інші дослідники виокремлюють кількісні та якісні ознаки, які необхідно застосовувати при аналізі впливу мікрофакторів [5].

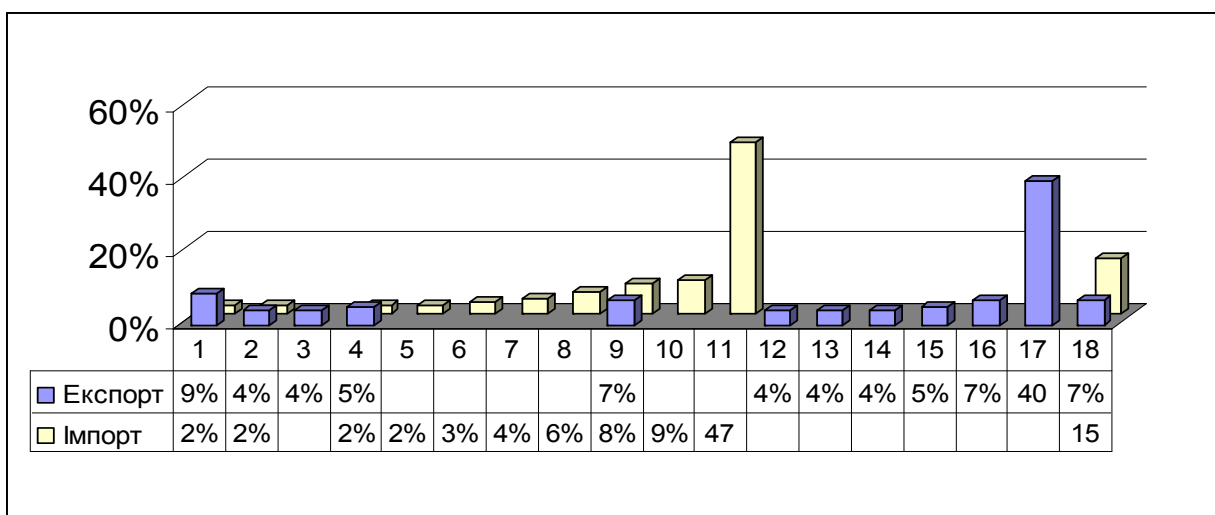
При цьому до кількісних критеріїв відносять розмір експозиційної площі, кількість учасників заходу у минулі періоди, кількість відвідувачів, ціну одного квадратного метра виставкової площі і т.ін., до якісних чинників – якісний рівень послуг виставкового сервісу, готельне обслуговування, якісний склад учасників (провідні підприємства галузі), якісний склад відвідувачів (частка професіоналів серед всієї кількості відвідувачів заходу), частку зарубіжних відвідувачів та учасників тощо.

Детально проведений аналіз факторів впливу ринкового маркетингового середовища як на організаторів виставково-ярмаркових заходів, так і на учасників має стати запорукою успіху в досягненні поставлених цілей та в виставково-ярмарковій діяльності в цілому.

Легка промисловість є однією з найважливіших серед галузей виробництва непродовольчих товарів, бо всі її структурні підрозділи спрямовані на задоволення споживчих потреб населення. Присутність товарів легкої промисловості вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку є не

значною. За такої ситуації, що склалася на ринку товарів легкої промисловості, необхідне втручання держави у питання регулювання доступу на внутрішній ринок неякісних товарів легкої промисловості вітчизняного та іноземного виробництва.

Так, на ринку готового одягу для вітчизняних виробників погіршення ситуації пов'язане із зростанням імпорту згаданих товарів, зокрема й завезених нелегально, та нерівними умовами конкуренції з імпортерами у сфері оподаткування. Близько 80 % усієї продукції швейного сектору виробляється для реалізації на зовнішніх ринках, і лише 20 % іде на внутрішній ринок [23]. Продукція, виготовлена з давальницької сировини, постачається переважно до країн Європи і відрізняється від продукції на вітчизняному ринку більш технічним та технологічним виробництвом та асортиментом, що визначається замовниками. Обсяги експорту та імпорту швейної продукції за 2010 р. у % показано на рис. 2.6 [23].



1 – Франція; 2 – Велика Британія; 3 – Словаччина; 4 – Угорщина; 5 – Індонезія; 6 – В'єтнам; 7 – Білорусь; 8 – Росія; 9 – Італія; 10 – Туреччина; 11 – Китай; 12 – Бельгія; 13 – Данія; 14 – Швеція; 15 – Нідерланди; 16 – Польща; 17 – Німеччина; 18 – інші.

Рисунок 2.6 – Частки експорту та імпорту швейної продукції у 2010 р., %

Наймасштабніші поставки експорту здійснювалися у Німеччину – 40 %, Францію – 9 %, Польщу та Італію – 7 %, Нідерланди та Угорщину – 5 %. У 2010 р. найбільше було експортовано костюмів і спідниць жіночих, костюмів і штанів чоловічих, пальт і курток жіночих. Всього за 2010 р. швейної продукції було експортовано на суму 561,8 млн. дол. США [23]. На внутрішньому ринку швейного сектору легкої промисловості 80 % продукції належить легальному та нелегальному імпорту. Більша частина потреб українських споживачів в одязі задовольняється завдяки імпорту. Майже половина поставок швейної продукції в Україну надходить з Китаю – 47 %, Туреччини – 9 %, Італії – 8 %, Росії – 6 %, Білорусі – 4 %.

Зважаючи на те, що майже 80 % швейної продукції виробляється для

експорту на давальницьких умовах, спостерігається незацікавленість вітчизняних виробників у переорієнтації свого виробництва на внутрішній ринок та формуванні ефективного управління, що базується на системних дослідженнях, самостійній закупівлі сировини, розробці дизайну товарів, постійному оновленню продукції, організації збутової політики тощо. При виробництві продукції на давальницьких умовах підприємці не займаються зазначеними проблемами. Ситуація, що склалася, зумовлена впливом майже неконтрольованих підприємцями факторів (зокрема недосконале законодавство). Отже, для підприємств, діяльність яких зорієнтована на внутрішній ринок, необхідно використовувати всі шляхи просування своєї продукції.

Тому дуже актуальною є участь підприємств легкої промисловості у виставках та ярмарках з метою підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення споживачів товарами і послугами. Важливим показником ефективної участі підприємств у виставково-ярмаркових заходах є залучення інвестицій у вітчизняне виробництво, як власних, так і іноземних. В цьому сенсі виставково-ярмаркова діяльність являє собою систему професійних інформаційних, рекламних, технічних, господарських, економічних, технологічних та управлінських дій зацікавлених у цій діяльності юридичних і фізичних осіб – представників галузі легкої промисловості, що мотивуються потребами виробництва, розподілу, обміну чи споживання та в основі яких лежить підготовка, проведення і завершення виставок, ярмарків, салонів, презентацій та супутніх їм заходів, таких як прес-конференції, семінари, симпозіуми, конгреси. Виставки та ярмарки є складними заходами в сучасній маркетинговій стратегії підприємств легкої промисловості, перш за все тому, що вимагають від учасників відповідальної та тривалої підготовки, конкретних знань, які стосуються забезпечення результативності в виставковій діяльності.

У разі участі підприємства у виставково-ярмарковому заході вперше процес прийняття такого рішення ускладнюється, оскільки не має власного досвіду виставкової діяльності – найбільш достовірного джерела інформації. Інша ситуація складається при повторній участі у заході. Прийняття рішення щодо участі підприємства у майбутньому виставково-ярмарковому заході зазвичай залежить від результатів аналізу участі у минулому заході (рис. 2.7).

Процес участі підприємства у заході умовно можна поділити на три етапи: передвиставковий, виставковий та післявиставковий. Після прийняття керівництвом підприємства рішення щодо участі у виставково-ярмарковому заході необхідно розробити план участі – перший етап. Правильно спланована участь у виставці чи ярмарку є запорукою успіху виставково-ярмаркової діяльності підприємства. Безпосередня участь у виставці чи ярмарку є відповідальним заходом, оскільки в даній ситуації підприємство демонструє себе перед конкурентами та клієнтами. Тому другий етап вимагає напруженої, ретельно спланованої та скоординованої роботи виставкової команди підприємства. На третьому етапі здійснюється підведення підсумків участі у заході.

Прийняття рішення про участь у виставково-ярмарковому заході

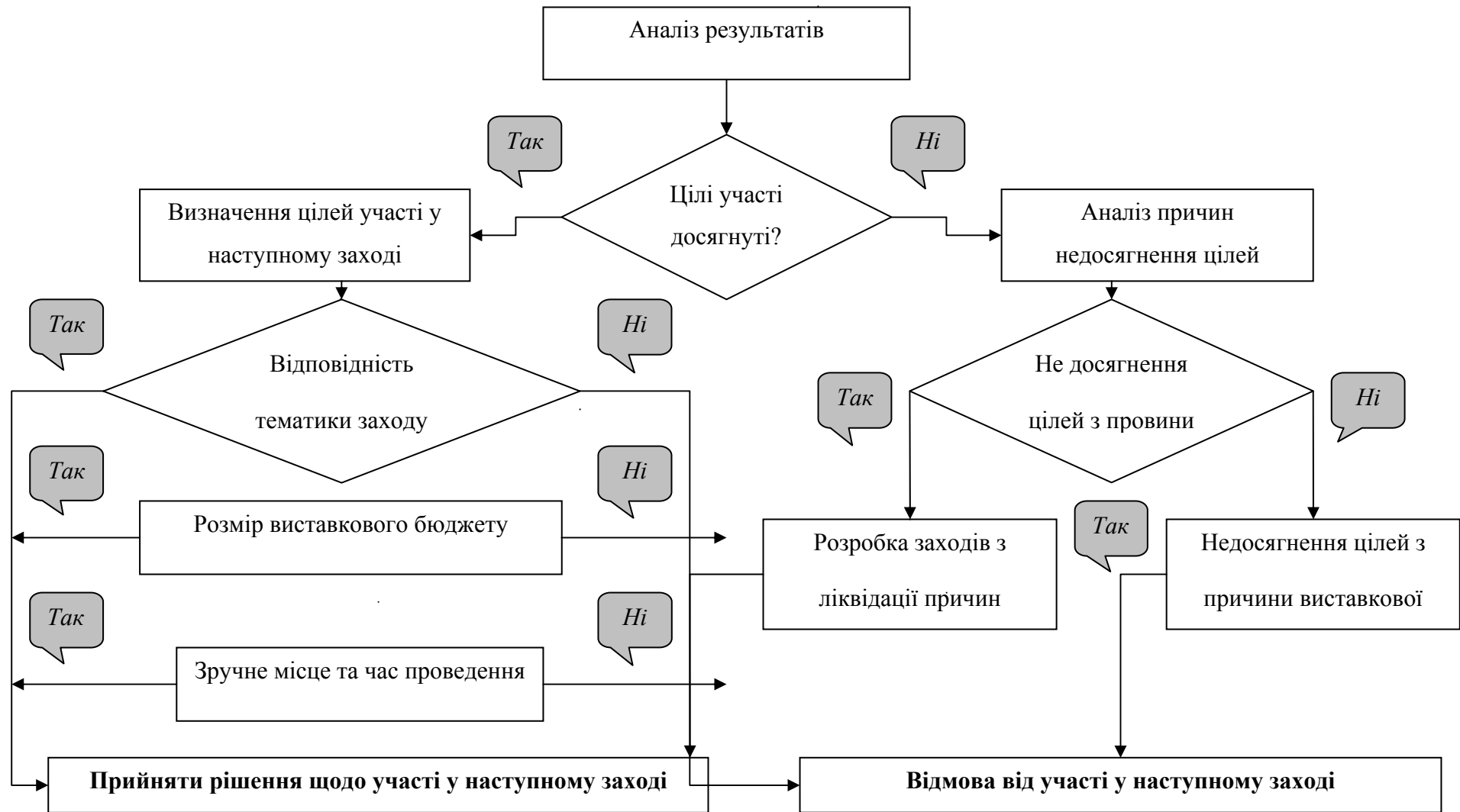


Рисунок 2.7 – Алгоритм прийняття рішення про участь компанії у ВЯЗ

Однак, результат виставково-ярмаркової діяльності є різностороннім (за всіма етапами процесу) і відповідає як кінцевим, так і проміжним цілям здійснення виставково-ярмаркової діяльності. Для кожного із зазначених етапів розробляється план конкретних заходів, реалізація яких і є здійсненням виставково-ярмаркової діяльності.

Динаміка кількості виставково-ярмаркових заходів в Україні за тематикою легкої промисловості до загалу наведена на рис. 2.8.

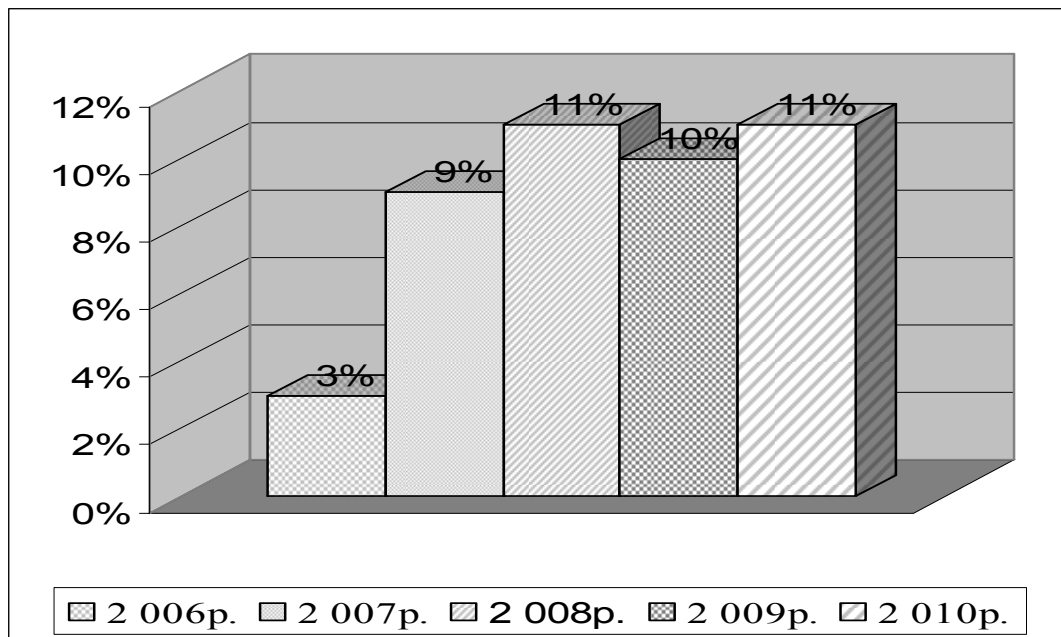


Рисунок 2.8 – Динаміка кількості виставково-ярмаркових заходів за тематикою легкої промисловості до загалу у період 2006-2010 рр. (%) [25]

Частка експонентів виставок та ярмарків товарів легкої промисловості в 2010 р. зроста порівняно з 2006 р. на 8 %. Такі зміни вказують на динаміку розвитку галузі легкої промисловості. Однак, за складних умов існування вітчизняним підприємствам дуже складно збільшувати свою ринкову частку, тому необхідно використовувати всі шляхи просування своєї продукції, пріоритетними серед яких є участь у виставках та ярмарках.

Подальший розвиток виставково-ярмаркового ринку для товарів легкої промисловості в Україні, доцільно спрямувати на:

- поліпшення технічних умов проведення виставково-ярмаркових заходів;
- підвищення якості та розширення виставково-ярмаркових послуг;
- розширення та активізацію участі представників нашої країни в зарубіжних виставках та ярмарках з метою розширення присутності вітчизняних товаровиробників на найбільш значних зовнішніх ринках та виходу на нові перспективні ринки збуту українських товарів і послуг;
- подальшу державну підтримку національних організаторів виставок-ярмарків щодо проведення виставок за тематикою та термінами;
- залучення іноземних компаній та організацій до активної участі в українських виставкових заходах з метою ознайомлення з новою технікою і

передовими технологіями;

- залучення інвестицій у вітчизняну економіку;
- усунення дубляжу тем і термінів проведення виставок та інші напрями.

Управління виставковою діяльністю підприємств легкої промисловості необхідно розглядати як систему управління виставковими комунікаціями та виставковим комплексом в цілому. Крім того, управління виставковою діяльністю, являє собою управління за допомогою організації оптимальної взаємодії (комунікаційного процесу) між експонентом та відвідувачем виставки. Саме тому необхідно важливу роль відводити місцю виставок-ярмарків у комунікаційній діяльності підприємств.

Як свідчить світова практика, роль і значимість виставково-ярмаркової діяльності у світі постійно зростає. Міжнародна спілка ярмарок (UFI), членом якої є Виставкова Федерація України (ВФУ), прогнозує подальший динамічний розвиток виставково-ярмаркового бізнесу. Це підтверджується розвитком світового виставково-ярмаркового ринку: розбудовується сучасна інфраструктура виставок-ярмарків, збільшується кількість виставково-ярмаркових заходів, кількість учасників виставок-ярмарків, кількість відвідувачів і т. ін. Такі ж процеси відбуваються і на виставково-ярмарковому ринку України. Ця тенденція є однозначно позитивною та свідчить про зростання потенціалу підприємств легкої промисловості щодо просування своєї продукції.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що для підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості важливого значення набуває виставково-ярмаркова діяльність підприємства, яка одночасно є ефективним та потужним засобом формування маркетингових комунікацій. У кризових умовах сучасного ринку важливими є всі ринкові елементи, а в кожному з цих елементів слід ураховувати надзвичайно суттєве інноваційно-практичне значення виставок та ярмарок. Саме вони сприяють здійсненню маркетингово-комерційної діяльності на ринку у формі організатора-посередника з надання послуг господарюючим суб'єктам.

Недостатність фінансових ресурсів в Україні означає, що без створення інституційного середовища для іноземних та вітчизняних інвесторів для виставкової діяльності, не варто розраховувати на економічний розвиток та економічне зростання України. Тому ми вважаємо, що створення сприятливих умов в Україні для розвитку виставково-ярмаркової діяльності забезпечить стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку економіки. Необхідно визнати виставкову діяльність пріоритетною і активно сприяти підвищенню ефективності виставкового бізнесу, як важливого важеля нарощування експортного потенціалу, залучення передових зарубіжних фірм до участі в розвитку економіки та підвищенні ефективності функціонування економіки України.

Подальша активізація виставково-ярмаркової діяльності як на вітчизняному, так і міжнародному рівні залишається одним із найперспективніших напрямів роботи з реструктуризації роботи підприємств легкої промисловості, які працюють за толінговими схемами. На сьогодні лише

збільшення інвестування у виставково-ярмаркову діяльність є дієвим способом ознайомлення споживача із перспективною інноваційною продукцією, без чого неможливо успішно функціонувати в умовах інтеграції України до СОТ. Описані вище підходи до управління виставково-ярмарковою діяльністю сприятимуть перебудові роботи вітчизняних підприємств галузі: освоєнню інноваційних виробів; впровадженню гнучких організаційно-виробничих структур; реанімації роботи маркетингових служб тощо.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Александрова Н., Сорокина Е., Филоненко И. Выставочный менеджмент. Технология организации и рекламно-информационного сопровождения выставок и конференций / Под ред. И. Филоненко. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 2001. – 212 с.
3. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Пер. с англ. Под ред. Божук С. Г. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
4. Грищенко І. М. Формування механізму управління комерційним посередництвом: Монографія.– К.: Грамота, 2007. – 368 с.
5. Гусев Э. Б., Прокудин В. А., Салашенко А. Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом: Учебно-методическое пособие / Под ред. акад. РАН Н. П. Лаврова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 516 с.
6. Захаренко Г. П. Выставка: техника и технология успеха. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
7. Критсотакис Я. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации. – М.: Изд-во «Ось-89», 1997. – 334 с.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994 – 702 с.
9. Миллер С. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Довгань», 1998. – 126 с.
10. Петелин В. Г. Основы менеджмента выставочной деятельности: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления, специальностям «Комерция» и «Реклама» / – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 447 с.
11. Стровский Л. Е., Фролова Е. Д., Стровский Д. Л. и др. Основы выставочно-ярмарочной деятельности: Учебное пособие для вузов /Под ред. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 288 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Ученик для вузов / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. Хайек Ф. А. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма / Пер. с англ. – М.: Новости, 1992. – 304 с.
14. Шарков Ф. И. Выставочный коммуникационный менеджмент (управление выставочными коммуникациями). – М: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 256 с.
15. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.

16. Горшков В., Маркова В. Стратегия диверсификации завода // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №5. – с. 108-112.
17. Дискусійний клуб керівників. О. М.Барсук // Легка промисловість – №2(214), 2008 р. – с. 30.
18. Дискусійний клуб керівників. О. М.Барсук, О. М.Буряк // Легка промисловість – №4(216), 2008 р. – с. 34.
19. Как начать свій бізнес: Тренінг-курс // Урожай знаній. Проект ТАСІС по распространению технической информации. – 2004.
20. Левченко О. М. Системний підхід як методологічний напрям дослідження / Стратегія розвитку України. – 2007. - №1-2. – с. 403-410.
21. Мельник А., Мочерний С. Державне замовлення // Економічна енциклопедія. – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – с. 319.
22. Державний комітет статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
23. Інформаційні матеріали // www.bizpro.org.ua
24. Інформаційні матеріали // www.euroindex.ua.
25. Інформаційні матеріали ВФУ // www.expo.org.ua.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 3.1. Теоретичні основи та суть економічного розвитку, стратегія управління економічним розвитком підприємств легкої промисловості**
- 3.2. Методологічні основи управління економічним потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку**
- 3.3. Впровадження моделей бюджетування як один із дієвих механізмів поживлення економічного розвитку підприємств легкої промисловості України**

3.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Функціонування підприємств легкої промисловості в умовах дії Угод та секторальних ініціатив СОТ суттєво звужує можливості галузевого управління, уповільнює прийняття управлінських рішень, ставить вимогу їх узгодження із значною кількістю регулюючих актів та положень. Фактично стратегічне планування економічного розвитку підприємств, яке і до того було переважною мірою справою самих суб'єктів господарювання, тепер повністю стає задачею виключно менеджменту підприємств та їх об'єднань. Сьогодні в умовах вільних лібералізованих торговельно-економічних відносин неможливо здійснювати бізнес без обґрунтування стратегії та визначення системи цілей та цінностей компанії. Керівникам на місцях потрібні сучасні методики управління економічним розвитком підприємств, їх вироблення дозволить отримати прозорий механізм ефективного функціонування підприємств на ринку з мінливою кон'юнктурою.

Основні закони, закономірності та особливості розвитку різних систем, підходи до управління ними розглядаються в роботах таких вчених як: М. В. Афанасьєва, І. І. Валової, В. А. Василенка, А. В. Вовк, В. Г. Герасимчука, В. М. Гончарова, В. А. Долятовського, Т. С. Клебанової, І. В. Кононенка, М. Комарницького, І. О. Коробейнікової, І. М. Ляшенка, В. В. Малога, Л. Г. Мельника, А. С. Музиченка, О. Г. Осауленка, В. С. Пономаренка, О. І. Пушкаря, О. В. Раєвської, В. Регена, Н. П. Резніка, В. Д. Рогожина, В. І. Рудики, О. М. Тридіда, А. В. Чупіса, О. Л. Яременка та ін. Новітні наукові дослідження визначають появу окремих наукових напрямів, таких як «універсологія» [46], «економіка розвитку» [35]; вводяться поняття «еволюційної», «синергетичної економіки» [13].

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити наступні основні напрями забезпечення розвитку підприємства:

- управління інвестиційно-інноваційною політикою підприємства, яке проводиться в межах реалізації його загальної стратегії діяльності [11; 42];
- управління розвитком на основі забезпечення ефективної роботи персоналу підприємства [14; 50; 59];
- забезпечення розвитку підприємства на основі впровадження системи попереджуючих заходів [13; 21; 28; 35] – економічна безпека та антикризове управління;
- визначення основних важелів управлінського впливу на розвиток соціально-економічних систем (підприємств) [5; 13; 35, 54].

Досить широкий спектр наукових досліджень пояснюється комплексністю розвитку, так як він визначає зрушення в усіх підсистемах підприємства, незалежно від першопричини виникнення змін. Постає необхідність систематизації набутих знань та розробки науково-методичних підходів до управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання в рамках СОТ.

З посиленням конкурентного тиску із управлінням розвитком підприємства нерозривно пов'язане його ефективне та стале функціонування. Однак варто зазначити, що процес функціонування передбачає, перш за все, забезпечення виживання підприємства на ринку з метою відтворення виробничого процесу. При цьому розрізняють просте і розширене відтворення. Останнє визначає поняття зростання, під яким, згідно Р. Акоффа [2], розуміють збільшення масштабу, розширення за тими чи іншими показниками діяльності. Зростання характеризує досягнення середньострокових цілей [58] і може виступати передумовою розвитку підприємства (згідно закону переходу кількості у якість). Поряд з цим, як зазначає О. М. Тридід [58], зростання може відбуватися як разом із розвитком, так і при його відсутності. Тому розвиток не обов'язково характеризується кількісними змінами яких-небудь показників, а визначається формуванням нових якостей системи.

У широкому розумінні під розвитком визначають безповоротні, направлені та закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів у просторі й часі [27; 35; 37; 38; 49; 102]. З такої точки зору дослідження розвитку підприємства лише за якісними характеристиками є неповним, оскільки появу нових якостей визначають, або можуть визначати, поряд з кількісними й структурні зміни.

Досить широко представлені в науковій літературі [5; 10; 30; 33; 58; 62] основні види розвитку. При цьому варто зазначити, що питання виділення класифікаційних ознак розвитку підприємства залишається відкритим [96], зважаючи на відсутність їх єдиної системи.

На основі узагальнення та критичного аналізу [4; 7; 13; 23; 24; 49; 58; 85] пропонується класифікація видів розвитку підприємства, представлена в табл. 3.1. Наведена класифікація не є абсолютною і може змінюватись в залежності від напрямів дослідження. Наприклад, види розвитку за стадіями життєвого циклу можуть доповнюватися залежно від кількості виділених стадій.

Згідно представленої класифікації видів розвитку (див. табл. 3.1) нами визначено, що узагальнюючим, тобто таким, який досягається завдяки запровадженню заходів різної природи (соціальних, організаційних, техніко-технологічних та інших) можна вважати економічний розвиток, під яким пропонується розуміти конструктивні зміни технологічного способу виробництва, спричинені структурними та якісними перетвореннями елементів системи, за необов'язковості умов збільшення масштабів споживання ресурсів.

Таблиця 3.1 – Основні види розвитку підприємства, узагальнено на основі [4; 13; 17; 24; 42; 49; 58]

Класифікаційна ознака	Розвиток	Пояснення
1	2	3
За природою виникнення змін	Техніко-технологічний, соціальний, організаційний, економічний	Зміни у техніко-технологічній, соціальній та організаційній підсистемах впливають на можливості підприємства до розвитку в цілому, що визначається його економічним потенціалом
За напрямом змін	Масштабу, структури, якості	Розвиток масштабу – зміни, які відбуваються при збільшенні (зменшенні) обсягів виробництва. Під розвитком структури розуміємо зміни в організаційній системі управління підприємством, структура якої визначається залежно від видів діяльності (функціональні зони) та виділених рівнів управління (ієрархією). Розвиток якості характеризує зміну сутності елементів та (або) їх взаємозв'язків
За масштабом змін	Локальний, глобальний (системний)	Залежно від масштабу змін, які відбуваються на підприємстві (охоплення одного виробничого елементу, процесу, підсистеми чи підприємства в цілому) розвиток є локальним чи глобальним. Накопичення локальних змін веде до системних змін у майбутньому
За поступовістю (швидкістю настання) змін	Еволюційний та революційний	При еволюційному розвитку зміни на підприємстві відбуваються поступово, формуючи нові якості системи та створюючи основу для інших. Революційний розвиток часто характеризується стрибкоподібним переходом (системи) на якісно новий рівень, коли поєднання елементів системи дозволяє отримати більший синергетичний ефект
За впливом на стан системи	Прогресивний і регресивний	Зміни, які визначають підвищення ефективності функціонування підприємства (покращення елементів системи) характеризують його прогресивний розвиток. Зміни, які визначають погіршення стану елементів, їх взаємозв'язків (попри можливе покращення окремих показників ефективності) на фоні загального спаду діяльності підприємства характеризують його регресивний розвиток

Продовження табл. 3.1

За типом тренду	Лінійний, нелінійний	Визначається залежно від можливості апроксимації на пряму змін у лінійну чи нелінійну функцію, яка, в свою чергу, характеризує швидкість настання змін
За рівнем передбачуваності змін	Визначений (прогнозний) і невизначений (випадковий)	Випадковий розвиток, на відміну від прогнозного, розглядається як зміни, які не передбачені керівництвом. Такий розвиток є результатом неосмислених дій менеджерів, виникає випадковим чином
Залежно від можливостей управління змінами	Керований і некерований	Можливості управління змінами визначають ступінь неконтрольованості процесів на підприємстві, що врешті-решт ведуть не до його розвитку, а до хаосу [13], настання кризи. Така ситуація може виникнути як внаслідок неефективної роботи інформаційної системи підприємства, так і настання форс-мажорних обставин (стихійне лихо, світова криза тощо)
За роллю управлінського персоналу	Управління, делегування, координації, співробітництва	Розглядають ступінь залучення персоналу до участі в управлінні, надання самостійності при прийнятті рішень тощо залежно від рівня розвитку підприємства згідно стадій життєвого циклу. Тобто розвиток розглядається через призму активності, відповідальності трудового колективу підприємства як основної його складової
За стадіями життєвого циклу підприємства	Створення, становлення, піднесення, насичення, реорганізації	Розвиток виражається через усі трансформаційні процеси, які відбуваються на підприємстві. Зміни елементів системи та їх взаємозв'язків розглядаються за кожною стадією життєвого циклу підприємства. В залежності від ступеня деталізації визначають різні етапи життєвого циклу, основними з яких є створення (становлення, освоєння), зростання, зрілість (насичення) та спад (стагнація). Також виділяють стадію припинення діяльності підприємства [17]

З позицій еволюційного менеджменту розвиток розглядається через послідовність повторюваних циклів [58; 75; 101]. Такий підхід надає можливості розробки загальних рекомендацій, виходячи із особливостей кожного етапу життєвого циклу підприємства. Зважаючи на наведені закони та закономірності, розглянемо основні етапи розвитку. Основні етапи розвитку системи повторюються, що представлено на рис. 3.1. Наведений цикл не є замкненим, оскільки крива розвитку спіралеподібна.



Рисунок 3.1 – Основні етапи розвитку системи, визначено автором на основі [35; 49]

Перехід з одного етапу циклу розвитку на інший починається з виведення системи із рівноважного стану. Порушення рівноваги переводить її у фазу дисгармонії [9], при якій значний вплив на подальший розвиток мають випадкові коливання параметрів елементів системи (флуктуації) [35]. В такому разі говорять, що система знаходиться у точках біфуркації [49], коли під дією різноманітних впливів і внутрішніх потенційних можливостей може змінюватися напрям її розвитку. При цьому напрям розвитку визначається виходячи із минулого або майбутнього.

Відповідно до вище наведеного, можна сказати, що на кожному етапі життєвого циклу напрям розвитку підприємства визначається переважним впливом внутрішніх факторів чи зовнішніх. Тобто вплив одних факторів є мотивуючим, а інших – стримуючим для прогресивного розвитку системи. Досягнення рівноваги факторів стимулюючої та стримуючої дії є одним з напрямів управління розвитком системи.

Виділення ключових характеристик, які забезпечують економічний розвиток підприємства, можливе на основі аналізу основних етапів розвитку системи. Відновлення рівноваги системи (див. рис. 3.1) є основою досягнення нової її якості, подальшого розвитку. Відповідно, *час відновлення рівноваги* є вихідним параметром забезпечення стійкого періодичного стану підприємства, як системи, під яким ми розуміємо [91; 97] тривалість подолання дисбалансу між її бажаним станом та фактичним.

Зі збільшенням часу відновлення рівноваги підвищується ризик втрати контролю над змінами, що відбуваються у системі, які є причиною поширення

хаотичних процесів, криз, настання катастроф, що веде до загибелі підприємства.

Різноманітність поглядів, напрямів досліджень, зумовила наявність в літературі різних підходів до виділення характеристик можливостей системи до розвитку. На основі узагальнення та критичного аналізу нами виділено наступні основні характеристики системи, які визначають її можливості до розвитку:

- еластичність, яка включає адаптацію та гнучкість;
- стійкість системи.

Під *адаптацією* розуміємо здатність системи відповідати вимогам зовнішнього середовища на визначений момент часу. Адаптованість (рівень адаптації) підприємства можна визначити через затребуваність його продукції споживачами, визнання торгової марки.

Рівень адаптації системи визначається її гнучкістю. Гнучкість, як здатність реагування на зміни з мінімальними витратами, можна встановити на основі витратного підходу, тобто маються на увазі:

- витрати, пов'язані із плануванням змін на підприємстві – організаційне, ресурсне та інше забезпечення впровадження запланованих заходів;
- витрати, пов'язані із проведенням змін на підприємстві – в тому числі, включається ресурсне забезпечення на подолання опору змінам;
- величина недоотриманого доходу (в результаті збільшення часу впровадження змін).

Зважаючи на взаємообумовленість адаптації та гнучкості розглядаємо їх як параметри еластичності підприємства [35]. При цьому під *еластичністю* пропонується розуміти здатність підприємства відповідати вимогам ринку при мінімізації часу реакції на зміну вихідного вектору та відповідних витрат.

Стійкість, як здатність протистояння руйнуючим впливам зовнішнього та внутрішнього середовищ, характеризується можливістю збереження основних відмінно-унікальних характеристик системи, її цілісності.

Можна визначити основні рушійні та стримуючі фактори, що впливають на еластичність (адаптацію, гнучкість) та стійкість системи, а, відповідно, на її розвиток в цілому. Позитивний вплив факторів стимулює як розвиток масштабу (тобто збільшення обсягів споживання), так і розвиток якості (якісні зміни характеристик товару, процесу виробництва продукції, управління підприємством в цілому тощо).

Вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства в цілому та зворотній зв'язок розглянуто у моделі Є. Сергієнка [49], відповідно до якої розвиток залежить від наявних можливостей підприємства. Таким чином, основним фактором внутрішнього впливу визначено потенціал підприємства. Визначення потенціалу підприємства, як основного фактору його розвитку, відслідковується у наукових працях багатьох вчених. При цьому процес розвитку з точки зору потенціалу системи розглядається через наступний взаємозв'язок [4; 85]:

$$\sum_{i=1}^N R_i > \sum_{k=1}^1 (V_{1k} + V_{2k}), \quad (3.1)$$

де R_i – потенціал та ресурси підприємства в i -й області (виробництво, фінанси, управління тощо), які сприяють її розвитку; V_{1k} – потенціал та ресурси зовнішньої руйнівної дії; V_{2k} – потенціал та ресурси внутрішнього дестабілізуючого впливу.

Для забезпечення розвитку підприємства, його потенціал R_i має бути більшим за силу дестабілізуючих факторів (формула 3.1). Управління розвитком направлене на підвищення потенціалу підприємства як основи його самозбереження та стабільності діяльності. В свою чергу, зменшення потенціалу веде до його інерції, яка може бути підсилена внаслідок опору негативним змінам і виявляється через спізнення реакції потенціалу [84], що може бути згубним у умовах жорсткої конкуренції. Відповідно закон розвитку [4] передбачає спрямованість до накопичення максимального потенціалу підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Аналітично це має вигляд [84]:

$$R_j = \sum_{j=1}^m KR_{ij} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

де R_j – потенціал підприємства на j -му етапі його життєвого циклу; R_{ij} – потенціал та ресурси підприємства в i -й області на j -му етапі його життєвого циклу; K – поправочний коефіцієнт, який враховує вплив накопиченого потенціалу підприємства.

Нами пропонується в якості основного фактору економічного розвитку підприємства виділити його економічний потенціал. Як і економічний розвиток, такий потенціал є узагальнюючим і залежить від виробничого, трудового, інформаційного та фінансового. Наведений структурний поділ відповідає представленим (див. табл. 3.1) видам розвитку за природою змін.

Визначення та врахування сили впливу факторів розвитку підприємства є однією з ключових умов здійснення ефективного управління його економічним розвитком, як основи забезпечення його стійкої довгострокової діяльності на ринку. З цієї точки зору особливого значення набувають питання формування ефективної стратегії управління економічним розвитком підприємства. Згідно наведеного вище зазначимо, що визначення сутності, основних рушійних сил та закономірностей розвитку, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають стан системи та її можливості до економічного розвитку, є важливим з точки зору управління підприємством щодо забезпечення його довгострокової ефективної діяльності.

Стратегія управління економічним розвитком підприємства: сутність та завдання. Як вже вище було зазначено та доведено, в умовах інтеграції України до СОТ зростає увага до досліджень, пов'язаних із забезпеченням сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання і на перший план виходять питання стратегічного управління розвитком підприємства. Українські

виробники мають забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринках. Така ситуація визначає необхідність перегляду традиційних методів управління вітчизняними підприємствами, які не враховують особливості інших суб'єктів зовнішнього середовища. Постають питання щодо забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей, вироблення рекомендацій при формуванні стратегії управління економічним розвитком підприємства (далі – СУЕРП).

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування ефективної стратегії розвитку підприємства приділяється значна увага як зарубіжних, так і українських вчених, про що свідчать роботи І. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Портера, А. Томпсона, О. І. Амоші, А. Е. Воронкової, А. П. Гречан, М. П. Денисенка, Ю. В. Гончарова, М. М. Єрмошенка, І. А. Ігнат'євої, М. О. Кизима, О. Є. Кузьміна, О. І. Лабурцевої, О. М. Тридіда, Р. А. Фатхутдинова та ін. [3; 4]. Останнім часом відмічається направленість систем стратегічного управління на конкретизацію діяльності підприємства через сполучення «продукт – ринок» [57]. Розвиток такої концепції сприяв створенню та забезпеченню успішності багатьох консалтингових фірм (наприклад, Бостонська консалтингова група). В той же час, при застосуванні наукових розробок зарубіжних вчених, постають питання врахування особливостей умов господарювання в Україні. Це визначається неприйнятністю більшості зарубіжних концепцій до умов нашої країни.

Для нинішнього етапу розвитку економічних відносин в Україні характерне значне поширення ідей стратегії на підприємствах. Поясненням такої ситуації є те, що у ринковому середовищі забезпечення стійкого функціонування та довгострокової діяльності може здійснюватися на основі стратегічного управління економічним розвитком підприємства.

Визначимо суть поняття «стратегія». У широкому розумінні стратегія (від грец. *Stratēgia*, *stratos* – війна, *agō* – вести, *strategos* – полководець) визначається як мистецтво ведення війни [29]. Розуміння стратегії як мистецтва можна прослідкувати і в економічній літературі. Такий підхід обумовлено тим, що розробка стратегії пов'язана не лише із науковим обґрунтуванням, але й із наявністю творчих ідей при формуванні загальної концепції на основі використання інтуїції менеджерів. Ця ідея відслідковується в роботах цілого ряду вчених [40; 59; 80], які наполягають на важливості для управлінців не лише раціонального мислення, але й творчих здібностей, інтуїції, підприємницького передчуття при створенні конкурентоспроможного підприємства. Але не варто недооцінювати важливість наукового обґрунтування стратегії, оскільки стратегія, як інструмент менеджменту представляє собою не ідею [80], а її вираження, оформлене відповідним чином.

Аналіз економічної літератури показав, що можна виділити декілька основних напрямів розуміння стратегії. Згідно одного напрямку, під стратегією мають на увазі усесторонній, комплексний план, програму, що розробляється на перспективу і спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства [36; 63]. Згідно іншого наукового напрямку [2; 12; 29; 32; 99], стратегія визначається як набір правил для прийняття рішень, система пріоритетів,

модель поведінки, певний напрям розвитку, якими керується підприємство у своїй діяльності при встановлених вихідних умовах.

Незважаючи на відмінності у трактуванні поняття «стратегія», думки вчених збігаються стосовно довгостроковості, принципіальності та важливості вироблених установок відносно розподілу обмежених ресурсів [34; 45; 99]. При цьому стратегія виступає засобом досягнення встановлених цілей, а не є останніми, хоча включає їх до свого складу.

Зважаючи на вище наведене, можна сказати, що трактування стратегії у бізнесі пов'язане із встановленням та досягненням пріоритетів економічного розвитку підприємства. Відповідно до цього пропонується [96] *стратегію управління економічним розвитком підприємства (СУЕРП)* розуміти як систему правил вибору лінії поведінки у конкурентному середовищі з метою забезпечення довгострокової ефективності діяльності за рахунок концентрації обмежених ресурсів на визначених напрямках розвитку.

Метою розробки СУЕРП вважаємо забезпечення економічного розвитку підприємства на основі підвищення його стійкості, ефективності діяльності, збільшення масштабів виробництва, використання наявних стратегічних можливостей та укріплення конкурентних переваг. Така постановка визначає наступні основні задачі СУЕРП, розглянуті згідно підходу [98]:

- забезпечення необхідної еластичності діяльності підприємства за рахунок налагодження ефективної системи інформаційних каналів, побудови гнучкої структури управління тощо;

- концентрація економічних ресурсів у найбільш привабливих сферах, які забезпечують довгострокову виражену компетентність та ефективність діяльності підприємства;

- створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства;

- проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентних позицій, розширення цільової аудиторії у майбутньому;

- досягнення синергізму серед суміжних підрозділів підприємства та перетворення його у конкурентну перевагу;

- забезпечення стабілізації, стійкості та підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його ринкової вартості тощо.

Досягнення головної мети стратегії управління економічним розвитком підприємства відбувається на основі формування набору стратегічних заходів. Це передбачає декомпозицію СУЕРП, вибір конкретних стратегій, зважаючи на особливості функціонування та економічного розвитку підприємства. Тобто є можливість використання одразу декількох стратегій, розробка яких залежить від пріоритетного напрямку розвитку підприємства на визначений період часу. Так, управління економічним розвитком підприємства розглядається при реалізації таких відомих стратегій зростання [98] як стратегія концентрації, інтеграції та диверсифікації. Застосування цих стратегій характеризує зміни прогресивного характеру на підприємстві. Недостатність ресурсів для проведення концентрованого чи інтегрованого зростання підприємства в межах галузі характеризує вибір на користь стратегій диверсифікації чи скорочення

діяльності. Також розглядається ще комбінована стратегія як поєднання наведених. Кожна із наведених стратегій є базовою, тобто такою, що визначає варіанти загальної стратегії підприємства, наповнюючись в процесі доведення конкретним змістом. При цьому загальна СУЕРП спрямована на укріплення ринкової позиції підприємства, підвищення стійкості його діяльності, конкурентного статусу.

Зазначимо, що єдиної стратегії для всіх підприємств не існує, зважаючи на унікальність кожного підприємства та відповідних умов функціонування, але загальні закони та закономірності діяльності дозволяють визначити основи розробки СУЕРП. Так, перш, ніж формувати набір стратегічних альтернатив економічного розвитку, проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (наприклад, SWOT-аналіз) з метою визначення поточного стану підприємства (в тому числі, його конкурентної позиції), найбільш вірогідних загроз та можливостей.

При аналізі чинників зовнішнього середовища щодо можливої зміни напряму економічного розвитку підприємства враховується сила впливу факторів як опосередкованої (економічні, правові, політичні, екологічні, демографічні), так і прямої дії (конкуренти, постачальники, споживачі, органи та закони державного регулювання, зацікавленість інвесторів у розвитку підприємства).

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення резервів та реалізацію можливостей підприємства на основі оцінки стану внутрішньосистемних елементів та їх взаємозв'язків. При цьому аналізують організацію виробництва, праці на підприємстві, структуру управління в цілому, фінансовий стан, роботу маркетингового відділу тощо. На основі результатів аналізу робляться висновки щодо стану та можливостей підприємства до економічного розвитку, визначаються наявні та перспективні конкурентні переваги, формується набір стратегічних альтернатив управлінського впливу.

Вибір альтернатив передбачає оцінку множини напрямів розвитку підприємства. При моделюванні наслідків рішення на користь того чи іншого варіанту дій рекомендовано застосовувати методичний підхід на основі побудови сценаріїв. В літературі наводяться різні методики проведення сценарного аналізу та відповідної розробки сценаріїв [103]. За С. А. Поповим нами визначено наступну послідовність етапів сценарного моделювання [61]:

- встановлення пріоритетних напрямів економічного розвитку підприємства на заданий сценарний період відповідно до результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- аналіз основних зовнішніх факторів прямого впливу, що визначають успіх чи невдачу кожного із визначених напрямів;
- оцінка факторів опосередкованого впливу, в тому числі, з точки зору передбачуваності та непередбачуваності впливу;
- ранжування кожного фактору зовнішнього середовища залежно від його важливості та ступеня невизначеності впливу при ухваленні стратегічних альтернатив;

- формування альтернатив розвитку кожного сценарію при врахуванні найбільш вагомих факторів;
- розробка відповідних стратегічних альтернатив за кожним із сценаріїв;
- оцінка ризиків, пов'язаних з можливостями зміщення напряму розвитку за тим чи іншим сценарієм;
- визначення системи індикаторів щодо відповідності оцінки реального напряму економічного розвитку за тим чи іншим сценарієм з метою вчасного реагування та прийняття попереджувальних заходів.

Зважаючи на мінливість оточуючого середовища, в ході реалізації СУЕРП, згідно визначеного набору функціональних стратегій, з урахуванням рекомендацій [98], визначаємо необхідність забезпечення постійного виконання функцій щодо:

- аналізу поточного стану системи;
- планування найбільш рентабельних видів продукції при стратегічній оцінці товарного портфелю;
- мотивації підвищення якості роботи виробничих підрозділів, ранжування їх за результатами діяльності;
- оцінки відповідності кожного виду діяльності, поточних завдань довгостроковим цілям підприємства згідно визначеної СУЕРП;
- моніторингу конкурентних позицій підприємства на різних сегментах ринку; оцінки привабливості та перспектив економічного розвитку підприємства;
- забезпечення об'єктивної оцінки можливих загроз та ризиків діяльності.

Заключним етапом реалізації СУЕРП є оцінка її успішності, яка передбачає попереднє формування системи відповідних показників ефективності.

Безпосередню оцінку ефективності стратегії управління економічним розвитком підприємства можна провести на основі методичного підходу порівняння еталонних та фактичних показників діяльності підприємства. В науковій літературі згідно одного напряму в якості інтегрального показника ефективності розробленої стратегії розглядають конкурентоспроможність підприємства [82], яку визначають за підсумком результатів реакції споживачів. Такий підхід обґрунтовують, в тому числі, впливом рівня конкурентоспроможності продукції [73] на можливості розширення діяльності підприємства, його виходу на нові сегменти, ринки. Звернемо увагу, що показник конкурентоспроможності виражає вже досягнутий рівень економічного розвитку підприємства у порівнянні з аналогічними суб'єктами ринку. Виходячи із ретроспективної направленості такої оцінки, виникають питання, пов'язані із обґрунтуванням можливостей підприємства щодо його економічного розвитку. Зважаючи на це, постає задача формування системи таких показників ефективності СУЕРП, оцінка яких відобразить можливості підприємства до забезпечення його економічного розвитку. Така постановка передбачає врахування довгострокових перспектив успіху підприємства на ринку.

Пропонуємо проводити оцінку стратегії з точки зору її внутрішньої та зовнішньої успішності, яку визначають залежно від рівня адаптації підприємства, ступеня відповідності його діяльності вимогам середовища. При цьому до показників, які характеризують зовнішню успішність стратегії відносять такі, як рентабельність продаж, рентабельність інвестицій, коефіцієнт зміни валових продаж, оборотність інвестованого капіталу, частка експорту. До показників внутрішньої успішності включають коефіцієнт транзакційних витрат, фондвіддачу, оборотність обігових коштів, фінансову стійкість підприємства та інші. Зауважимо, що показники внутрішньої успішності відображають досягнення поставлених цілей підприємства, тобто відповідність отриманих результатів запланованому. При цьому основними цілями визначено збільшення прибутку та зменшення витрат. Такий підхід відповідає вітчизняній практиці менеджменту, коли керівництво розробляє управлінські заходи, виходячи із динаміки прибутку підприємства.

Звернемо увагу на те, що прибуток підприємства характеризує результати діяльності за поточний, минулий період. Такий підхід не є виправданим при оцінці перспективних напрямів економічного розвитку у процесі впровадження стратегії підприємства. Можливим є варіант, коли підприємство навмисно йде на зменшення величини отриманого прибутку задля досягнення визначеної стратегічної мети. Аналогічні недоліки характерні і при управлінні на основі інших показників фінансової звітності, таких як виручка від реалізації, рентабельність тощо. Р. Л. Капченко [84] зауважує, що можливою є ситуація, коли за умови прибутковості одне підприємство залишається неплатоспроможним, в той час як інше, маючи збитки, здатне розрахуватися з кредиторами, постачальниками ресурсів, державою тощо. В такому випадку отримання прибутку не може виступати стратегічною метою чи критерієм економічного розвитку підприємства. Прибутковість підприємства свідчить про виробництво продукції, затребуваної на ринку протягом періоду часу, що оцінюється. Ретроспективна направленість визначає відхід на другий план показника прибутку при оцінці ефективності стратегії управління економічним розвитком підприємства. До основних недоліків фінансово-орієнтованої концепції оцінки діяльності підприємства (оцінка за даними фінансової звітності) відносять відсутність нефінансових показників, наявність слабого взаємозв'язку із стратегічним плануванням, посилену орієнтацію на результати минулих періодів, короткостроковість тощо.

Аналіз світової економічної практики свідчить про направленість управління на зростання ринкової вартості бізнесу [84; 86] як основи підвищення рівня добробуту власників. Управління економічним розвитком на основі зростання вартості капіталу передбачає стратегічну орієнтацію менеджменту, тобто концентрацію управлінських зусиль на забезпеченні довгострокових грошових надходжень. Тобто увага менеджерів зосереджується на такому управлінні, яке б забезпечувало зростання вартості вкладеного капіталу, що визначає максимізацію ринкової вартості підприємства (РВП) [65]. При цьому під такою вартістю розуміють отриману розрахунковим шляхом, найбільш ймовірну ціну у вартісному вираженні, за яку можливе відчуження

бізнесу на відкритому ринку в умовах конкуренції [16]. Ринкова вартість є комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства, яка визначається змінами як його внутрішнього, так і зовнішнього середовища, якістю системи менеджменту в цілому. За допомогою показника ринкової вартості проводиться [95] аналіз тенденцій розвитку конкретних сфер діяльності, що включає також врахування ризиків, пов'язаних із впровадженням змін на підприємстві.

Оцінка РВП з точки зору величини майбутніх грошових потоків підприємства є основою визначення перспектив не лише залучення інвестицій, але й можливостей підприємства до економічного розвитку. Відповідно ефективність впровадження СУЕРП рекомендовано обґрунтовувати на основі зростання РВП (а не величини прибутку). Хоча й варто зауважити, що на ринкову вартість впливають не лише очікувані доходи підприємства, але й поточна прибутковість діяльності.

Таким чином, ринкова вартість постає в якості комплексного показника ефективності СУЕРП, який, в тому числі, визначається фінансовими результатами діяльності підприємства.

Зважаючи на вище сказане, рекомендується проводити оцінку ефективності реалізації СУЕРП, виходячи із динаміки ринкової вартості підприємства. Перевагою такого підходу є комплексність оцінки перспектив економічного розвитку, виходячи із врахування впливу:

- зовнішніх чинників – ринкова вартість залежить від рівня конкурентоспроможності підприємства, визнання торгової марки, перспектив розвитку галузі та суміжних комплексів тощо;

- внутрішніх чинників – ринкова вартість залежить від рівня прогресивності технологій, що застосовуються на підприємстві, ресурсного забезпечення, наявності власних розробок, патентів тощо.

Таким чином, ринкова вартість підприємства відображає рівень наявного економічного потенціалу, конкурентоспроможність підприємства, а також його місце на ринку та рейтинг серед виробників.

В якості інтегрального показника ефективності СУЕРП обґрунтування РВП визначається наступними її властивостями [95]:

1. На визначеному проміжку часу є величиною обмеженою та не може зростати безкінечно з плином часу.

2. Є величиною абсолютною, що дає змогу враховувати масштаби діяльності різних підприємств при їх порівнянні.

3. Виступає як результат реалізації діючої стратегії підприємства.

4. Є індикатором ринкових тенденцій з позицій затребуваності на ринку товару підприємства.

Відповідно до першої властивості еталонним значенням показника РВП виступає вартість підприємства-лідера на ринку. Співвідношення ринкової вартості інших аналогічних підприємств до «вартості лідера» (метод відносної оцінки) дозволяє встановити їх місце в галузі (на ринку), що відповідає ефективності визначеної СУЕРП.

Аналіз наукової літератури свідчить про такі найбільш поширені підходи до оцінки ринкової вартості підприємства [60]:

- на основі використання ретроспективних даних;
- прогнозування майбутнього грошового потоку підприємства;
- аналізу ринкових цін акцій відповідних підприємств та вартості відповідних контрольних пакетів акцій;
- оцінки майна підприємства та інші.

Основним у вітчизняній практиці залишається визначення майбутніх грошових потоків, що дає змогу говорити про тенденції економічного розвитку підприємства. Такий підхід включає методи оцінки ринкової вартості як дисконтування майбутнього прибутку чи грошового потоку, капіталізація нормалізованого прибутку чи грошового потоку, метод періоду окупності тощо, детально розглянуті у [65].

При порівнянні аналогічних підприємств за показником ринкової вартості рекомендовано зважати на місце їх розташування. Зважаючи на недостатність державної підтримки, в тому числі, фінансування, при збитковості значної частки підприємств легкої промисловості, типовою в країні є ситуація, коли на ринку нерухомості часто більш цінною є земля, аніж саме підприємство. Тому рекомендується [92] використовувати показник скоригованої ринкової вартості підприємства (СРВП) при проведенні оцінки ефективності стратегії управління його економічним розвитком:

$$\text{СРВП} = \text{ВРВП} - \text{ВЗД} , \quad (3.3)$$

де ВРВП – встановлена ринкова вартість підприємства, тис. грн.; ВЗД – вартість земельної ділянки чи природних ресурсів підприємства, тис. грн.

Урахування цінності підприємства при виділенні вартості природних ресурсів, якими воно володіє, дозволяє проводити об'єктивний порівняльний аналіз з іншими суб'єктами господарювання. Тому далі під ринковою вартістю підприємства, як такою, що відповідає рівню його економічного розвитку, будемо розуміти саме скориговану ринкову вартість.

Оцінка динаміки ринкової вартості підприємства дозволяє проводити своєчасне коригування стратегічних планів згідно визначеної стратегії управління економічним розвитком підприємства.

Таким чином, інтегральним показником оцінки реалізації СУЕРП визначено ринкову вартість підприємства, яка відображає як теперішній стан бізнесу, так і перспективи його розвитку. Оцінка динаміки РВП, в залежності від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, дозволяє проводити своєчасне коригування стратегічних планів згідно визначеної стратегії управління економічним розвитком підприємства в умовах інтеграції України до СОТ.

Сучасні підходи до управління економічним розвитком підприємства. Сучасний рівень розвитку економічних відносин поряд із глобалізацією світового ринкового простору вимагає все більшої спеціалізації, практичної реалізації наукових знань щодо формування підходів до ефективного управління підприємством. Відбувається зміщення основних акцентів стратегічного управління підприємством. На другий план відходить

забезпечення виживання підприємства, підвищення ефективності його діяльності в теперішньому.

Зважаючи на стратегічну орієнтацію проблем, пов'язаних із забезпеченням економічного розвитку підприємства, виділяють напрям досліджень щодо формування стратегії управління його розвитком (І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Лемпел, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, Дж. Стрікленд та ін.). Основні питання застосування зарубіжних розробок пов'язані із їх адаптацією до умов України. Хоча розроблені рекомендації є досить узагальненими, представлені методичні підходи дозволяють визначити основні етапи формування стратегії управління економічним розвитком підприємства. Так, розробка стратегії одним з основних етапів передбачає визначення стратегічних зон господарювання (далі – СЗГ). Це є важливим в процесі раціоналізації діяльності підприємства за різними аспектами, координації управлінських впливів. Таким чином, класифікація СЗГ допомагає спростити процедуру розробки стратегії підприємства, що визначає взаємодію сфер його діяльності в різних галузях. Концепція стратегічних зон господарювання вперше була застосована General Electric, США, яка згрупувала свої 190 напрямків у 43 СЗГ, а потім агрегувала їх у 6 секторів [76]. Для визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання вченими розроблено методичні підходи з використанням так званих стратегічних матриць. Знайшли широке застосування стратегічні матриці Бостонської консалтингової групи, Дженерал Електрик (Мак Кінсі), Хофера-Шенделя, Артур Д. Літла (Лайф Сайкл) та інші [3; 47; 57; 61], які визначають вибір стратегій залежно від долі ринку підприємства, стадії його життєвого циклу, конкурентоспроможності тощо.

В сучасній практиці підприємств при оцінюванні результатів діяльності все більш широкого застосування набуває [79] концепція збалансованої системи показників (далі – ЗСП), засади якої було розроблено Р. С. Капланом і Д. П. Нортоном. При цьому передбачається використання поряд з фінансовими нефінансових показників, об'єднаних у чотири групи (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток). Перевагою такої концепції є врахування як традиційних фінансових показників діяльності, так і показників оцінки перспектив економічного розвитку підприємства. Щодо практичного застосування ЗСП, то серед недоліків виділяють недостатність уваги до соціального розвитку, який визначено [79] як основний при налагодженні ефективного взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем у процесі забезпечення його економічного розвитку. Також зауважують щодо недостатньо чіткого встановлення рівнів відповідальності, визначення перспектив діяльності підприємства, часового інтервалу планування тощо.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про орієнтацію практики управління економічним розвитком підприємства на зростання його ринкової вартості [52; 65], що визначає проведення наукових досліджень з питань виділення основних факторів впливу та такої вартості. Найбільш поширеними у вартісному підході до управління економічним розвитком підприємства є методи доданої вартості акціонерного капіталу (А. Раппапорт), економічної доданої вартості Стерна-Стюарта та метод доданої ринкової вартості [84]. Основна увага при цьому

акцентується на фінансових показниках, що характеризують грошові потоки підприємства та інвестований капітал.

Такий підхід дістав поширення і у вітчизняній практиці. При цьому управління економічним розвитком підприємства пов'язують із його економічним зростанням [88]. Це обґрунтовується тим, що розширення масштабів діяльності часто відповідає комерційному успіху підприємства за рахунок ефективного управління. Відповідно зниження ефективності управління характеризується негативною динамікою фінансових показників діяльності підприємства, зниженням рівня його стійкості в цілому.

Розроблено ряд моделей, орієнтованих на максимізацію прибутку підприємства, додану вартість та інше [39; 88; 89]. Використання таких моделей допомагає при формуванні стратегії управління розвитком підприємства, обґрунтуванні типу його конкурентної поведінки на ринку, створенні відповідного «образу» підприємства. Зважаючи на реальні умови господарювання, зазначимо обмеження, пов'язані із застосуванням таких моделей. Мова йдеться про орієнтацію підприємства не на досягнення максимального прибутку в конкретних умовах господарювання, а на отримання оптимального прибутку за певних умов діяльності. Це визначає формування альтернативних типів поведінки підприємства та формалізацію вибраних моделей управління. Так, економічний розвиток, наприклад, при посиленні фінансування може забезпечуватися як за рахунок внутрішніх джерел, так і зовнішніх, або при їх поєднанні. В той же час, звертається увага, що успіх підприємства на ринку не може вбачатися в тимчасовому лідерстві за показниками його прибутковості.

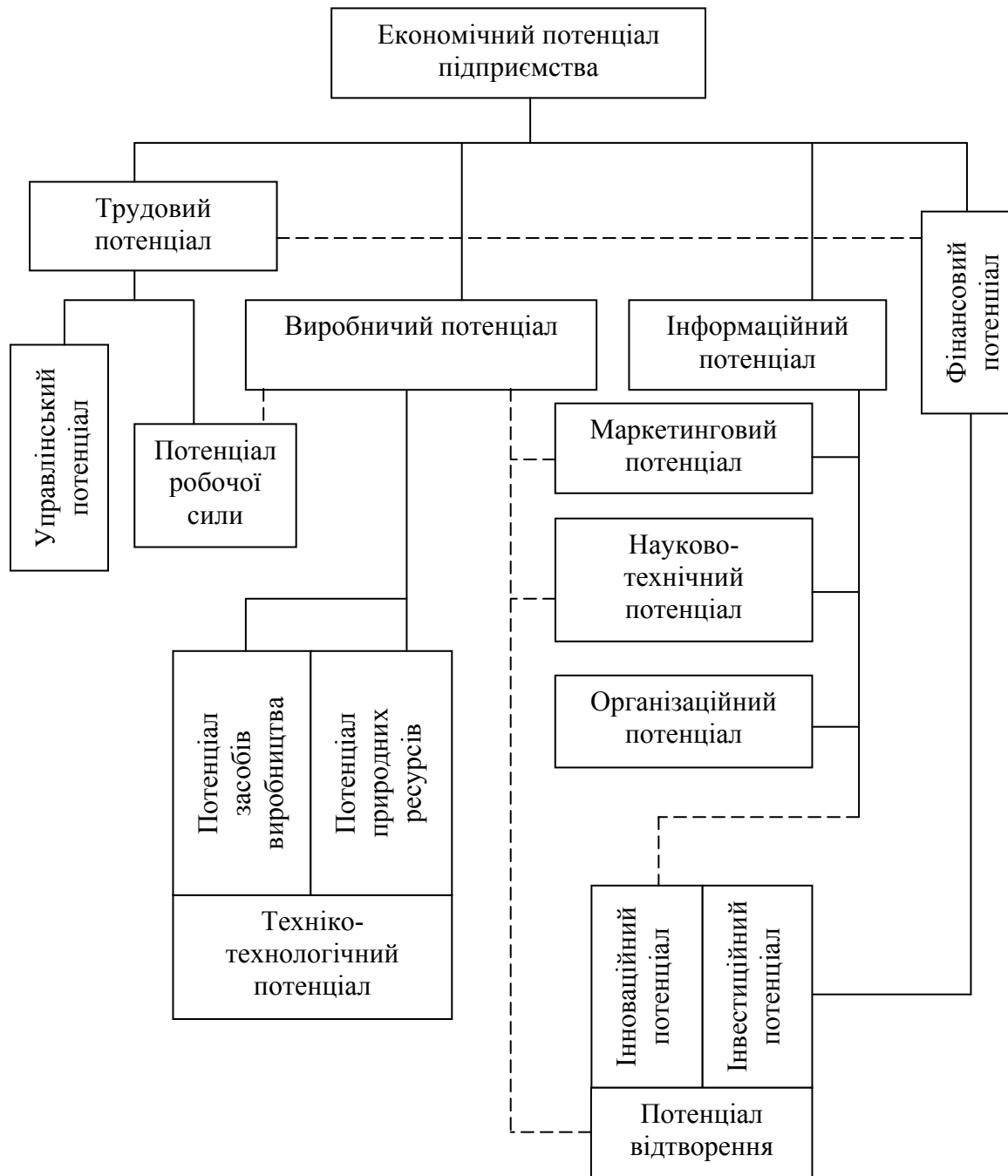
Забезпечення економічного розвитку включає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для попередження виникнення і поширення негативних змін на підприємстві. Широко використовуються методи економіко-математичного моделювання, які дозволяють виявити залежності між факторами впливу на економічний розвиток підприємства, оцінити його тенденції та обґрунтувати управлінські рішення.

В загальному вигляді критерієм економічного розвитку можуть бути показники діяльності підприємства, значення яких повинні бути не гірші базових [28]. В такому випадку постають питання щодо виділення таких показників. Один із основних підходів вітчизняної практики щодо вирішення означеного питання базується на порівнянні використання інтенсивних та екстенсивних факторів виробництва [8; 41], що надає можливості для визначення характеру змін на підприємстві. В той же час, об'єктивне встановлення рівня економічного розвитку підприємства ускладнене при розрахованій таким чином узагальнюючій оцінці рівня інтенсивності виробництва.

Все більшого поширення у вітчизняній практиці набуває підхід до управління економічним розвитком підприємства на основі зростання його ринкової вартості [86]. Майбутні грошові потоки підприємства, а, відповідно, і його ринкова вартість, обґрунтовуються рівнем використання наявного економічного потенціалу. З такої точки зору управління економічним

розвитком підприємства безпосередньо пов'язане із нарощенням його потенціалу. Такий підхід пояснюється тим, що в кризові періоди саме наявний потенціал розглядається як основний чинник забезпечення життєдіяльності підприємства та визначення його можливостей до розвитку. При цьому рекомендованим є застосування поняття **економічного потенціалу підприємства** (далі – ЕПП), під яким пропонується розуміти сукупність економічних ресурсів та можливостей, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей в процесі функціонування та розвитку підприємства [19; 93; 100]. В такому разі виробничий, трудовий, інформаційний та фінансовий потенціали розглядаємо як складові економічного (рис. 3.2) [68; 69]. Такий структурний поділ ЕПП обумовлений видами розвитку підприємства за природою змін. Розвиток певного напрямку діяльності характеризується відповідним видом потенціалу, тоді як величина економічного потенціалу визначається синергетичним ефектом змін, що впроваджуються на підприємстві.

При управлінні економічним розвитком підприємства важливе значення має налагодження довгострокових зв'язків з іншими суб'єктами господарювання, що залежить не лише від його фінансового стану, але й репутації на ринку. Особлива увага в такому випадку звертається на конкурентний статус, який трактується [6] як позиція підприємства в конкуренції. При цьому не варто ототожнювати конкурентну позицію із статусом підприємства. Коли вживають термін «позиція» (від лат. *positio* – положення), то мають на увазі положення, розміщення, розташування чогонебудь [43]. Відповідно, якщо ми говоримо про підприємство, то конкурентна позиція визначає його рейтинг серед аналогічних на ринку [95]. Таким чином на конкурентну позицію, в першу чергу, впливає конкурентоспроможність підприємства. Щодо конкурентного статусу (від лат. *status* – становище, положення), то він визначає співвідносне положення підприємства на ринку та рівень його впливу на оточуюче середовище. Тобто у процесі економічного розвитку досягається певний рівень престижу серед суб'єктів господарювання, що впливає на лінію поведінки. Відповідно до стратегії управління розвитком підприємства, на основі максимальної реалізації наявного економічного потенціалу, досягається певна конкурентна позиція його на ринку, формується конкурентний статус. В свою чергу, успішність підприємства, його «образ», статус на ринку впливають на величину ринкової вартості.



————— – прямий вплив (складові потенціалу)

----- – опосередкований вплив

Рисунок 3.2 – Структура економічного потенціалу підприємства

Таким чином, ефективна стратегія дозволяє реалізувати наявний економічний потенціал підприємства, що сприяє посиленню його конкурентної позиції, зростанню ринкової вартості та, як наслідок, налагодженню системи партнерських зв'язків з іншими суб'єктами господарювання. На основі досягнутої позиції на ринку та наявних довгострокових угод визначаються майбутні перспективи розвитку підприємства [93]. При цьому ринкова вартість

відображає цінність підприємства на ринку, тоді як економічний потенціал складає його основу до економічного розвитку (рис. 3.3).

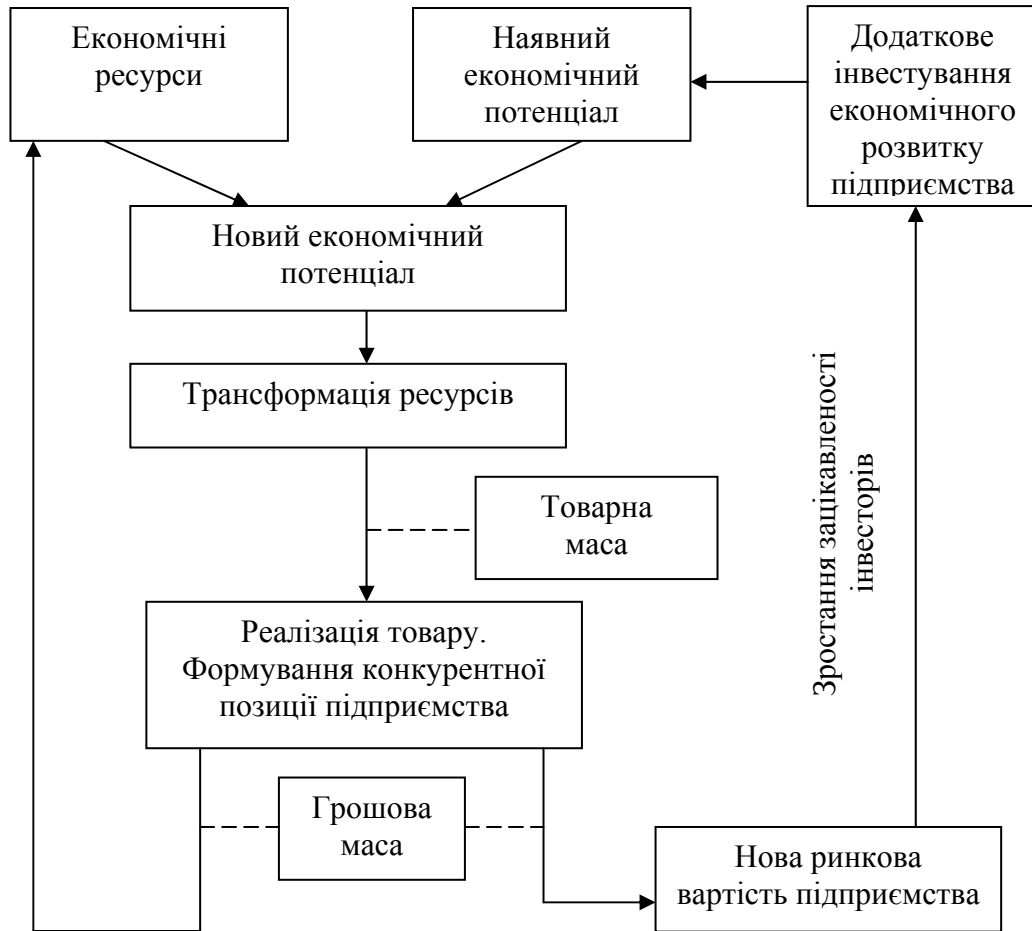


Рисунок 3.3 – Взаємозв’язок економічного потенціалу та ринкової вартості підприємства

Найбільшого поширення у вітчизняній практиці набув витратний підхід [63] до оцінки потенціалу підприємства. В такому разі співвідношення ринкової вартості до економічного потенціалу характеризує ступінь цінності наявних активів підприємства на визначений момент часу. Якщо розглядати це співвідношення у динаміці, то можна говорити про прогресивний чи регресивний характер змін, що відбуваються на підприємстві. При цьому ефективність (E) впровадження змін визначається за формулою [92]:

$$E = \frac{РВП_2 - РВП_1}{ЕПП_2 - ЕПП_1} = \frac{\Delta РВП}{\Delta ЕПП} , \quad (3.4)$$

де РВП – ринкова вартість підприємства, тис. грн.; ЕПП – економічний потенціал підприємства як сукупність витрат на його формування, тис. грн.

Управління економічним розвитком підприємства включає проведення оцінки його потенціалу, визначення впливу умов функціонування, можливих загроз тощо, що, в свою чергу передбачає дотримання визначеної послідовності дій, зважаючи на минулі успіхи і невдачі, а формування стратегії підприємства, виходячи із майбутнього стану оточуючого середовища. Забезпечення вище викладеного проводиться в ході реалізації СУЕРП.

Стратегія управління економічним розвитком підприємства (СУЕРП) формується на основі науково-обґрунтованої концепції, яка враховує, з однієї сторони, особливості діяльності підприємства, а з іншої – його положення на ринку та стан зовнішнього середовища. Можна сформулювати такі вихідні положення концептуального підходу до управління економічним розвитком підприємства (рис. 3.4):

1. Основою розвитку підприємства є оптимізація визначених напрямів діяльності з метою максимального використання існуючих можливостей. Оскільки досягнення максимально високих виробничих показників за усіма видами діяльності є неможливим, то з метою забезпечення економічного розвитку дотримуються сфокусованої стратегії підприємства, коли успішно виконується обмежений набір задач.

2. Основними напрямками діяльності та економічного розвитку підприємства є виробничий, організаційний, фінансовий та соціальний.

3. Кожний напрям діяльності підприємства можна охарактеризувати за допомогою визначеної системи показників [62]. Тобто, ефективність використання наявних економічних ресурсів та можливостей промислового підприємства знаходить конкретне кількісне вираження у взаємозалежній системі показників, виробничого процесу.

4. Аналіз й оцінка існуючого рівня та перспектив економічного розвитку підприємства (ЕРП) включає аналіз та визначення:

- внутрішнього середовища, виявлення слабких і сильних сторін, резервів розвитку;
- зовнішнього середовища, конкурентних переваг;
- перспектив розвитку підприємства, формування стратегії управління економічним розвитком підприємства.

5. Оцінка економічного потенціалу підприємства (ЕПП) включає [90]:

- встановлення структури економічного потенціалу;
- формування методики діагностики рівня економічного потенціалу;
- оцінка елементів потенціалу ЕПП – проводиться за основними блоками його складових: виробничий, інформаційний, фінансовий та трудовий;
- інтегральна оцінка ЕПП, виявлення синергетичного впливу елементів.



Рисунок 3.4 – Концептуальний підхід до управління економічним розвитком підприємства

Для врахування впливу як кожної складової, так і синергетичного ефекту їх взаємодії пропонується [96] застосовувати трьохмірну модель потенціалу (рис. 3.5).

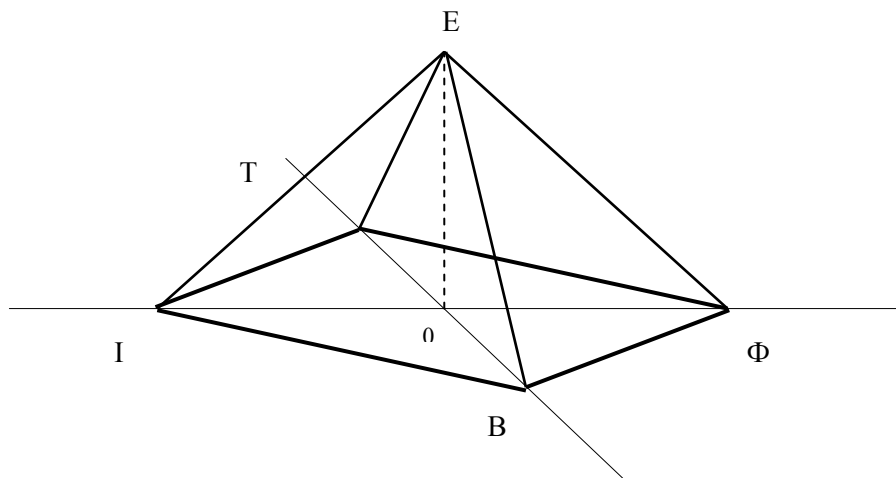


Рисунок 3.5 – Піраміда пропорційності економічного розвитку підприємства за його потенціалами

Вектори OB , OI , OT , $O\Phi$, OE характеризують відповідно виробничий, інформаційний, фінансовий, трудовий та економічний потенціали, а основа піраміди формує площину розвитку підприємства (чотирикутних $BIT\Phi$), яка залежить від ефективності впроваджуваних змін. Таким чином, застосування наведеної моделі дозволяє врахувати як безпосередній, так і опосередкований вплив кожної складової ЕПП, при цьому вектор OE (тобто рівень економічного потенціалу) характеризує синергетичний ефект їх взаємодії. Якщо при побудові піраміди в якості векторів відкласти індекс зміни відповідного потенціалу, то основа $BIT\Phi$ визначить пропорційність змін на підприємстві.

6. Економічний розвиток досягається за рахунок ефективної реалізації наявного економічного потенціалу підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, а, відповідно, зростанню РВП [94]. При цьому важливим є врахування вартості природних ресурсів [92], тобто використання скоригованої величини РВП з метою визначення реальної цінності суб'єкта господарювання на ринку.

Взаємозалежною від економічного потенціалу та ринкової вартості є інвестиційна привабливість підприємства (далі – ІнПП). За І. Бланком [62], ІнПП є узагальнюючою характеристикою переваг та недоліків інвестування підприємства з позиції конкретного інвестора.

7. Формування СУЕРП проводиться за результатами оцінки рівня ЕРП. Для кожного підприємства може бути сформовано набір альтернативних стратегій його розвитку [62] з послідуною деталізацією при розробці стратегічних програм, планів, проектів його розвитку. Також визначається ризик невиконання стратегічних програм, планів і проектів розвитку підприємства. Враховуються соціальні та економічні компоненти.

Підсумовуючи наведене вище зауважимо, що в сучасних умовах господарювання управління економічним розвитком спрямоване на передбачення майбутнього стану оточуючого середовища та своєчасне коригування поточної діяльності підприємства і здійснюється на основі формування і реалізації його стратегії. Узагальнення підходів до управління економічним розвитком свідчить про направленість на зростання ринкової вартості підприємства на основі розробки його стратегії. Це обумовлено тим, що стратегія формує лінію поведінки підприємства на ринку в процесі забезпечення його довгострокової діяльності. Згідно запропонованого концептуального підходу до управління економічним розвитком підприємства обґрунтовано взаємозалежність ринкової вартості від наявного економічного потенціалу підприємства.

3.2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах діяльності в рамках правил Угод СОТ зовнішньоекономічна діяльність підприємств легкої промисловості України стає визначальною для досягнення успіху та забезпечення стійких конкурентних переваг. Запорукою активізації експорту продукції до країн-учасниць СОТ стає позитивна ділова репутація підприємств та їх об'єднань. Таким чином, менеджмент підприємств повинен надати своїм закордонним партнерам гарантії сталого розвитку свого бізнесу, довготривалої співпраці. Крім того, дотримання принципів соціальної відповідальності під час ведення бізнесу надає додаткові гарантії того, що країни-учасниці СОТ не зможуть використовувати захисні механізми стримування експорту вітчизняної продукції на їх споживчі ринки. Тому дотримання принципів сталого розвитку і соціальної відповідальності бізнесу – невід'ємна ознака організації, яка бажає бути успішною та використати всі переваги, які їй надають Угоди СОТ.

Первинною ланкою забезпечення сталого розвитку є підприємство, яке повинно дотримуватися у своїй діяльності принципів соціальної відповідальності бізнесу, запроваджувати новітні технології, дотримуватися режиму економії всіх видів природних ресурсів, скорочення забруднення. Дослідження показали, що на рівні окремого підприємства реалізація принципів сталого розвитку повинна відбуватися через систему соціальної відповідальності, знаходити відображення у відповідних програмах та стратегіях розвитку підприємств, а на рівні регіонів та галузей – у державних цільових програмах.

Визначальна роль підприємства в реалізації принципів сталого розвитку полягає в тому, що воно повинно не лише створювати, підтримувати та розвивати ресурсну базу, але й ефективно взаємодіяти з конкурентами, постачальниками та регулюючими органами, позиціонувати себе в структурі певної території з її соціальним та політичним середовищем, до якого належать окремі індивідууми, організації, місцеві громади та органи місцевого самоврядування, що спільними зусиллями створюють певне організаційне багатство та несуть ризики. За таких умов, розвиток та дотримання сформульованих принципів соціальної відповідальності бізнесу (далі – *СВБ*) підвищить ефективність діючої системи менеджменту, а соціально відповідальна діяльність стане основним засобом досягнення сталого розвитку.

Теоретичні дослідження сутності сталого розвитку та аналіз сучасного стану легкої промисловості визначили необхідність формування авторського підходу щодо тлумачення категорії економічного потенціалу підприємства із врахуванням економічного, екологічного і соціального аспектів забезпечення сталого розвитку та розробки методологічних положень управління економічним потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку, основними з яких є:

- визначення системи взаємозв'язків та супідрядності рівнів реалізації концепції сталого розвитку;
- визначення системи цілей та критеріїв встановлення факту їх досягнення з позицій сталого розвитку підприємства;
- формулювання основних положень дослідження та, на цій основі, визначення категорії економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку (далі – *ЕППСР*);
- обґрунтування системи показників результативності та ефективності сталого розвитку підприємства;
- побудова моделі формування та реалізації економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку;
- формулювання стратегії сталого розвитку підприємства з позицій системного підходу;
- визначення принципів оцінки та аналізу економічного потенціалу сталого розвитку підприємства як складного багатопараметричного об'єкта дослідження;
- побудова моделі процесу динамічного аналізу *ЕППСР* та розробка методики його оцінки із врахуванням впливу зовнішнього середовища;
- розробка методичних положень оцінки стійкості показника *ЕППСР* як в динаміці, так і щодо досягнення встановлено рівня з використанням інструментарію теорії бажаності.

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до розвитку в цілому та сталого розвитку, зокрема, є його потенціал. Поняття потенціалу, яке досить детально висвітлено в науковій літературі, потребує уточнення з точки зору його відповідності завданням та цілям сталого розвитку.

Дослідження показали, що поняття потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку, яке порівняно недавно стало предметом наукових досліджень українських вчених, потребує глибокого вивчення. Так, розглядаючи питання здатності підприємства до сталого розвитку, А. Глинська пропонує здійснювати діагностику його внутрішнього середовища у розрізі трьох сфер – економічної, екологічної та соціальної, та діагностику взаємовідносин із зацікавленими сторонами, а саме: споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами та інвесторами, місцевими громадами та органами влади [77; 78, с. 6-8]. В даному визначенні, по суті, йдеться про потенціал підприємства в контексті сталого розвитку, що є досить слушним, оскільки акцент робиться на підвищенні добробуту не лише власників та працівників, але й суспільства в цілому.

Узагальнюючи розглянуті наукові підходи [1; 18; 31; 44; 55; 64] та зважаючи на складність та багатоаспектність категорії потенціалу, вважаємо за доцільне врахування таких вихідних положень дослідження економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку (*ЕППСР*):

1. *ЕППСР* є складною динамічною системою, зміна станів якої буде призводити до зміни результативності та ефективності в процесі реалізації стратегії сталого розвитку.

2. Результативність та ефективність реалізації *ЕППСР* визначається економічною, екологічною та соціальною складовими на двох рівнях – на рівні підприємства та на рівні суспільства.

3. *ЕППСР* є відкритою системою, і залежить від зовнішнього середовища (якість входів) та за зворотним зв'язком спричиняє відповідний вплив (якість виходів).

4. Зважаючи на якість входів (ресурси) та орієнтуючись на необхідність забезпечення якості виходів (досягнення внутрішньої та зовнішньої результативності) система управління повинна бути здатною сприймати зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до змін.

5. Складність та багатоаспектність *ЕППСР* як системи зумовлює потребу його комплексного дослідження та вимірювання як багатопараметричного об'єкта.

6. Динамічність та залежність *ЕППСР* від умов зовнішнього середовища визначає необхідність дослідження його стійкості.

7. *ЕППСР* є об'єктом управління, що обумовлює необхідність адаптації керуючої підсистеми та системи управління підприємством до змін зовнішнього середовища із врахуванням глобальних світових процесів.

З урахуванням всіх наведених міркувань під економічним потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку будемо розуміти його поточні та майбутні можливості, результативність реалізації яких в соціально-економічній та екологічній сферах визначається адаптивними здатностями системи управління забезпечити підвищення добробуту власників, працівників та суспільства.

З позицій сталого розвитку підприємства пропонується визначати такі групи показників результативності та ефективності:

I група. Показники внутрішньої результативності та ефективності (СВБ на рівні підприємства):

1.1. *Фінансово-економічна результативність та ефективність ($E_{фе}$)*, одержана за рахунок якісних змін показників виробництва та фінансово-економічних показників.

1.2. *Соціальна результативність та ефективність ($E_{се}$)*, одержана за рахунок якісної зміни важливих для підприємства соціальних показників (кількості новостворених робочих місць, рівня соціального захисту працівників та членів їх сімей, рівня охорони та безпеки праці, соціальних виплат працівникам понад норми, встановлені чинним законодавством).

1.3. *Екологічна результативність та ефективність ($E_{ек}$)*, одержана за рахунок якісної зміни важливих для підприємства екологічних показників (рівня охорони та безпеки праці, впровадження ресурсозберігаючих та екологічно-безпечних технологій, зменшення впливу на довкілля, зниження рівня профзахворювань та виробничого травматизму).

II група. Показники зовнішньої результативності (СВБ на рівні суспільства):

2.1. *Економічна результативність бізнесу ($E_{КР}$)*, яка враховує: сплачені податки (податок на прибуток, нарахування на заробітну плату, ПДВ, акцизний

збір); інвестиції в розвиток інфраструктури та послуг, які надаються в першу чергу для суспільного добробуту шляхом комерційної, натуральної або благодійної діяльності; значимість для суспільства продукції підприємства.

2.2. *Соціальна результативність бізнесу (СР)*, яка враховує: характер, сферу застосування та результативність програм, які оцінюють вплив організації на суспільство; дії (участь в програмах) по викоріненню застосування дитячої та примусової праці; взаємодію з зацікавленими сторонами, благодійні програми та проекти.

2.3. *Екологічна результативність бізнесу (ЕЛР)*, яка характеризує вплив діяльності підприємства на навколишнє природне середовище (НПС), а також ініціативи зі зниження впливу виробничої діяльності на НПС; результативність постачальників стосовно екологічних компонентів програм та процедур; вплив основної продукції (послуг) на НПС; вплив на НПС транспорту, що використовується для логістики; відповідність діяльності та продукції підприємства екологічним вимогам та стандартам; ступінь ресурсомісткості виробництва та продукції.

Загальну результативність та ефективність діяльності суб'єкта господарювання з позицій сталого розвитку ($E_{заг}^j$) пропонуємо виразити залежністю:

$$E_{заг}^j = f(E_{фе}, E_{се}, E_{ек}, ЕКР, ЕЛР, СР) \quad (3.5)$$

Свідченням зростання рівня ефективності та результативності завдяки реалізації комплексу заходів економічного, екологічного та соціального спрямування в j -му періоді буде досягнення такого рівня показника $E_{заг}^j$, за якого виконуватиметься умова:

$$E_{заг}^j > E_{заг}^{j-1} \quad (3.6)$$

Зростання показника $E_{заг}^j$ може відбуватися: за рахунок збільшення рівня показників першої групи (якщо початковий потенціал недостатній для забезпечення зовнішньої результативності); за рахунок збільшення обох груп показників (якщо підприємство в j -му періоді мало достатній потенціал для реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх програм розвитку).

Модель формування та реалізації *ЕППСР* запропоновано розглядати з позицій системно-структурного підходу, як показано на рис. 3.6.

Розглядаючи підприємство, як систему, необхідно виходити з того, що результативність його діяльності з позицій відповідності основним цілям та завданням сталого розвитку, а саме в досягненні економічної, екологічної та соціальної результативності, залежатиме від відповідності його потенціалу та готовності керівництва до запровадження принципів сталого розвитку в свою діяльність (соціально-відповідальної діяльності (СВД). Крім того, спроможність до перетворень, які забезпечать сталий розвиток підприємства, буде залежати від рівня ресурсного потенціалу, відповідності стратегії

підприємства цілям сталого розвитку та достатності коштів для фінансування природоохоронних заходів (екологічних програм), для реалізації економічної та соціальної політики підприємства як щодо персоналу, так і щодо зацікавлених сторін.

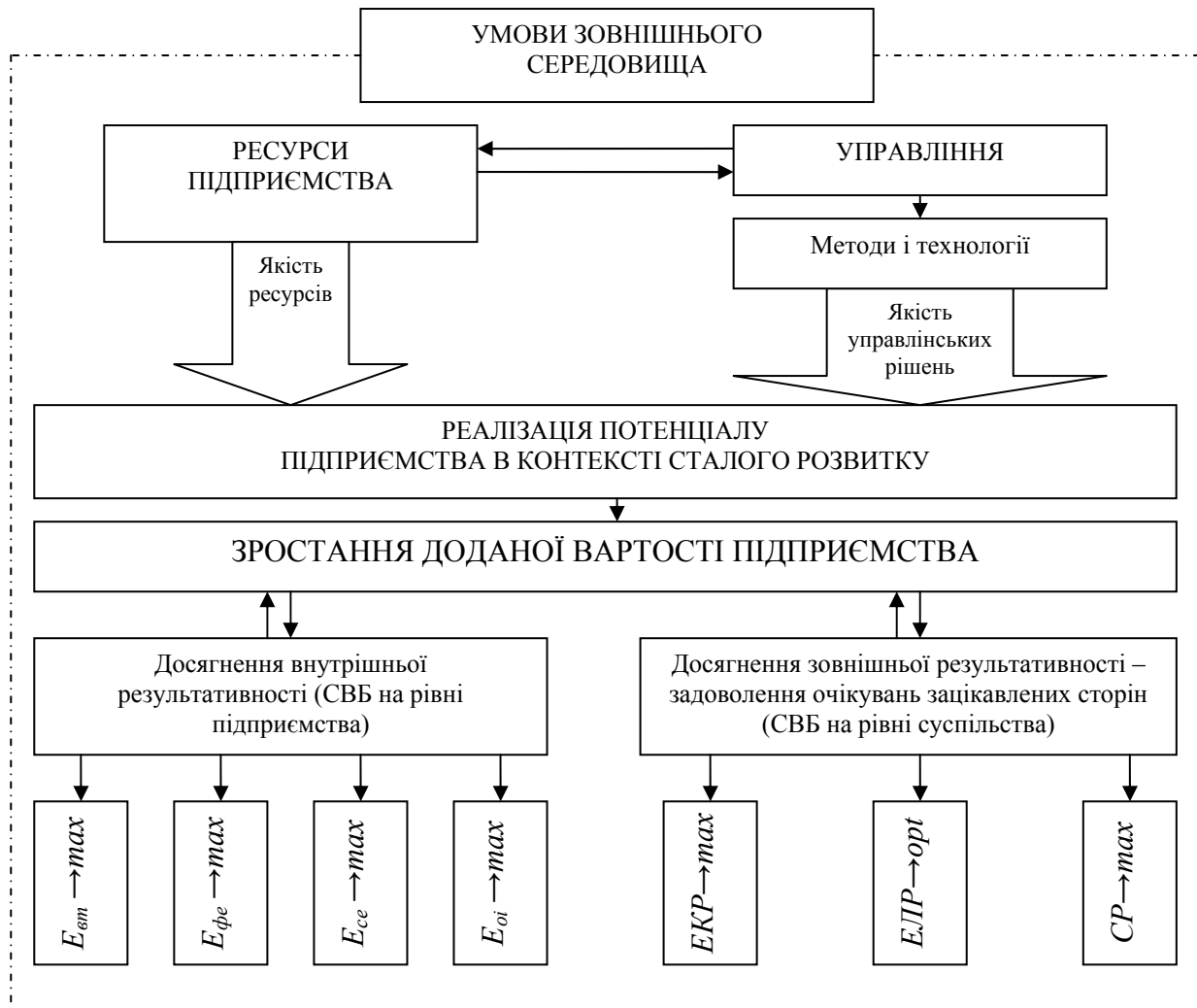


Рисунок 3.6 – Модель формування та реалізації економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку

Дослідження показали, що принципова відмінність концепції сталого розвитку від інших полягає в тому, що генеральною ціллю діяльності підприємства визначається не лише досягнення фінансових результатів, а й підвищення добробуту суспільства. Такий підхід, на перший погляд, певною мірою суперечить цілям власників підприємства, хоча вони і самі є частиною суспільства. Тому вихідним положенням при обґрунтуванні системи цілей сталого розвитку є усвідомлення керівництвом необхідності якісних перетворень та готовності персоналу до змін.

Генеральною ціллю підприємства в роботі визначено – підвищення рівня добробуту суспільства, працівників та власників підприємства. Досягнення генеральної цілі можливо тільки при зростанні доданої вартості підприємства. В науковій літературі розрізняють економічну додану вартість (*economic value*

added – EVA) та ринкову додану вартість (*market value added* – MVA) [51; 66; 70]. Економічна додана вартість – це досить відомий в економічній теорії показник економічного прибутку, який відрізняється від бухгалтерського прибутку тим, що враховує і явні бухгалтерські витрати, і неявні витрати використання капіталу. Ринковою ж доданою вартістю є сума дисконтованих вкладів у вартість або сума дисконтованих величин економічної доданої вартості майбутніх періодів [66, с. 35].

Цілі другого порядку розглядаються на рівні підприємства і на рівні суспільства. На рівні підприємства до цілей другого порядку слід віднести підвищення соціальної відповідальності перед персоналом та власниками, на рівні суспільства – задоволення очікувань всіх зацікавлених сторін.

Цілі третього порядку формулюються в розрізі екологічної, економічної та соціальної складових та оцінюються відповідною системою показників результативності – збалансованою системою показників (BSC) підприємства в контексті сталого розвитку.

Авторське бачення економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку, сформульовані вихідні положення його дослідження покладено в основу стратегії сталого розвитку підприємства (див. рис. 3.7).

Поняття стратегії є ключовим поняттям стратегічного управління. Більшість авторів визначають стратегію як програму дій або комплексний план, спрямований на досягнення заздалегідь намічених цілей [10; 67].

Проте є доцільним при визначенні стратегії сталого розвитку акцентувати увагу на адаптивній здатності [56] та спроможності системи управління повною мірою використати наявний та забезпечити зростання майбутнього потенціалу з метою підвищення суспільного добробуту, враховуючи при цьому прийнятність для організації того ризику, що пов'язаний із досягненням поставлених цілей [25, с. 8; 48, с. 186].

Тоді під стратегією сталого розвитку підприємства легкої промисловості надалі будемо розуміти програму дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей (економічної, екологічної та соціальної результативності) з прийнятним рівнем ризику; стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень і поєднує заплановані заходи та швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Стратегія сталого розвитку повинна формуватися на основі:

- оцінки економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку;

- аналізу зовнішнього середовища як з огляду на можливості та загрози, які воно спричиняє, визначаючи якість входу, так і з огляду на задоволення очікувань зацікавлених сторін, що визначається в теорії соціальної відповідальності як соціальна сприйнятливість, окреслюючи вимоги до якості виходу.

Реалізація стратегії сталого розвитку підприємства призводить до зростання доданої вартості підприємства.

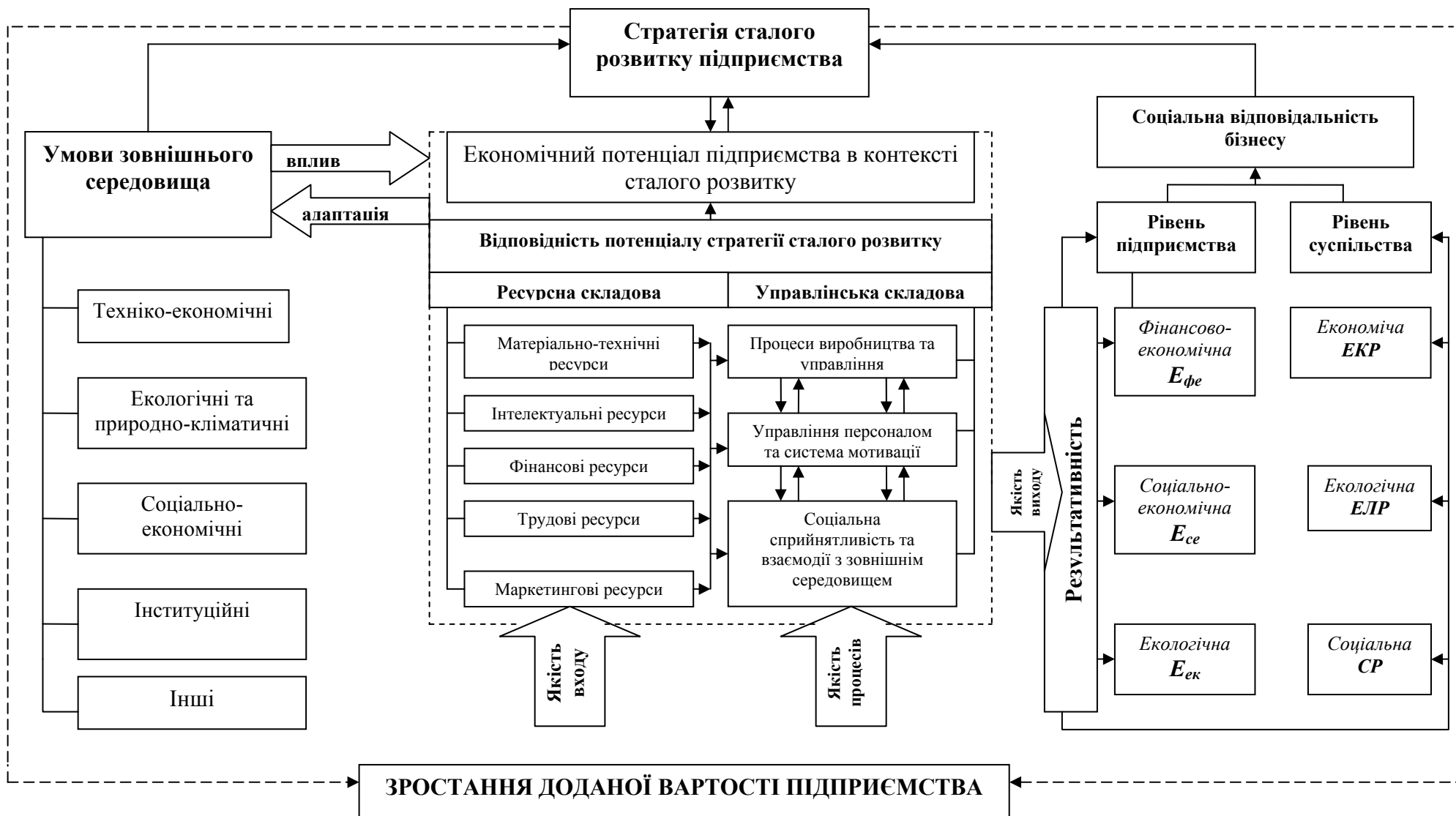


Рисунок 3.7 – Стратегія сталого розвитку підприємства

Для забезпечення можливості управління потенціалом підприємства та досягнення бажаного його рівня необхідно розробляти адресні заходи по кожній зі складових та по кожному окремому показнику, що потребує розробки відповідної методики їх оцінки та аналізу. Однак у випадку оцінки багатопараметричних об'єктів або систем вирішення такого завдання ускладнюється недосконалістю системи обліку та аналізу, відсутністю інструментарію приведення різних за характером показників до єдиної порівнюваної основи.

З урахуванням зазначеного пропонується методичний підхід до динамічного аналізу *ЕППСР*, як складного багатопараметричного об'єкта дослідження (*БПО*), що ґрунтується на таких основних принципах:

1) аналізу та синтезу (забезпечується розробкою системи одиничних показників, їх вимірюванням та побудовою узагальнюючого (синтетичного) показника);

2) декомпозиції вихідної множини багатопараметричного простору станів різномірних динамічних параметрів на класи чітких та нечітких множин;

3) порівняння базисних значень показників (які визначають рівень найменших, але припустимих значень) та тих, що відповідають рівню бажаності (яких підприємство прагне досягти в найближчій перспективі) з метою визначення допустимих меж параметрів;

4) орієнтації при визначенні бажаного рівня за кожним показником на кращий світовий (або вітчизняний) досвід підприємств галузі;

5) єдності методичних підходів для забезпечення можливості порівняння показників в динаміці та з показниками інших підприємств;

6) візуалізації результатів оцінки потенціалу сталого розвитку як *БПО*;

7) оцінки динамічної стійкості як окремих показників, так і потенціалу в цілому;

8) об'єктивності для забезпечення аналізу показників, які відображають вплив на рівень потенціалу сталого розвитку як сприятливих факторів, так і несприятливих, з метою розробки комплексу адресних заходів по усуненню їх негативного впливу.

Модель процесу динамічного аналізу *ЕППСР*, що пропонується в роботі, представлено на рис. 3.8.

I етап. Оцінка рівня економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку.

1.1. Визначення основних складових ЕППСР підприємства та формування системи одиничних показників (параметрів) оцінки кожної складової. Аналіз ресурсної та управлінської складових *ЕППСР* передбачає їх деталізацію за факторами та побудову відповідних кожному з факторів систем одиничних показників.

1.2. Визначення базових значень та бажаного рівня одиничних показників ЕППСР. Базовими є значення, які визначають рівень найменших, але припустимих значень окремих показників, а значення, які відповідають найкращому рівню можливостей (визначаються за теорією бажаності) і які

підприємство прагне досягти в найближчій перспективі є рівнем бажаності показників [53; 72].

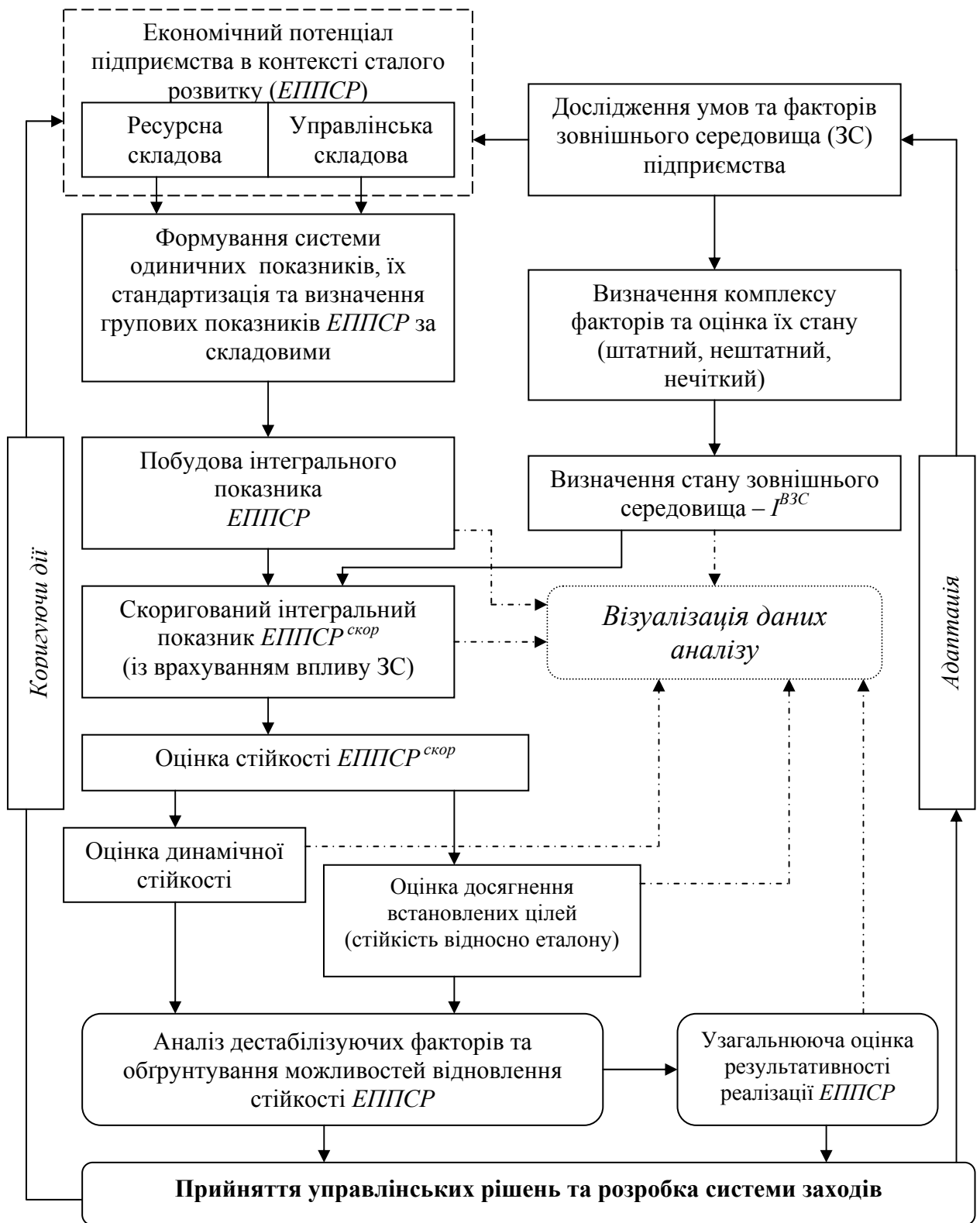


Рисунок 3.8 – Модель процесу динамічного аналізу економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку

1.3. Оцінка досягнутого (фактичного) рівня кожного одиничного показника за теорією бажаності та їх згортання в групові показники, які визначатимуть рівень бажаності ресурсної та управлінської складових ЕППСР.

1.4. Розрахунок комплексних показників ресурсної (РП) та управлінської складових (УП) пропонується здійснювати згортанням групових показників із врахуванням вагомості кожної групи.

1.5. Оцінка інтегрального показника ЕППСР із врахуванням рівня управлінської та ресурсної складових економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку.

II етап. Оцінка впливу на показник ЕППСР умов та факторів зовнішнього середовища. Даним етапом аналізу передбачається проведення моніторингу наявних та потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища, оцінка ступеня невизначеності та врахування його впливу на рівень економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. Важливість врахування стану умов та факторів зовнішнього середовища на рівень можливостей підприємства визначається тим, що в умовах глобалізації кожне підприємство повинно самостійно знаходити шляхи виходу з кризи та виходу на ринок (як світовий, так і національний), враховуючи при цьому зростаючий вплив різних ризиків, зокрема, пов'язаних з вільним ціноутворенням, вибором постачальників та споживачів, заборонаю прямої підтримки підприємств-еспортерівв продукції Угодами та секторальними ініціативами СОТ тощо.

Серед великої кількості умов та факторів, які характеризують стан зовнішнього середовища, значна частина може мати в динаміці нечіткі стани (неоднозначно ідентифіковані), що потребує особливих підходів до їх визначення [22]. Для вирішення цього завдання пропонується використати спосіб оперативного динамічного аналізу нечіткого стану багатопараметричного об'єкта, яким у даному випадку, є зовнішнє середовище. Підхід, запропонований російськими науковцями А. Колобовим, І. Омельченко та О. Орловим [22, с. 549] для оцінки інтегрального показника організаційно-економічної стійкості, адаптовано для аналізу стану зовнішнього середовища, яке розглядається як багатопараметричний об'єкт. Поточний стан кожного n -ного динамічного параметра зовнішнього середовища в t -й момент часу пропонується визначати залежністю:

$$A_j^n \in \langle A_1^n(t_i), \bar{A}_2^n(t_i), A_3^n(t_i) \rangle, \quad n \in N, \quad (3.7)$$

де $A_1^n(t_i)$ – штатний чіткий стан n -го параметра зовнішнього середовища, тобто параметр однозначно знаходиться в t_i -й момент часу в бажаних межах; $A_3^n(t_i)$ – нештатний чіткий стан n -го параметра зовнішнього середовища, тобто параметр однозначно знаходиться в t_i -й момент часу поза бажаними межами; $\bar{A}_2^n(t_i)$ – нечіткий стан n -го параметра зовнішнього середовища, тобто в t_i -й момент часу не можливо однозначно визначити в бажаних межах чи ні знаходиться динамічний параметр зовнішнього середовища.

На основі оцінки окремих поточних станів по всіх параметрах зовнішнього середовища загальний його стан може бути охарактеризований залежністю:

$$A_j \in \langle A_1(t_i), \bar{A}_2(t_i), A_3(t_i) \rangle, \quad n \in N. \quad (3.8)$$

Таким чином, стан зовнішнього середовища, визначений за формулою 3.8 на різних етапах оцінювання потенціалу сталого розвитку, буде інтегральною характеристикою впливу всіх факторів. Очевидним є те положення, що інтегральна оцінка стану зовнішнього середовища A_j буде тим більш нестійкою, чим більше дестабілізуючих динамічних факторів визначатиме його стан та чим більшою буде підмножина динамічних параметрів, які потрапляють до класу $\bar{A}_2^n(t_i)$ нечітких станів. Нечітку підмножину $\bar{A}_2^n(t_i)$ можна представити співвідношенням:

$$\bar{A}_2^n(t_i) = (A_1(t_i) \pm \Delta A_1) \& (A_3(t_i) \pm \Delta A_3), \quad (3.9)$$

де ΔA_1 та ΔA_3 – значення похибок визначення $A_1(t_i)$ та $A_3(t_i)$ відповідно за умови оцінки параметрів з вихідної множини $A(t)$, які не дозволяють однозначно ідентифікувати (класифікувати) аналізований параметр та віднести його до однієї з чітких множин $A_1(t_i)$ та $A_3(t_i)$.

Таким чином, на основі чітких множин факторів зовнішнього середовища та із врахуванням множини дестабілізуючих динамічних факторів (клас толерантності), які зумовлюють певний рівень невизначеності, згідно формули 3.8 може бути визначений індекс стану зовнішнього середовища – I^{3C} , який визначатиме співвідношення між загрозами, можливостями та невизначеністю зовнішнього середовища підприємства в певний момент часу.

Тоді значення інтегрального показника *ЕППСР* в загальному вигляді може бути представлено залежністю:

$$EPPCP^{скор} = f(EPPCP; A_j) \quad (3.10)$$

Показник $EPPCP^{скор}$ характеризує ступінь реалізації економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку в зовнішньому середовищі: чим більш мінливим є зовнішнє середовище, тим більшою буде різниця між *ЕППСР* та $EPPCP^{скор}$.

III етап. Оцінка стійкості одиничних, групових, комплексних та інтегрального показника *ЕППСР*.

Слід зазначити, що поняття „стійкості” в науковій літературі є предметом постійних дискусій, оскільки підходи щодо трактування та оцінки цієї категорії досить відрізняються і еволюціонують. Систематизацію наукових підходів щодо оцінки стійкості підприємства представила в своїй праці В. Ячменьова [71], яка виділила такі основні підходи:

- ресурсний підхід (стійкість через розвиток);
- процесний підхід (стратегічний розвиток);
- системний підхід (оцінка стійкості підсистем);
- майновий підхід (на основі показників втрат майна та резервів майна);
- підхід конкурентної переваги.

Вивчення точок зору науковців стосовно визначення стійкості взагалі та стійкості економічної системи (об'єкта) зокрема, дозволяє зробити висновок про необхідність подальших досліджень, зокрема щодо оцінки стійкості економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку.

Стійкість економічної системи є властивістю, що характеризує здатність системи відображати її динаміку, яка залежить від множини факторів. Такими факторами є: інфляція, приріст виробництва, безробіття, рівень бюджетного дефіциту, торгового і платіжного балансів, національних заощаджень, відсоткові ставки, співвідношення кількості кредитів, що спрямовуються у виробництво чи у спекулятивні операції та ін. Важливим завданням управління визначається забезпечення умов досягнення стійкості (рівноваги) через просторовий взаємозв'язок об'єктів і обсягів окремих елементів виробничої структури, структури служби маркетингу та структурної клієнтури споживачів [15, с. 478].

Заслуговує на увагу підхід В. Ячменьової щодо оцінки стійкості підприємства, яка розглядає дану категорію в широкому сенсі як синтетичну характеристику діяльності, що відображає здатність підприємства зберігати у заданих межах параметри діяльності в умовах постійного впливу зовнішнього середовища [71, с. 55]. Перевагою такого підходу необхідно вважати те положення, що стан рівноваги підприємства як економічної системи розглядається науковцем з позицій здатності управляти його стійкістю в мінливому зовнішньому середовищі.

Під стійкістю економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку пропонується розуміти здатність керуючої системи забезпечувати досягнення та підтримку встановлених економічних, екологічних та соціальних параметрів у часі та в бажаних межах таким чином, щоб за умови повного використання наявних можливостей досягалася максимальна результативність діяльності підприємства під впливом мінливого зовнішнього середовища.

Пропонований підхід щодо оцінки стійкості *ЕППСР* ґрунтується на використанні методичного підходу А. Колобова, І. Омельченко та О. Орлова [22] щодо визначення стійкості підсистем виробничого підприємства, який нами адаптовано для вирішення завдання оцінки стійкості одиничних (групових, комплексних) та інтегрального показників *ЕППСР*. Стійкість параметрів (знаходження по кожному з них деякого врівноваженого стану) відображає виконання тих вимог, яким повинні відповідати розрахункові параметри, і, відповідно, окремі складові потенціалу.

На основі проведених досліджень обґрунтовано необхідність визначення двох видів стійкості інтегрального показника *ЕППСР*: в динаміці та відносно еталонного значення, яким обрано рівень бажаності даного показника.

Оцінку стійкості *ЕППСР* в динаміці пропонується здійснювати з використанням абсолютних та відносних показників динаміки, виходячи з припущення, що для кожного обраного розрахункового параметра існують деякі межі його змін в часі. Крім того, важливим завданням підприємства, яке стає на шлях сталого розвитку, є досягнення встановлених цілей – бажаних значень показників та реалізація стратегії сталого розвитку, що дозволить досягти зростання доданої вартості підприємства, підвищення добробуту працівників, власників та суспільства.

1. Оцінка динамічної стійкості показників. Оцінка параметрів зовнішнього середовища передбачає встановлення для кожного з них меж припустимих, нормальних або кризових значень, що рекомендується здійснювати з використанням як існуючих критеріїв, встановлених для більшості кількісних показників, так і критеріїв, визначених за допомогою експертного методу для якісних показників. Таким чином, пропонується формувати класи зміни показників в динаміці. Для одержання інформації про зміни одиничних показників та оцінки впливу такої зміни на груповий показник та стан інтегрального показника пропонується використати абсолютні та відносні показники динаміки – абсолютні прирости та темпи приросту аналізованих одиничних показників ресурсної складової *ЕППСР*. Абсолютний приріст та темп приросту кожного одиничного показника x_q , які характеризують стійкість в динаміці, пропонується визначати наступним чином:

$$\Delta x_q = x_q - x_{q-1}, \quad \text{та} \quad z_q = \frac{|\Delta x_q|}{x_{q-1}}, \quad (3.11)$$

де x_q – значення одиничного параметра в момент часу t_q , а x_{q-1} – значення одиничного показника в момент часу t_{q-1} .

Груповий показник динамічної стійкості ресурсної складової *ЕППСР* в загальному випадку може визначатися залежністю:

$$Z_j^{PI} = \prod_{i=1}^n (1 - z_q). \quad (3.12)$$

Стійкість комплексного показника ресурсної складової *ЕППСР*:

$$PI^{cm} = \prod_{j=1}^m (1 - Z_j^{PI}). \quad (3.13)$$

Аналогічним способом (за формулами 3.9-3.12) пропонується розраховувати стійкість одиничних, групових та комплексного показників управлінської складової *ЕППСР*, що дозволить оцінити стійкість інтегрального показника *ЕППСР*:

$$EPPSR^{cm} = (1 - PI^{cm}) \cdot (1 - UI^{cm}). \quad (3.14)$$

2. Оцінку стійкості показників відносно рівня, визначеного за теорією бажаності, пропонується здійснювати за формулами 3.10-3.13 за умови, що у виразах 3.10 та 3.11 фактичні значення одиничних показників будуть порівнюватися не з попереднім значенням, а із значенням, що відповідає рівню «відмінно» за теорією бажаності [53; 72].

Таким чином, застосування методичного підходу до оцінки стійкості на основі економіко-математичних методів аналізу дозволить керівництву підприємства отримувати ґрунтовні висновки щодо стану економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку як в динаміці, так і в досягненні встановлених значень відповідних показників. Визначені показники порівнюються з одиницею: чим ближчими до одиниці є одержані значення показників, тим кращими адаптивними здатностями володіє підприємство та тим повнішою мірою використовується наявний потенціал.

IV етап. Візуалізація даних. Являє собою графічне відображення результатів аналізу стану та динаміки показників, що включає в себе кодування даних, побудову графіків та матриць-діаграм зміни *ЕППСР* з відображенням на екрані монітору.

Отже, в результаті проведених досліджень встановлено, що методологічною основою сталого розвитку підприємства є: основні положення системно-структурного підходу; сукупність загальних і конкретних методів дослідження; принципів, що визначають сутність сталого розвитку; а також методів, способів та прийомів управління підприємством в контексті сталого розвитку. Перевагою пропонованого методичного підходу щодо динамічного аналізу економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку є можливість врахування значної кількості умов та факторів, дія яких викликана як зміною станів власне потенціалу, так і зовнішнього середовища. Багатоманітність умов та факторів зовнішнього середовища зумовила необхідність розробки методів їх оцінки та систематизації з поділом на класи еквівалентності та толерантності. Застосування запропонованого підходу дозволить підвищити якість результатів оцінки економічного потенціалу підприємства із врахуванням стану зовнішнього середовища та обґрунтованість стратегічних рішень в управлінні сталим розвитком.

3.3. ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ОДИН ІЗ ДІЄВИХ МЕХАНІЗМІВ ПОЖВАВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами. Посилення конкурентної боротьби за споживача, динамічно мінливі умови лібералізованого ринку вимагають особливо ефективного процесу управління підприємством, що неможливо без повноцінного стратегічного та оперативного планування економічного розвитку, зокрема, аналізу витрат, контролю та регулювання діяльності.

Отже, перед кожним вітчизняним підприємством стоїть питання про вибір оптимальної моделі управління витратами, на базі якої можливо провести впровадження такого контролю, що дозволить збільшити ефективність інвестицій підприємства в цілому. Правильний вибір моделі обліку витрат у даний момент можна віднести до одного з найважливіших рішень, яке повинен прийняти менеджер сучасного підприємства.

Одним з основних інструментів, що дозволяє правильно розподілити ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати кількісно виражені стратегічні цілі підприємства з оперативними планами та показниками, виявити роль і вагу факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, є бюджетне планування і контроль.

На підприємствах легкої промисловості України необхідність впровадження процесу бюджетування є вкрай актуальним. На сьогоднішній день в сучасній українській економічній літературі відсутні фундаментальні розробки, що розкривають природу, функції, методи, зміст бюджетування, що показують можливості застосування цього інструменту економічного управління на підприємствах з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Технології бюджетування в нашій країні, дотепер ще не сформувалися у виді стійких і широко поширених методологій. У той же час, керівники вітчизняних підприємств часто відчувають складнощі, пов'язані з підвищенням рівня витрат, поганою дисципліною виконання завдань, втратою прозорості і ясності в системі управління організацією, зниженням ефективності діяльності і погіршенням фінансових показників. В результаті – недофінансовуються дійсно важливі завдання, невірно розставляються пріоритети, підприємство діє неефективно по цілому ряду напрямів, причому неможливо встановити відповідальних за це осіб.

Бюджетування ж пов'язує всі задачі з конкретними цілями підприємства, чітко визначає відповідальних осіб по кожній сфері і завданню, дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства, стимулює керівників відділів до максимально ефективної роботи, робить всю діяльність прозорою і ясною для вищого керівництва. Тому, бюджетування останнім часом стало актуальним завданням в організації роботи текстильних підприємств. Актуальність проблеми впровадження системи бюджетування для

підприємств текстильної промисловості визначається такими головними факторами.

1. В сучасних умовах на підприємствах виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтування оптимальних рівнів витрат фінансових коштів та інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління витратами.

2. Підвищення конкурентної боротьби між підприємствами призводить до необхідності отримання додаткових конкурентних переваг, наприклад, за рахунок більш ефективної системи управління витратами.

3. При створенні системи бюджетування виникає можливість органічної інтеграції сучасних управлінських і інформаційних технологій, що якісно підвищує ефективність управління.

Отже, комплексне вирішення цих завдань дозволяє поліпшити управління підприємством в цілому, підвищити ефективність його діяльності, конкурентоздатності, продуктивності праці, зниження витрат, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності тощо. В цьому руслі, найважливішим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства є система управління витратами, що заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів відособлених підрозділів і складається з:

- систем бюджетного планування діяльності структурних підрозділів підприємства;

- системи зведеного (комплексного) бюджетного планування діяльності підприємства.

Необхідність впровадження системи бюджетування на вітчизняних текстильних підприємствах можна обґрунтувати за допомогою наступних факторів: в сучасних умовах у багатьох підприємств виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтувати оптимальний рівень витрат фінансових коштів, оптимізації податкової політики й інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління підприємством [83].

Розробка системи бюджетування дозволяє не тільки визначити орієнтири цього розвитку, досягти спільності розуміння задач структурними підрозділами підприємства, але і створити надійну і гнучку систему управління витратами, спрямовану на рішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, управління фінансовими потоками, доходами, витратами, оцінки результатів своєї діяльності. Така система повинна функціонувати, спираючись на розгорнуту технологію бюджетування, що дозволить оцінити ефективність діяльності підприємства, а це можливо лише тоді, коли у ході створення системи бюджетування вирішуються такі завдання як (рис. 3.9):

ЗАДАЧА БЮДЖЕТОВАНИЯ

- розробка форм бюджетів для підрозділів підприємства, виконавчої дирекції і консолідованого бюджету, що включають у себе бюджет руху коштів, бюджет доходів і витрат, а також прогнозний балансовий звіт
- приведення структури статей доходів і витрат бюджетів у відповідність з економічним змістом операцій, які проводяться, і особливостями діяльності підприємства
- розробка процедур ранжування витрат по ступеню терміновості з урахуванням специфіки підприємства
- вирішення багатокритеріального завдання розподілу вільних коштів, з метою поліпшення структури активів і пасивів підприємства, а також поліпшення показників його фінансового стану
- розробка процедури коригування бюджетів (виділення умовно-постійних і умовно-перемінних витрат, кредитування недоліку грошових засобів та ін.)
- запровадження зручного сервісу при роботі з вибірками управлінської інформації (сортування, фільтрація, статистика, структури і т. п.)
- допомога менеджерам у кількісному обґрунтуванні їх планів
- обґрунтування витрат підприємства і управління ними шляхом всебічного аналізу і контролю
- управління оборотними коштами підприємства
- забезпечення виконання планів (з погляду руху як фінансових потоків, так і потоків товарно-матеріальних ресурсів)
- забезпечення координації, кооперації і комунікації підрозділів підприємства
- прийняття рішень з приводу відхилень від плану

Рисунок 3.9 – Завдання бюджетування [20]

Отже, бюджетування – це не просто кількісне обґрунтування плану, але й механізм управління, який дозволяє координувати роботу співробітників усіх підрозділів підприємства для досягнення спільної мети, показник якості управління на підприємстві, відповідності рівня його менеджерів та управлінських рішень сучасним вимогам [26; 87].

Тим не менше, як в системі, де повинна взаємодіяти велика кількість фахівців різних спеціальностей, котрі, до того ж, знаходяться на різних щаблях організаційної ієрархії, в системі бюджетування можуть виникати проблеми. Основні з них такі:

- в деяких випадках – відсутність відповідальних осіб за забезпечення процесу бюджетування на всіх його стадіях;
- відсутність стандартних форм бюджетів;
- проблеми на «стиках» між підрозділами (збут – виробництво – закупівля – фінансова діяльність);
- невідповідність системи управлінського обліку завданням планування;
- небажання співробітників фінансових підрозділів вирішувати нетрадиційні для них завдання, що найчастіше призводить до саботажу;
- складність збору фактичної інформації у зв'язку із територіальною віддаленістю підрозділів підприємства або відсутністю технічних засобів автоматизації цього процесу.

Невдалий досвід використання системи бюджетування на багатьох підприємствах є наслідком відсутності системності в процесі розробки стандартів. Найчастіше видається велика кількість одноразових нормативних актів – наказів, розпоряджень, службових записок тощо з усіх функціональних сфер діяльності, що створює проблеми як при використанні, так і при актуалізації документів. Крім того, якість нормативного документа визначається його структурою. Для того, щоб перебороти цей бар'єр і зупинитися на загальному баченні процесу бюджетування, авторами запропоновано підхід до вибору моделі бюджетування, що враховує гнучкість і консервативність внутрішнього середовища підприємства, а також етап розвитку організації і стійкість її поточного положення.

Процес бюджетного управління у вигляді системи послідовних етапів наведено на рис. 3.10.

Ключовим фактором успіху є, як правило, прагнення вищого керівництва підприємства здійснити зміни. У той же час багато що залежить від творчої роботи самої цільової групи, інформованості персоналу фінансової служби (й інших підрозділів підприємства) про зміни, що відбуваються.

Кожне підприємство в залежності від своїх цілей розвитку, факторів впливу на господарську діяльність, від стадії життєвого циклу повинно сформулювати низку завдань управління витратами з метою підвищення ефективності свого функціонування. Цей етап є суто індивідуальним для кожного окремого підприємства. Метою цього етапу є створення бази для подальшої класифікації витрат.



Рисунок 3.10 – Етапи процесу вибору моделі бюджетування для текстильного підприємства

Метою другого етапу процесу вибору моделі бюджетування є виділення груп витрат за певною класифікаційною ознакою в якості якої виступають завдання сформовані на першому етапі. Управлінський облік передбачає створення детальної класифікаційної схеми витрат. Керівник або власник підприємства повинен знати, скільки буде коштувати виробництво тієї чи іншої

продукції, який прибуток від її реалізації у загальному обсязі прибутку, чи є можливість збільшити або зменшити ціну на цю продукцію і яка ефективність від прийняття управлінського рішення. Для цього необхідно використати економічно обґрунтовану класифікацію витрат. Необхідність в різних класифікаціях витрат, використання різних методів їх збирання і розподілу зростає з ускладненням господарської діяльності підприємства.

Особливої уваги заслуговує етап вибору моделі бюджетування, яка повинна відповідати поставленим завданням. Цей процес залежить від рівня розвитку підприємства від рівня гнучкості керівництва, готовності його до впровадження нових альтернативних методів управління витратами. Метою цього етапу є здійснення періодичного планування витрат, кількісне обґрунтування поставлених завдань щодо управління витратами, забезпечення усвідомленості впливу витрат на результати діяльності підприємства, створення аналітичної основи для мінімізації витрат і контролю за її виконанням. Складені бюджети відображають показники, які має досягти підприємство. Але в процесі господарської діяльності можуть виникати відхилення, тому особливого значення має формування комунікаційних зв'язків на підприємстві для отримання оперативної інформації про поточний рівень витрат.

Порівняння фактичних результатів із запланованими дає можливість оцінити вплив певних відхилень на ефективність і результативність діяльності підприємства, що буде доведено нижче.

Метою п'ятого етапу є визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наступний етап процесу вибору бюджетного управління призначений для розробки програми заходів щодо оптимізації витрат. Метою програми заходів є підвищення ефективності і результативності підприємства.

Успіх запровадження бюджетування залежить від ретельної переробки всіх регламентів і процедур складання і контролю бюджетів. В загальному вигляді програма заходів щодо мінімізації витрат може бути розроблена за двома напрямками, це – зниження витрат при запланованому рівні виробництва та підвищення прибутковості підприємства при запланованому рівні витрат. Послідовність реалізації заходів щодо зниження витрат підприємства представлена на рис. 3.11 та містить в собі три етапи.

Процеси планування, аналізу і складання бюджетів на підприємствах текстильної промисловості зливаються в єдиний оперативний комплексний процес управлінських дій, а, відповідно, консолідований бюджет підприємства – в оперативну фінансову модель діяльності на поточний рік. Визначення будь-яких заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає формування певної системи, у якій можна буде відслідковувати зміни, що відбуваються. Бюджетування допомагає установити ліміти витрат ресурсів і нормативи чи рентабельність ефективності по окремих видах продукції, послуг, видах діяльності і структурним підрозділам підприємства. Перевищення встановлених лімітів – привід розібратися в положенні справ на конкретній ділянці і визначити шлях його вирішення. Показники якості і продуктивності, моніторинг процесів їхнього підвищення так чи інакше пов'язані із системою

бюджетів. На підставі бюджетів можна побудувати модель функціонування підприємства з метою визначення оптимального асортименту, обсягів продажу, з погляду можливостей підприємства. Правильно поставлене бюджетування дозволяє вирішити проблеми оптимізації фінансових потоків, збалансованості джерел надходження коштів і їх використання, визначити обсяги і форми, умови і терміни зовнішнього фінансування тощо. Система бюджетування дозволяє упорядкувати потік інформації, розподілити відповідальність за прийняття рішень, здійснювати контроль за діяльністю окремих господарських одиниць, контролювати стратегічні, тактичні кроки підприємства.

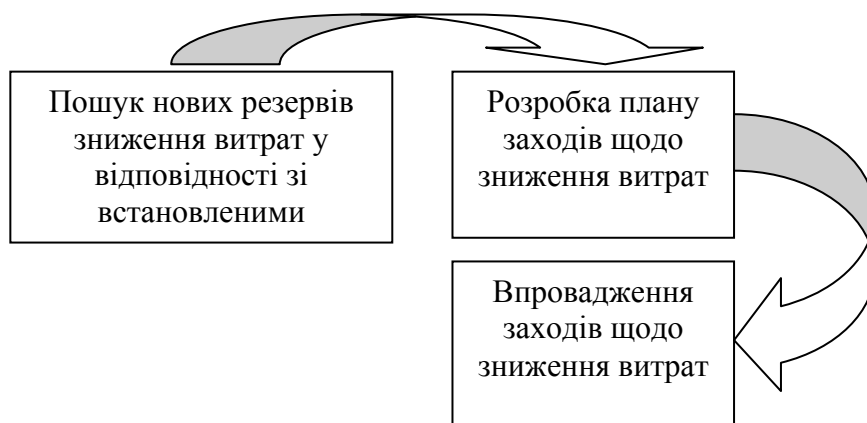


Рисунок 3.11 – Реалізація заходів щодо зниження витрат підприємства

Контроль і порівняння результатів здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджетів, який повинен складатися бухгалтером-аналітиком і надаватися менеджеру, або керівному підрозділу, котрий відповідає за прийняття коригованих рішень. Отже, процес контролю і коригування результатів можна представити у вигляді схеми послідовних етапів на рис. 3.12.

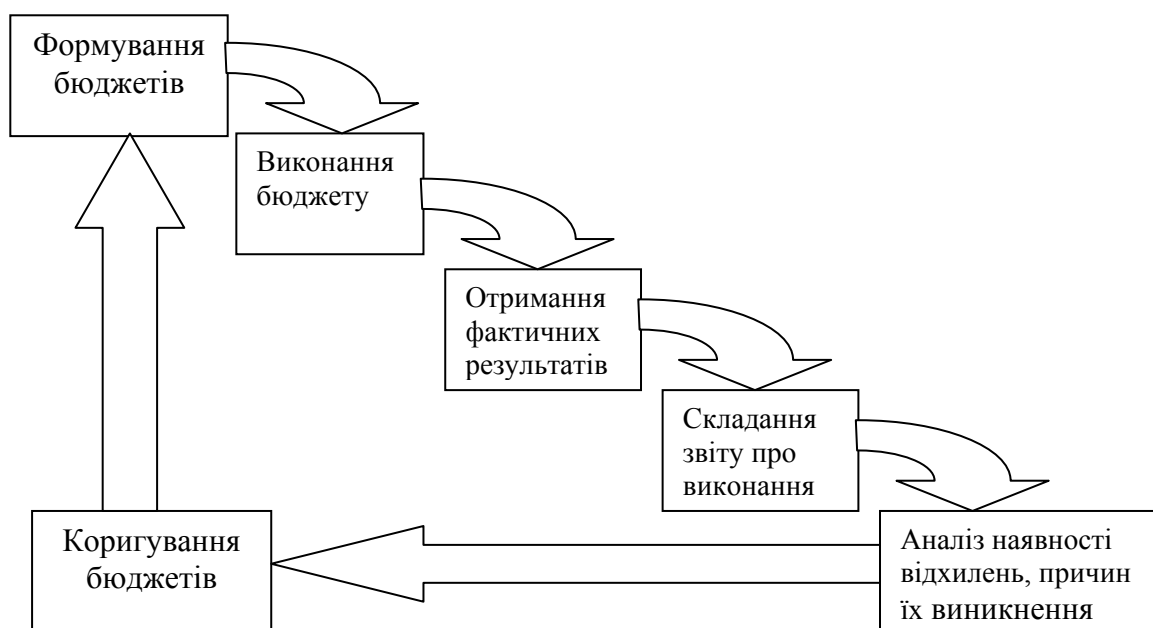


Рисунок 3.12 – Процес контролю і коригування бюджетів

Впровадження бюджетування зазвичай призводить до серйозних наслідків для всієї структури управління підприємством. Тому оцінювати результативність впровадження системи без оцінки результативності управління підприємством неможливо.

Проведений аналіз точок зору відомих вітчизняних і зарубіжних економістів, щодо принципів побудови бюджетів підприємств та практичний досвід роботи текстильних підприємств дозволяє стверджувати, що процесу бюджетування притаманні наступні принципи [81]:

- принцип єдності, передбачає, що планування повинно мати системний характер і являє собою сукупність взаємозв'язаних елементів, які розвиваються в одному напрямку заради спільної мети.

- принцип координації, який виявляється в тому, що неможливо планувати діяльність одного підрозділу фірми без взаємозв'язку з іншими підрозділами і всілякі зміни в планах однієї структурної одиниці повинні відобразитись в планах іншої.

- принцип участі означає, що всі структурні підрозділи та спеціалісти компанії незалежно від посади, яку вони займають і виконуваних ними обов'язків приймають участь в складанні бюджетів підприємств.

- принцип безперервності відображається в тому, що планування повинно здійснюватись систематично в межах встановленого циклу і розроблені плани повинні безперервно змінювати один одного.

- принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принципом і проявляється в тому, що надає планам можливість змінюватись при виникненні непередбачених обставин.

- принцип точності, передбачає, що плани підприємства повинні бути конкретизовані і деталізовані до такого ступеню, до якого дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства.

- принцип пристосування до потреб ринку – важливо враховувати кон'юнктуру ринку і залежність підприємства від наданих кредитів.

- принцип повноти полягає в тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства.

- принцип відповідальності, концентрується виключно на величинах, які піддаються впливу і передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом з повноваженнями втручання в необхідному випадку в ситуації з відповідними коректованими заходами.

При цьому, впровадження принципів бюджетного планування на підприємстві дозволить:

- складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні підприємством, використовуючи інструменти різноманітного аналізу;

- швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення;

- скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої цілі;

- підвищити керованість підприємства за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень;
- здійснити режим строгої економії фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для забезпечення фінансової стабільності.

Впровадження процесу бюджетування на підприємствах дозволить:

- розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

Отже, впровадження бюджетування повинно відігравати ключову роль у фінансовому оздоровленні підприємства. В сучасних кризових умовах господарювання запровадження системи бюджетування на підприємствах текстильної промисловості ефективно вплине в комплексі з використанням заходів антикризового управління на розвиток підприємств, покращення конкурентних переваг та зростання їх ринкової частки. Тактичний механізм вирішення даної стратегічної задачі передбачає реорганізацію системи управління витратами на текстильних підприємствах за рахунок впровадження обґрунтованої моделі бюджетування.

Обґрунтування моделі бюджетування на текстильному підприємстві.

Зважаючи на посилену конкуренцію на ринку, для успішної роботи підприємству доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю систем управління, що забезпечують швидку реакцію підприємства на ринкові зміни. Запорука оперативного реагування будь-якої системи – це своєчасне отримання інформації про ринок та положення на ньому управлінського об'єкта. Забезпечити керівників підприємства своєчасною фінансовою інформацією можливо при застосуванні технології бюджетного управління.

За змістом бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління витратами, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження, продаж.

З проблемами, що виникають при постановці та впровадженні бюджетування, довелось зіштовхнутися, аналізуючи діяльність одного з найбільших підприємств текстильної промисловості ВАТ ТОВ “Текстерно”, яке було обране в якості об'єкта дослідження, де цикл обороту капіталу є найбільш повним, тут присутні стадії постачання, стадії виробництва, різні технологічні цикли, стадії зберігання та збуту виробленої продукції. На підприємстві працює більш ніж 2600 висококваліфікованих спеціалістів.

Результати заходів, що проводяться керівництвом ВАТ “ТО Текстерно”, говорять про реальний потенціал підприємства до розвитку, про можливості зростання його фінансових показників, а також про готовність і сприйнятливність до змін. Однак в силу причин як загальноекономічного характеру, так і внутрішніх причин (зокрема, неефективний менеджмент та маркетинг, низький рівень використання основних фондів та неефективна структура витрат внаслідок різкого спаду виробництва в 2005 р., ріст дебіторської заборгованості) призвели в сукупності до кризи підприємства ВАТ ТО “Текстерно”. Отже, тепер перед управлінським складом ВАТ “ТО Текстерно” постало питання про впровадження комплексної системи планування, яка дозволить зменшити витрати та підвищити рентабельність підприємства.

Визначення завдань управління витратами підприємства і ефективність впровадження системи бюджетування, які повинні вирішуватись на підприємстві, залежить від стадії розвитку підприємства. З точки зору традиційного підходу, в своєму розвитку більша частина підприємств проходить наступні стадії: починаюче підприємство, стадія виживання, стадія стабільності, стадія розширення. При цьому, прогрес не гарантований, так як практично на кожному етапі розвитку в разі прийняття неадекватних управлінських рішень підприємству загрожує банкрутство та ліквідація.

Якщо розглядати стадії розвитку підприємства більш детально, то можна запропонувати використати наступні характеристики, які наведені в табл. 3.2.

Для визначення фази розвитку підприємства пропонується провести аналіз стану внутрішніх елементів організації та їх відповідності стану зовнішніх факторів. Проведення оцінки діяльності підприємства доцільно починати з визначення тих груп показників, які найбільш суттєво характеризують стан організації.

Впровадження ж бюджетування пропонується представляти як інноваційний проект структурної перебудови організації, що поєднує в собі механізм природного відбору та селекції.

Однією з найважливіших проблем, які стоять перед бюджетним управлінням сьогодні, є інвентаризація вже створених моделей, виявлення їх переваг та недоліків, визначення перспектив створення алгоритму вибору найбільш оптимального підходу для конкретного підприємства або групи.

Аналіз та оцінку існуючих на підприємстві бізнес-процесів слід проводити в режимі реального часу, тому, в ідеалі, для ефективного бюджетного управління на підприємстві має бути реалізована сукупність сучасних підходів і технологій управління. Однак ресурсні можливості окремих підприємств, умови бізнесу і неготовність керівництва до кардинальних змін створюють необхідність використання традиційних підходів до бюджетування, або окремих його елементів.

Нами пропонується представити наступну матрицю вибору моделі бюджетного управління з урахуванням таких факторів впливу:

- фази розвитку підприємства;
- рівня гнучкості менеджменту та готовності його до змін.

Таблиця 3.2 – Характеристика рівня стабільності підприємства в залежності від стадії розвитку

Стадії розвитку	Характеристика стану (стабільності)	Задачі	Підхід до бюджетування	Можливі заходи
Висока нестабільність	Темп зростання ще не набраний, висока нестабільність діяльності. Відсутність досвіду прогнозування. Доходи як правило нижче витрат, початкова стадія окупності початкових капвкладень	Розширення клієнтської бази. Перехід на наступну стадію зростання. Освоєння основ бізнесу. Прискорення освоєння капіталовкладень	Можливе складання примірних не довгострокових планів, що зіставляють цілі і необхідні ресурси, а також ризики. При цьому робиться значний допуск на непередбачені обставини	Якщо ресурсів для планування не достатньо, то слід приділити більше уваги обслуговуванню клієнта, ніж чим складанню планів
Сильна нестабільність	Дана стадія розвитку підприємства характеризується рівнем сильної нестабільності Починає надходити перший прибуток. Темп росту низький та потребує постійної уваги, з'являються власні джерела фінансування, хоча і незначні. Сильна залежність від зовнішнього фінансування. Вже з'явилися перші систематизовані дані про ринок	Основне завдання – втриматись на досягнутих позиціях. Необхідно визначити для себе нижню границю продажів (поріг рентабельності). Закріпити імідж підприємства на ринку та постійний моніторинг ринку	Можна прогнозувати витрати та дуже жорстко їх контролювати. Можливе складання планів антикризового управління для попередження можливих криз	Визначити основні стримуючі фактори росту. Фактори можуть призвести до банкрутства. З'ясувати протиріччя між вимогами власника та потребами підприємства
Відносна рівновага	Дана стадія розвитку підприємства характеризується рівнем відносної рівноваги. Зайнято певне місце на ринку. Керівники мають необхідний досвід управління. Підприємство користується популярністю. Діяльність приносить стабільний прибуток. Є гарна кредитна репутація	Головне завдання – перетворитися на компанію яка розширюється. Головна проблема – втрата контролю над ринком. Необхідно оцінити свої конкурентні переваги. Виявити своїх конкурентів.	Можна впроваджувати бюджетне управління, спеціальні комп'ютерні програми підтримки. Бюджет необхідний для визначення вигідного розподілу коштів, контролю витрат, створенню резервів	Що потрібно зробити, щоб розширити свою діяльність? Визначення перспективних методик управління витратами, які можна використовувати у господарській діяльності підприємства

Продовження. табл. 3.2

Відносна стабільність	Дана стадія розвитку підприємства характеризується рівнем відносної стабільності Розвиток бізнесу нерідко обганяє рух платежів і перевершує можливості наявних систем управління. Темпи зростання прибутку уповільнилися, оскільки витрати на продаж зросли, а доходи піднімаються повільно	Головне завдання – зберегти здатність підприємства до постійного оновлення. Перечекати тимчасові перебої ресурсів, пов'язані з освоєнням нових продуктів, ринків, технологій. Спробувати прискорити фінансову віддачу від капітальних вкладень	Бюджетування повинно бути детальним, але одночасно гнучким. Ідеальний підхід впровадження принципів збалансованої системи показників і адаптивного бюджетування	Контроль над витратами, визначення статей із завищеними витратами. Визначення заходів необхідних для прискорення обігу грошових засобів. Постійний аналіз причин успіхів і невдач
Абсолютна стабільність	Дана стадія розвитку підприємства характеризується рівнем абсолютної нестабільності. Підприємство. стабільне, займає домінуюче становище на ринку. Однак зростає бюрократизація підприємства. Працівники не схильні ризикувати	Необхідно намітити напрямки подальшого розвитку, повернути втрачену гнучкість. Переглянути організаційну культуру, мотивацію персоналу	Головна роль відводиться стратегічному плануванню. Планування не повинно бути бюрократичним. Ефективний підхід адаптивного планування	Виділення найбільш бюрократичних і творчих підрозділів або працівників

За умов стабільного стану підприємства, або у випадку неготовності його менеджменту до кардинальних змін, можна рекомендувати використання процесного підходу до бюджетування. При середній готовності менеджменту до змін можна впроваджувати систему збалансованих показників і стратегічне планування. Якщо ж менеджмент готовий до кардинальних перебудов і усвідомлює потребу в зміні управління, з метою виходу на новий якісний рівень розвитку, можна запропонувати використання моделі бюджетування “за рамками бюджету”.

В якості допоміжного інструменту пропонується використати матрицю вибору моделі бюджетного управління в залежності від рівня стабільності підприємства та гнучкості менеджменту (рис. 3.13). Представимо можливі варіанти вибору моделі бюджетування для текстильного підприємства. Слід зазначити, що всередині зон виділених одним кольором, можливо різне поєднанням моделей. Розглянемо окремі ситуації більш детально.



Рисунок 3.13 – Матриця вибору моделі бюджетного управління

Так, зокрема, ситуація, коли підприємство, що характеризується вкрай нестабільним рівнем розвитку і жорстким підходом до управління, перешкоджає будь-яким нетрадиційним підходам до змін. В цьому випадку головне значення набуває антикризове управління і жорсткий контроль за фінансовими потоками, мета – виживання організації. З точки зору вибору найбільш оптимальної моделі бюджетування є вибір моделі бюджетування фінансових потоків.

Основна перевага даної моделі у швидкості її впровадження і мінімальних витратах, отримана з її допомогою інформація допоможе підприємству стабілізувати своє становище і буде служити початковим етапом для впровадження наступних складових етапів бюджетування [74, с. 167-175].

В умовах, коли підприємство характеризується вкрай нестабільним рівнем розвитку та середньою гнучкістю менеджменту, існує необхідність впровадження змін. В цьому випадку можна використовувати модель бюджетування фінансових потоків, спільно з моделлю бюджетування товарно-матеріальних потоків, з метою поліпшення планування виробничих програм та логістики підприємства.

Впровадження цих моделей не вимагає високих витрат, можливе використання традиційних програм, наприклад, Microsoft Excel, а отримана інформація дає менеджменту організації можливість оперативно приймати оптимальні рішення. Коли ситуація характеризується крайньою нестабільністю діяльності підприємства і високим рівнем готовності менеджменту до змін, тоді в цьому випадку можливе впровадження “революційних” методів управління, проте слід враховувати вкрай важке фінансове становище підприємства і обмеженість його виробничих можливостей.

Серйозні зміни вимагатимуть значних фінансових вкладень, які отримати підприємству буде досить складно. Якщо ж така можливість є, то оптимальним буде використання АВВ (модель бюджетування процесів), якщо ж – ні, то краще використовувати модель бюджетування окремих напрямів діяльності. Це дозволить досить оперативно скласти план антикризових заходів та виявити резерви для подальшого розвитку.

Запропоновані варіанти впровадження, безумовно, можна і потрібно коригувати в залежності від ситуації, але даний підхід дозволяє істотно скоротити велику кількість варіантів вибору. Впровадження бюджетування зазвичай призводить до серйозних наслідків для всієї структури управління підприємством. Тому оцінювати результативність впровадження системи без оцінки результативності управлінням підприємством неможливо. При виборі бюджетної моделі гнучкість менеджменту і його готовність до змін, є найбільш важливим фактором, що об'єднує всі аспекти, які були розглянуті.

Об'єднуючи ключові моменти, авторами була сформована анкета для оцінки менеджменту компанії, яка може бути використана як зовнішніми експертами, так і керівництвом самого підприємства. Для отримання об'єктивної оцінки, анкетування слід проводити по групах: вищий менеджмент, середній менеджмент, менеджмент низової ланки, робітників і службовців. Питання анкети були сформульовані на базі досвіду, отриманого при

проведенні переговорів з керівництвом текстильних підприємств, що бажають впровадити систему бюджетування, результати відповідей на анкету наведені в Додатку Б. За результатами анкетування можна зробити висновок, що гнучкість менеджменту ВАТ ТО “Текстерно” є досить низькою.

Узагальнюючи оцінки фази розвитку й гнучкості менеджменту для обраних підприємств текстильної промисловості можна запропонувати наступну модель бюджетування (рис. 3.14).

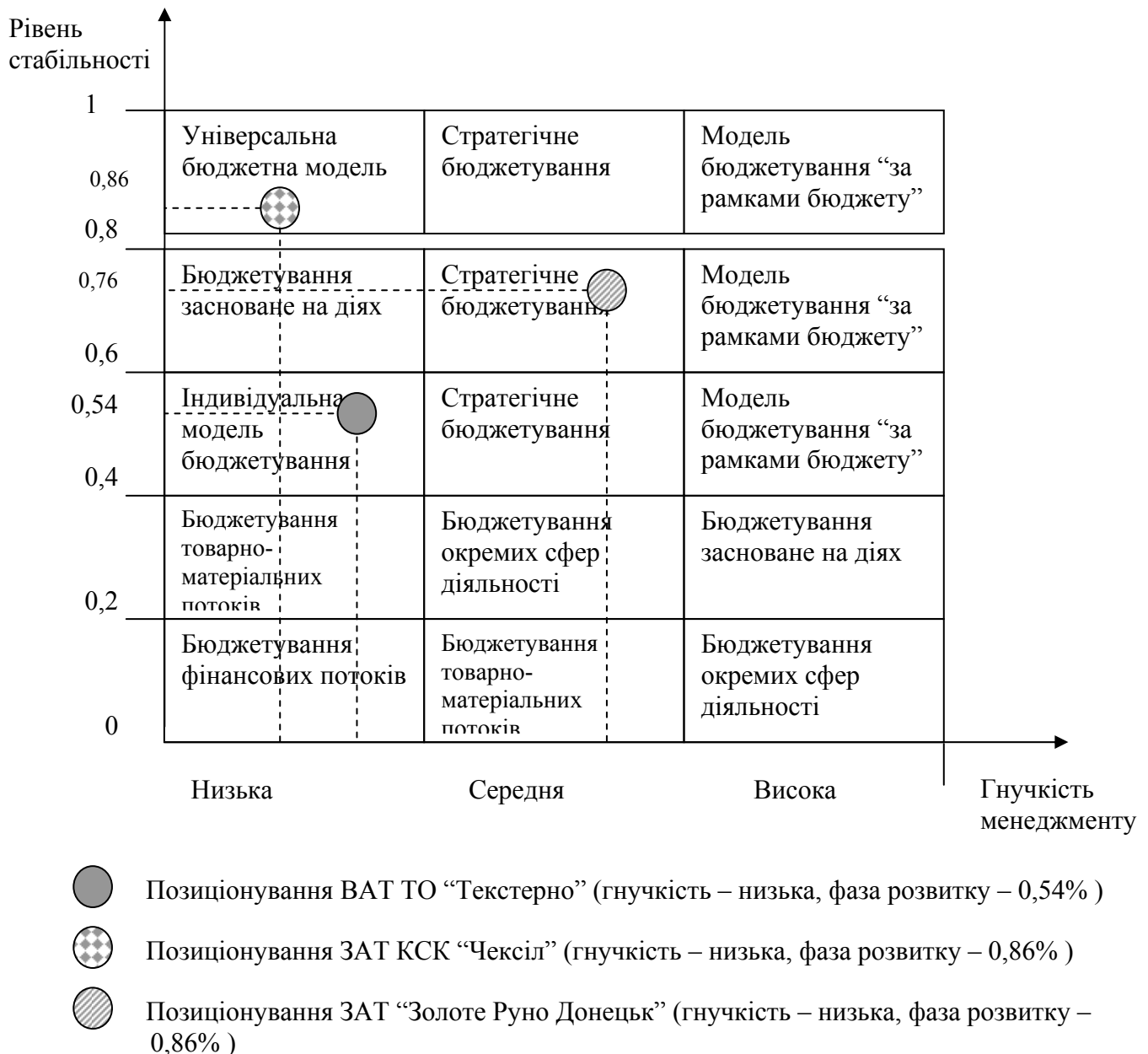


Рисунок 3.14 – Обґрунтування вибору моделі бюджетування для досліджуваних текстильних підприємств

Підводячи підсумки, слід зазначити, що динамічні зовнішні умови зумовлюють необхідність постійного перегляду тактичних і частково стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. З цією метою бажано забезпечувати

стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування превентивних управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для отримання конкурентних переваг.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновки, що ВАТ ТО “Текстерно” маючи досить стабільну стадію розвитку. Керівництво підприємства ще не готове до кардинальних змін, характеризується жорстким контролем управлінських рішень та потребує розробки індивідуальної моделі бюджетування. Ця модель має бути суто індивідуальною, враховувати особливості виробничо-фінансової діяльності даного підприємства.

Базуючись на даних фінансової звітності та динаміки витрат підприємства за аналізований період, пропонується індивідуальна модель зведеного бюджету ВАТ ТО “Текстерно”. Відмінною характеристикою цього бюджету є наявність бюджету запасів матеріалів, оскільки підприємство має перебої з постачанням матеріалів і змушене накопичувати матеріали на складі. Загальна схема зведеного бюджету ВАТ ТО “Текстерно” наведена на рис. 3.15.

Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження моделі бюджетування. При постановці бюджетного управління на підприємстві ВАТ ТО “Текстерно”, слід виокремити ряд проблем, зокрема, відсутністю кваліфікованих фахівців, які б мали необхідний рівень використання сучасних технологій та низький рівень знань у працівників в галузі сучасних технологій. У бухгалтерів та керівників структурних підрозділів підприємств були відсутні практичні навички бюджетування, і вони не були підготовлені до роботи в якості фінансових аналітиків. Постає необхідність навчати працівників відповідних служб організації виробництва, на основі використання принципів бюджетування, для того, щоб система бюджетування продовжувала успішно функціонувати в майбутньому.

До проблем організаційного характеру на підприємстві ВАТ ТО “Текстерно” належить проблема автоматизації бюджетування. Нині для цих потреб використовується бухгалтерська програма “1С. Підприємство”, яка дозволяє організувати автоматизацію бюджетування на базі форм встановленої бухгалтерської звітності. Однак дана програма не враховувала особливостей фінансової структури підприємства, а формати даних, що відображаються у ній не могли бути використані для потреб фінансового аналізу. Інформація, що є результатом обробки даних цієї бухгалтерської програми, була непридатна для прийняття управлінських рішень. Тому було вирішено використати таку програму, яка б розв’язувала два завдання:

- автоматизувала фінансове планування на підприємстві та надавала можливість проведення сценарного аналізу майбутнього фінансового стану підприємства;

- дозволяла б здійснювати збір, обробку та консолідацію фактичної інформації.

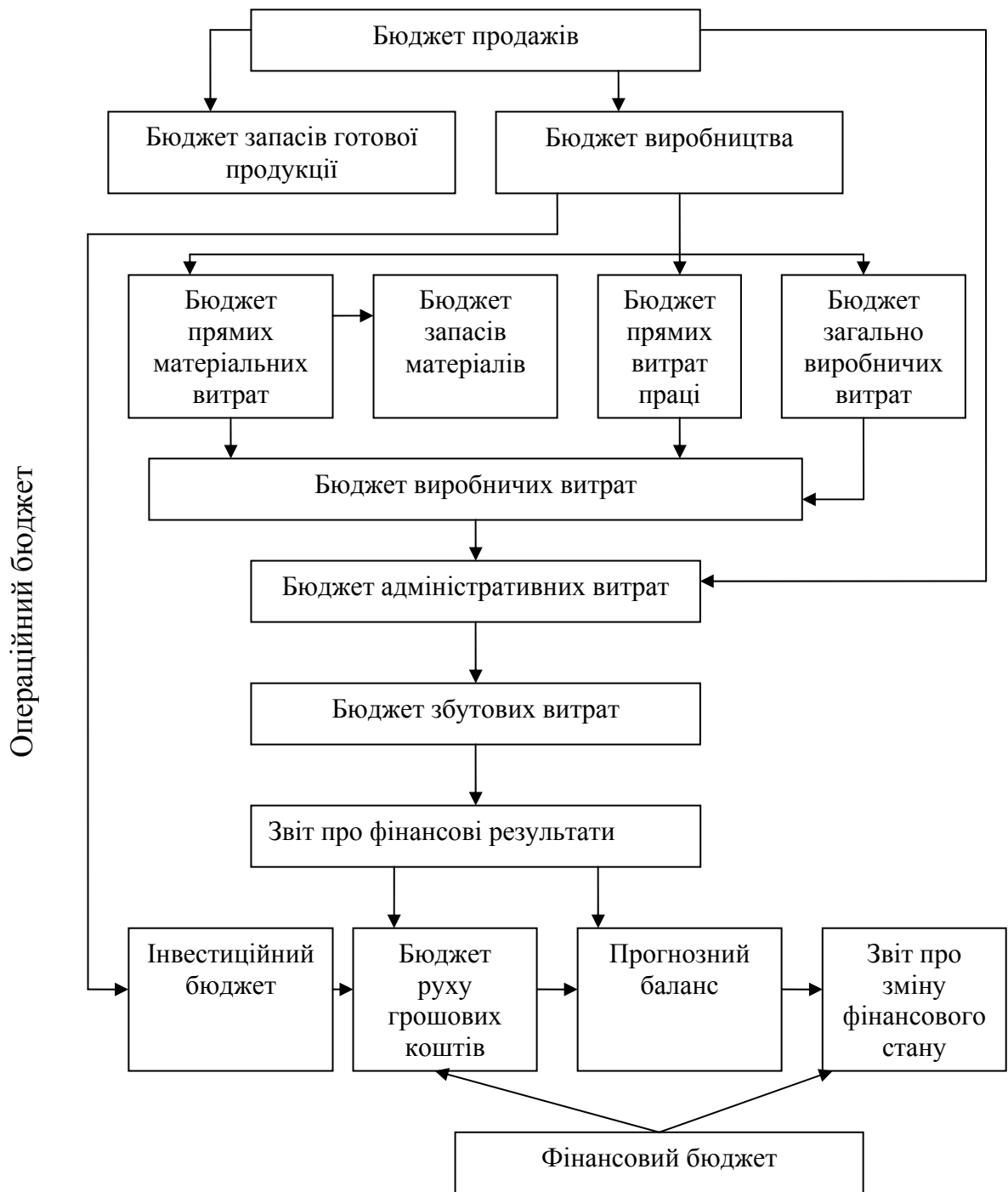


Рисунок 3.15 – Схема зведеного бюджету текстильного підприємства

Важливою деталлю для керівництва підприємства була також вартість програмного забезпечення. Тому для формування баз даних первинної документації було створено програму на основі Microsoft Access, а фінансове планування здійснювалося в Microsoft Excel. Це дало можливість домогтися наступних результатів:

- комп'ютерна програма адаптована до специфіки підприємства і має можливість трансформуватися з часом і відповідно до змін цілей і стратегій;
- можливе здійснення неприривного коректування бюджетів;
- дана програма володіє звичним інтерфейсом.

Важливою методичною проблемою при впровадженні системи бюджетування на підприємстві ВАТ ТОВ “Текстерно” стала традиційна розбіжність між бухгалтерською та управлінською інформацією, якою оперує керівництво підприємства. Для вирішення цієї проблеми було запропоновано роздільне введення інформації в комп'ютерну програму, що дозволило дані управлінського обліку та бухгалтерської звітності збирати, обробляти і вводити в комп'ютерні програми паралельно, незалежно одні від інших.

Для побудови індивідуальної моделі бюджетування на вітчизняних підприємствах текстильної промисловості була розроблена спеціальна анкета, представлена в додатку Д.

Метою даної анкети було як з'ясування питань загального характеру відносно можливості використання бюджетування на підприємстві, так і питань, що стосуються підходів до побудови бюджетів. Всі питання анкети було розділено на дві тематичні умовні групи. Перша група питань анкети призначена для виявлення ознак процесу бюджетування на досліджуваних підприємствах. Отримані результати дозволили:

- обґрунтувати ступінь наявності системи бюджетування;
- встановити період, на який необхідно розробляти бюджети;
- визначити мету створення системи бюджетів;
- відокремити групи контрольних показників;
- проранжувати обрані показники за пріоритетністю.

Також ці питання стосуються аналізу організації фінансових бюджетів на підприємствах текстильної промисловості й моніторингу виконання бюджетів.

Від трьох обраних для дослідження підприємств текстильної промисловості, а саме ВАТ ТОВ “Текстерно”, ЗАТ “Золоте Руно Донецьк” та ЗАТ КСК “Чексіл” участь у анкетуванні брало десять експертів. Це дозволяє стверджувати про достатній рівень значущості результатів, отриманих на основі анкетування.

При аналізі результатів анкетування використовувалися методи узагальнення і математичної статистики. Зокрема, для аналізу питань, що включають більше двох варіантів відповіді, використовувалися показники узгодженості думок експертів, розраховувалися коефіцієнти конкордації.

При заповненні анкет, експерти, у випадку більше двох варіантів відповіді, розмежовували їх за важливістю. Як видно з відповідей (додаток Г), деякі експерти не змогли визначитись в розмежуванні окремих показників за їх важливістю і привласнювали їм однакові ранги. У цьому випадку нами визначалися середні арифметичні між рангами попередніх і наступних показників. Для оцінки ступеню узгодженості думок експертів щодо рангів також використовувався коефіцієнт конкордації.

При комплексному аналізі відповідей на питання анкети можна зробити наступні висновки:

1) керівництво підприємств розуміє, що означає для ефективного управління впровадження сучасних методів планування і контролю. В той же час підходи до вирішення завдання постановки процесу бюджетування на підприємствах різні;

2) підприємства складають загальний бюджет на фінансовий рік, частково на місяць і квартал, але даний бюджет складається не на всіх підприємствах.

В той же час, треба зауважити, що опитані представники підприємств не займаються фінансовим плануванням на довгостроковий період, тобто, не складають загальних бюджетів підприємства на кілька років. При цьому, багато провідних західних компаній займаються довгостроковим фінансовим плануванням. Це пов'язано, з достатньою мірою непередбачуваності вітчизняної економіки, що робить будь-яку побудову довгострокового бюджету підприємства ускладненим завданням, оскільки він буде значно коригуватися в майбутньому.

Однак, довгостроковий загальний бюджет підприємства, узгоджений зі стратегічним планом розвитку, дасть конкретні аналітичні дані майбутнього розвитку підприємства і ще більше підвищить як фінансову, так і загальну дисципліну на підприємстві. Великі підприємства, зацікавлені в побудові спільних бюджетів, на більш короткий проміжок часу та відповідних звітних періодів. Підприємствам, які мають менш значні обороти, не доцільно розробляти бюджети на невеликі проміжки часу;

3) щодо управління витратами у підприємств не було часу на докладне опрацювання питань, пов'язаних з процесом побудови бюджетів, відповідальних осіб, термінів побудови бюджетів (в провідних західних компаніях жорстко регламентовані). На даний момент підприємства текстильної промисловості підходять до вирішення питання переробки процесу бюджетування для вирішення стратегічних завдань підприємства;

4) просліджується тенденція щодо відмінності підходів до виділення фінансової структури та постановки бюджетування;

5) на всіх підприємствах розробляється стандартний набір бюджетів, який застосовується при постановці бюджетування. Це такі бюджети як: бюджет продажу, бюджет комерційних витрат, бюджет виробництва, бюджет закупівлі/використання матеріалів, бюджет трудових витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет загальних і адміністративних витрат, прогнозний звіт про прибутки і збитки. Це говорить про те, що, незважаючи на відмінність внутрішніх підходів, до побудови процесу бюджетування, підхід у всіх підприємств практично однаковий. В той же час всі підприємства, по-різному розглядають елементи фінансової структури, інформацію про показники та їх пріоритетність;

6) що стосується питань щодо підходів на підприємствах текстильної промисловості до визначення основних показників при розробці операційних бюджетів і, відповідно, виділення індикативних показників, то, як показав аналіз, існують основні показники в кожному бюджеті, які розраховуються на всіх підприємствах текстильної промисловості. У той же час, видно розходження думок експертів щодо розстановки пріоритетів;

7) при розробці всіх бюджетів експерти виділяють кілька пріоритетних і ряд допоміжних показників, не підкреслюючи найважливіший. У той же час, підходи до різних бюджетів на розглянутих підприємствах можуть збігатися, а можуть бути різними, що говорить про відсутність єдиної концепції розробки

бюджетних систем і постановки процесу бюджетування на підприємствах текстильної промисловості;

8) підприємства, як зазначалося раніше, в основному складають бюджети на рік, що узгоджується з фінансовим роком, і на місяць;

9) показники оцінки фінансових бюджетів були сформовані за кількома групами: ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, результативності господарської діяльності;

10) система контролю за виконанням бюджетів будується на основі аналізу відхилень від запланованих параметрів показників.

На всіх розглянутих підприємствах в різній мірі був поставлений цей процес. В даний час фахівці підприємства текстильної промисловості розуміють, що для ефективного управління необхідно впровадження сучасних методів планування і контролю. У той же час у ході аналізу було виявлено, що ціль постановки бюджетування та підходи до вирішення тих чи інших задач різні.

При аналізі значущих показників у кожному операційному бюджеті для підприємств текстильної промисловості нами були виділено ряд показників, які, в рамках відповідних бюджетів, обов'язково пропонується для використання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники, що використовуються в операційних бюджетах підприємств текстильної промисловості

№	Бюджети	Показники
1	Бюджет продажів	- обсяг продажів продукції, од; - ціна одиниці продукції, грн.
2	Бюджет збутових витрат	- витрати на збут, грн.
3	Бюджет виробництва	- обсяг виробництва, грн.; - обсяг запасів, од.; - завантаження виробничих потужностей (%)
4	Бюджет матеріальних витрат	- види і кількість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, од.; - закупівельні ціни, грн.; - терміни закупівлі матеріалів, дні; - норми використання матеріалів на одиницю продукції
5	Бюджет трудових витрат	- трудомісткість продукції, год.; - кількість необхідного персоналу; осіб; - вартість одиниць робочого часу, год
6	Бюджет загальновиробничих витрат	- норми загальновиробничих витрат на одиницю продукції; - загальновиробничі витрати в абсолютному вираженні, грн.
7	Бюджет адміністративних витрат	- норми адміністративних витрат на одиницю продукції, грн.; - адміністративні витрати в абсолютному вираженні, грн.
8	Прогнозний звіт про прибутки і збитки	- виручка від реалізації окремого виду продукції, грн.; - собівартість окремого виду продукції, грн.; - чистий дохід підприємства, грн.; - чистий прибуток, грн.

При цьому для великих і середніх підприємств операційні та фінансові бюджети можуть складатися на місяць, квартал і рік. Для невеликих підприємств вони складаються на квартал і рік. Період складання повинен відповідати періодам складання операційних бюджетів підприємства. Оцінюватися фінансові бюджети мають за чотирма групами показників: показники ліквідності, показники фінансової стійкості, показники рентабельності, показники результату господарської діяльності.

В рамках кожної групи показників нами були виділені основні показники, розрахунок яких необхідний для оцінки фінансових бюджетів підприємств текстильної промисловості, що представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники, що розраховуються при оцінці фінансових бюджетів підприємств текстильної промисловості

Група показників	Найменування показників
Показники ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності
Показники фінансової стійкості	Загальна ступінь платоспроможності
Показники рентабельності	Рентабельність продажів, % Рентабельність активів, %
Показники результатів господарської діяльності	Частка прибутку від операційної діяльності в загальній сумі прибутку

Система контролю досягнення запланованих значень показників для великих і середніх підприємств текстильної промисловості повинна бути багаторівнева. Такий підхід має на увазі виділення індикативних показників для кожного рівня контролю. При цьому перший аналіз виконання бюджетів проводить керівник підрозділу фінансової структури підприємства, який відповідає за розробку відповідного бюджету. Керівники вищого рангу відстежують виконання бюджетів за більш агрегованими показниками. Ці показники можуть бути основними для операційних та фінансових бюджетів, що були запропоновані.

Отже, необхідно відмітити, що постановка бюджетних систем на підприємствах текстильної промисловості – це ще один крок до підвищення їх конкурентоспроможності, як на вітчизняному так і на світовому ринку.

Аналіз залежності обсягу продажів від основних змінних операційних бюджетів. Аналізу даної залежності передують вивчення явища мультиколінеарності в передбачуваній моделі.

При побудові багатofакторних кореляційних моделей однією з передумов обґрунтованих і кінцевих результатів є якомога меншої корельованості включених в модель ознак-факторів (відсутність мультиколінеарності).

У разі лінійної залежності між факторами система нормальних рівнянь не буде мати однозначного рішення, в результаті чого коефіцієнти регресії та інші оцінки виявляться нестійкими. Крім того, наявність взаємозв'язку факторів

ускладнює економічну інтерпретацію рівняння зв'язку, так як зміна одного з факторів спричиняє, як правило, зміну чинників, з ними пов'язаних. Для аналізу мультиколінеарності розглядають матрицю парних коефіцієнтів кореляції, що має такий вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Залежність обсягу реалізації продукції від основних змінних операційних бюджетів

Показники	Обсяг реалізації	Ціна	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Виробничо-накладні витрати	Загально-виробничі витрати	Адміністративні витрати
Обсяг реалізації	1						
Ціна	0,92119	1					
Матеріальні витрати	0,20867	-0,0437	1				
Витрати на оплату праці	0,86657	0,9875	-0,1066	1			
Виробничо-накладні витрати	0,63969	0,8557	-0,2781	0,89818	1		
Загально-виробничі витрати	0,75324	0,8274	-0,2341	0,81201	0,85533	1	
Адміністративні витрати	0,87418	0,9846	-0,1914	0,98090	0,90274	0,8946	1

У нашому випадку існує явище мультиколінеарності серед значної кількості ознак-факторів, що також впливає з їхньої економічної сутності та зв'язку операційних бюджетів підприємства і бюджетних показників. Можна відзначити наступні чотири значно взаємопов'язаних ознак-факторів: планований обсяг запасів – ціна реалізації (коефіцієнт кореляції – 0,92); ціна реалізації – оплата праці (0,98); ціна реалізації – адміністративні витрати (0,98); оплата праці – адміністративні витрати (0,98).

Можна зробити висновок про те, що явище мультиколінеарності робить деякі вищенаведені оцінки зв'язку ознаки-результату з ознаками-факторами нестійкими і неоднозначними.

У результаті аналізу множинної залежності обсягу продажів підприємства від основних змінних операційних бюджетів було отримано наступне лінійне рівняння.

$$Y = - 2353,77 + 383,32X_1 + 306,54X_2 + 1400,62X_3 - 248,11X_4 + 1547,44X_5 - 2372,97X_6, \quad (3.15)$$

де Y – обсяг продажу, од.;

X_1 – ціна реалізації, грн.;

X_2 – матеріальні витрати, грн.;

X_3 – витрати на оплату праці, грн.;

X_4 – виробничо-накладні витрати, грн.;

X_5 – загальновиробничі витрати, грн.;

X_6 – адміністративні витрати та витрати на збут, грн.

Коефіцієнти рівняння множинної регресії показують абсолютний розмір впливу факторів на рівень результативного показника і характеризують ступінь впливу кожного фактора на аналізований показник при фіксованому рівні інших факторів, що входять в модель.

Коефіцієнт детермінації в моделі дорівнює 0,9025 – це означає, що прийняті фактори на 90,25 % формують рівень результативного показника. Розрахункове значення F-критерію набагато більше табличного, що дозволяє з ймовірністю 0,95 стверджувати про наявність статистичного зв'язку між аналізованими показниками. Значення t-коефіцієнта Стьюдента ($t_{ст} = 1570$) також значно більше табличного. Таким чином, модель є адекватною і статистично значущою.

Для порівняння оцінок ролі різних факторів у формуванні модельованого показника слід доповнити абсолютні величини відносними.

Для оцінки впливу окремих факторів на залежну змінну використовуємо коефіцієнти еластичності $\epsilon(j)$, бета-коефіцієнти $\beta(j)$ та дельту $\Delta(j)$, що знаходять своє відображення у наступних формулах:

$$\epsilon_j = a_j * \frac{\bar{x}_j}{y} \approx \frac{\delta y}{y} / \frac{\delta x}{x} \quad (3.16)$$

$$\beta_j = \epsilon_j * \frac{S_{x_j}}{S_y}, \quad (3.17)$$

де S_{x_j} — середньоквадратичне відхилення фактору j ,

$$S_{x_j}^2 = \frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})^2 \quad S_y^2 = \frac{1}{n-1} \sum (y_i - \bar{y})^2. \quad \Delta_j = r_{y,x_j} \cdot \beta_j / R^2, \quad (3.18)$$

де r_{y,x_j} — коефіцієнт парної кореляції між фактором j ($j = 1, \dots, m$) та залежною змінною.

Так, часткові коефіцієнти еластичності (ϵ_j) показують, на скільки відсотків у середньому змінюється Y зі зміною ознаки-фактора X_j на один відсоток при фіксованому положенні інших факторів. β -коефіцієнти показують, на яку частку середнього квадратичного відхилення зміниться залежна величина зі зміною відповідного фактора на величину свого середньоквадратичного відхилення. Щоб оцінити частку впливу кожного фактора в сумарному впливі факторів, включених у рівняння регресії, розраховуються Д-коефіцієнти. При наявності зворотного зв'язку між ознакою результатом і ознакою фактором, ступінь впливу того чи іншого чинника вивчають за його абсолютним значенням.

Змістовний аналіз моделей з метою уточнення пріоритетності факторів спирається на порівнянні перерахованих коефіцієнтів. У цих цілях, особливо

при достатньо великому числі факторів, що включаються в рівняння регресії, проводиться ранжування чинників за величиною коефіцієнтів еластичності, бета і дельта-коефіцієнтів. У табл. 3.6 наводяться результати розрахунку вищезгаданих коефіцієнтів.

Таблиця 3.6 – Результати розрахунків коефіцієнтів регресійної моделі

Фактори	Значення коефіцієнтів		
	$\epsilon(j)$,	$\beta(j)$	$\Delta(j)$
X ₁	2,67684	1,759431	1,637150
X ₂	0,15941	0,136786	0,028831
X ₃	0,34367	0,198116	0,173417
X ₄	-0,18991	-0,471514	-0,304671
X ₅	0,39902	0,553485	0,421120
X ₆	-0,70593	-1,079324	-0,953054

Якщо зіставити значення коефіцієнтів еластичності, то можна побачити, що головним фактором зміни результативного ознаки (обсягу випуску) є фактор X₁ (ціна реалізації); при його зміні на 1 % обсяг випуску зміниться на 2,67 %. Другим за силою впливу є фактор X₆ (адміністративні витрати та витрати на збут). При його зміні на 1 % випуск зміниться на 0,7 %.

Порівняння значень ϵ -коефіцієнтів дозволяє зробити висновок, що з врахуванням рівня коливання факторів найбільші резерви в зміні результативного показника закладені в факторах: X₁, X₄, X₅ (відповідно: ціна реалізації, виробничо-накладні витрати, адміністративні витрати та витрати на збут).

Зіставлення значень коефіцієнтів Δ_j дозволяє зробити висновок, що найбільша частка впливу припадає на фактор X₁ (ціна реалізації), потім йдуть фактори X₆ і X₄ (адміністративні витрати та витрати на збут та виробничо-накладні витрати).

В цілому з аналізу впливу показників, які розраховуються в операційних бюджетах підприємства можна зробити наступний висновок, що при плануванні обсягу продажів, підприємство має приділити увагу, перш за все, точному розрахунку бюджету адміністративних витрат та витрат на збут, виробничо-накладним витратам і планованої ціни реалізації. Аналіз наявності мультиколінеарності, аналогічний проведеному вище представлено в табл. 3.7.

Значення коефіцієнтів кореляції між ознаками-факторами, є аналогічними попередньому аналізу, оскільки розглянуті дані абсолютно ідентичні, новим є лише перший стовпчик, де розраховані коефіцієнти кореляції між новою ознакою-результатом (виручка) та ознаками-факторами.

Таким чином, як і раніше, є явище мультиколінеарності: виручка від реалізації – ціна реалізації (коефіцієнт кореляції - 0,99); виручка від реалізації – оплата праці (0,99); виручка від реалізації – адміністративні витрати (0,98); ціна реалізації – оплата праці (0,98); ціна реалізації – адміністративні витрати (0,98); оплата праці – адміністративні витрати (0,98).

Таблиця 3.7 – Залежність виручки від реалізації продукції від основних змінних операційних бюджетів

Показники	Виручка	Ціна	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Виробничо-накладні витрати	Загально-виробничі витрати	Адмін. витрати
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка	1						
Ціна	0,9987	1					
Матеріальні витрати	-0,065	0,0870	1				
Витрати на оплату праці	0,9909	0,9863	-0,1066	1			
Виробничо-накладні витрати	0,8706	0,8557	-0,2781	0,8981	1		
Загально-виробничі витрати	0,8252	0,8274	-0,2341	0,8120	0,8553	1	
Адміністративні витрати	0,9834	0,9846	-0,1914	0,9809	0,9027	0,89464	1

У результаті аналізу отримано наступне лінійне рівняння множинної залежності виручки підприємства від основних змінних операційних бюджетів:

$$X = 1367,387 + 552,4975 X_1 + 392,2087 X_2 + 3888,683 X_3 - 6,72951 X_4 - 112,844 X_5 + 3228,1 X_6 \quad (3.19)$$

- де Y – виручка від реалізації, од.;
 X_1 – ціна реалізації, грн.;
 X_2 – матеріальні витрати, грн.;
 X_3 – витрати на оплату праці, грн.;
 X_4 – виробничо-накладні витрати, грн.;
 X_5 – загально-виробничі витрати, грн.;
 X_6 – адміністративні витрати, грн.

Коефіцієнт детермінації в моделі дорівнює 0,8281, – це означає, що прийняті фактори на 82,81 % формують рівень результативного показника. Розрахункові значення F-критерія і t-критерію Стьюдента також набагато більше табличних, що означає, що модель є адекватною і статистично значущою. Знову проаналізуємо вплив ознак факторів на результат через розрахунок додаткових величин, а саме розрахунок коефіцієнтів еластичності (E_j), b -коефіцієнтів і D -коефіцієнтів. В табл. 3.8 наводяться результати розрахунку коефіцієнтів та розрахунку їх рангів.

При зіставленні значень коефіцієнтів еластичності видно, що головним фактором зміни результативної ознаки (розміру виручки) є фактор X_1 (ціна реалізації), при його зміні на 1 % розмір виручки збільшиться на 0,55 %.

Другим за силою впливу є фактор X_6 (адміністративні витрати), при зростанні закупівель на 1 % виручка змінюється на 0,14 %.

Таблиця 3.8 – Результати розрахунків коефіцієнтів регресійної моделі

фактори	Значення коефіцієнтів		
	$\epsilon(j)$,	$\beta(j)$	$\Delta(j)$
X_1	0,55262	0,56395	0,56891
X_2	0,02921	0,03892	-0,00259
X_3	0,13666	0,12232	0,12244
X_4	-0,00073	-0,00284	-0,00250
X_5	-0,00416	-0,00897	-0,00748
X_6	0,13754	0,32651	0,32435

Порівняння значень ϵ -коефіцієнтів дозволяє зробити висновок, що з урахуванням рівня коливання факторів найбільші резерви в зміні результативного показника (розміру виручки) закладені в факторах: X_1 , X_6 , X_3 (відповідно: ціна реалізації, адміністративні витрати, величина витрат на оплату праці).

Зіставлення значень коефіцієнтів Δ_j дозволяє зробити висновок, що найбільша частка впливу припадає на фактори X_1 , X_6 , X_3 (ціна реалізації, адміністративні витрати та величина витрат на оплату праці).

В цілому з аналізу впливу показників, які розраховуються в операційних бюджетах підприємства можна зробити висновок, що при плануванні виручки від реалізації, підприємства текстильної промисловості повинні приділяти увагу, перш за все, точному розрахунку планованої ціни товару, адміністративним витратам та величині витрат на оплату праці.

Фактичні дані для аналізу фінансових бюджетів підприємства також були отримані на ВАТ ТОВ “Текстерно”. У даному розділі проведений аналіз впливу, що здійснюють вищезгадані показники на один з основних показників результату господарської діяльності підприємства, обсяг продажу. Інструментом є кореляційно-регресійний аналіз, як і в попередньому випадку.

При аналізі виявлено явище мультиколінеарності серед низки ознак-факторів, що також впливає з їх економічного змісту і порядку розрахунків (табл. 3.9).

Слід відзначити наступні чотири чітко виражені взаємозв'язки: абсолютна ліквідність та обсяг реалізації – 0,97; поточна ліквідність та обсяг реалізованої продукції – 0,89; поточна ліквідність та коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,94; рентабельність активів та коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,84. Можна зробити висновок про те, що явище мультиколінеарності робить деякі вищенаведені оцінки зв'язку ознаки – результату з ознаками-факторами нестійкими і неоднозначними.

Таблиця 3.9 – Залежність обсягу реалізації продукції від основних показників фінансових бюджетів

Показники	Обсяг реалізації	Абсолютна ліквідність	Поточна ліквідність	Платоспроможність	Рентабельність продажів	Рентабельність активів	Частка прибутку від операційної діяльності в загальній сумі прибутку
Обсяг реалізації	1						
Абсолютна ліквідність	-0,97330	1					
Поточна ліквідність	0,89992	-0,94918	1				
Платоспроможність	0,00876	-0,02884	0,00244	1			
Рентабельність продажів	-0,46951	0,33808	-0,25120	-0,10266	1		
Рентабельність активів	0,81575	-0,84761	0,74770	-0,43720	-0,18465	1	
Частка прибутку від операційної діяльності в загальній сумі прибутку	-0,14191	0,10687	0,11476	0,59013	-0,1227	-0,55424	1

У результаті аналізу залежності обсягу продажів від основних показників фінансових бюджетів підприємства отримано наступне лінійне рівняння множинної регресії:

$$Y = - 831,3140242 - 1222977,175X_1 + 8265,85374X_2 + 54845,33905X_3 - 7775,344685X_4 + 54376,00835X_5 - 5418,425005X_6 \quad (3.20)$$

де Y – обсяг продажів, од.;

X_1 – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

X_2 – коефіцієнт поточної ліквідності;

X_3 – коефіцієнт загального ступеня платоспроможності;

X_4 – рентабельність продажів, %;

X_5 – рентабельність активів чистого прибутку, %;

X_6 – частка чистого прибутку від операційної діяльності в загальній сумі прибутку.

Коефіцієнт кореляції в моделі близький до 1. Це означає, що прийняті фактори практично цілком формують рівень результативного показника.

Проаналізуємо вплив ознак-факторів на результат через розрахунок додаткових величин, а саме розрахунок коефіцієнтів еластичності (ϵ_j), в-

коефіцієнтів і D -коефіцієнтів. У табл. 3.10 наведено результати розрахунку названих коефіцієнтів і їх рангів.

Таблиця 3.10 – Результати розрахунків коефіцієнтів регресійної моделі

Фактори	Значення коефіцієнтів		
	$\epsilon(j)$,	$\beta(j)$	$\Delta(j)$
X_1	-0,200037	-0,000382	0,000413
X_2	0,588776	0,492194	0,500000
X_3	0,593766	0,226494	0,002000
X_4	-0,076749	-0,295259	0,170000
X_5	0,261536	0,324748	0,300000
X_6	-0,147787	-0,085302	0,020000

При зіставленні значень коефіцієнтів еластичності видно, що головним фактором зміни результативної ознаки (обсягу продажів) є фактор X_3 (коефіцієнт загального ступеня платоспроможності) при його зміні на 1 % обсяг продажів збільшується на 0,59 %, другим за силою впливу є фактор X_5 (рентабельність активів чистого прибутку): при його зростанні на 1 % обсяг продажу зменшується на 0,26 %.

Аналіз порівнянь значень ϵ -коефіцієнтів дозволяє зробити висновок, що з врахуванням рівня коливання факторів найбільші резерви в зміні результативного показника (розміру виручки) закладені в факторах X_2 , X_5 , X_4 , X_3 (це коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів чистого прибутку, рентабельність продажів та коефіцієнт загального ступеня платоспроможності).

Порівняння значень коефіцієнтів D_j також дозволяє зробити висновок, що найбільша частка впливу припадає на фактори X_2 , X_5 , X_4 (це коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів чистого прибутку та рентабельність продажів).

Отже, виділяються три основні чинники в системі фінансових бюджетів підприємства, важливих при плануванні обсягу продажів – це: коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів чистого прибутку та рентабельність продажів.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається критерієм її оцінки. Критерій – це ознака, на основі якої оцінюється факт, дається визначення або порівняння. Оцінка ефективності визначається відносно заходів, що впроваджуються, і вимірюється ступенем досягнення поставлених цілей.

Впровадження системи бюджетування на промисловому підприємстві спрямоване на оптимізацію системи управління цим підприємством, результатом чого має стати підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. В свою чергу, економічна ефективність діяльності підприємства виражається в максимізації показників. Відповідно, досягнення фінансової цілі підприємства має здійснюватися в рамках стратегії його розвитку. У

довгостроковому плані, управління підприємством у фінансовому аспекті, повинне бути спрямоване на досягнення фінансової мети при збереженні його стійкості, отже, критерії економічної ефективності та фінансової стабільності є взаємопов'язаними.

Таким чином, в якості критерію оцінки ефективності функціонування запропонованої системи бюджетування, ми розглядаємо підвищення рівня економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства в рамках стратегії його розвитку.

На підприємстві ВАТ ТОВ «Текстерно» була проведена оптимізація системи управління витратами на основі впровадження процесу бюджетування.

Отже, здійснюючи свою діяльність на основі впровадженої системи бюджетування вже у першому кварталі 2010 року підприємство ВАТ ТОВ «Текстерно» досягло поліпшення фінансового положення (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Результати впровадження заходів по удосконаленню системи управління витратами ВАТ ТОВ «Текстерно»

Показники	Одиниці виміру	Період		
		I квартал 2008 року	I квартал 2009 року	I квартал 2010 року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	16720	15903	15953
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19519	13467	13225
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	(2799)	2436	2728
Інші операційні доходи	тис. грн.	4486	265	265
Адміністративні витрати	тис. грн.	1667	1680	1672
Витрати на збут	тис. грн.	482	519	517
Інші операційні витрати	тис. грн.	1927	839	795
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	(2389)	(337)	9
Рентабельність продажів	%	-	15,31	17,1
WASS	%	12,85	13,04	12,67
EVA	тис. грн.	-57689,3	-50386,1	-46879

Аналізуючи розраховані показники можна відзначити, що впровадження системи бюджетування на підприємстві призвело до більш ефективного управління фінансовими ресурсами, стимулювання управлінських кадрів до максимально ефективної роботи, що дозволило збільшити чистий дохід підприємства на 50 тис. грн.

Зменшення собівартості реалізованої продукції на 242 тис. грн. було досягнуто за рахунок мобілізації внутрішніх резервів зниження всіх видів витрат, зокрема матеріальних, та обґрунтування оптимальних рівнів витрат фінансових коштів.

Зростання доходу та зменшення витрат дозволило отримати додатковий розмір валового прибутку у розмірі 292 тис. грн. Незначне зниження адміністративних витрат та витрат на збут планується досягнути за рахунок удосконалення системи управління витратами загальногосподарського призначення. Таким чином, реалізація заходів більш ефективного управління витратами на ВАТ ТОВ "Текстерно" дозволить уникнути збиткової діяльності на підприємстві та підвищити рентабельність продажів на 1,79 пункти.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що динамічно змінні зовнішні умови зумовлюють необхідність постійного перегляду тактичних і стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. З цією метою бажано забезпечувати стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування превентивних управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для отримання конкурентних переваг.

Отже, впровадження процесу бюджетування на текстильних підприємствах дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;

- підвищити якість та оперативність управлінських рішень;

- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;

- узгоджувати, координувати дії конкретних підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

Таким чином, ми можемо констатувати досягнення цільових фінансово-економічних показників, що свідчить про економічну ефективність системи управління витратами, заснованої на запровадженні процесу бюджетування.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Указ Президента України «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу України на період до 2010 року» від 3 серпня 1999 р. № 958/99 [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Акофф Р. Л. Идеализоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації. / Акофф Р. Л., Магідсон Д., Еддісон Г. Д.]; пер. з англ. Ф. П. Тарасенко. – Д.: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: Монография / Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
5. Бабаев И. А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта: Монография / И. А. Бабаев – К.: Наук. світ, 2005. – 164 с.
6. Береславская В. А. Стратегия развития предприятий: Научн. изд. / В. А. Береславская, В. Е. Костромин. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2001. – 182 с.
7. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н. Ю. Брюховецька. – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 1999. – 275 с.
8. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / [Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. та ін.]; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
9. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. Монография / В. Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1995. – 265 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учебн. для вузов] / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
11. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: Монография / А. П. Гречан. – К.: КНУТД, 2005. – 208 с.
12. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. / А. В. Гриньов. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 305 с.
13. Долятовский В. А. Методы эволюционной и синергетической экономики в управлении: Монография / В. А. Долятовский, А. И. Касаков, И. К. Коханенко. – Отрадная: РГЭУ – ИУБиП – ОГИ, 2001. – 577 с.
14. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монография / М. С. Дороніна. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий цент «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. – Т.3. – 952 с.
16. Есипов В. Е. Оценка бизнеса / В. Е. Есипов, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. – [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

17. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / І. А. Ігнат'єва. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
18. Інноваційно-технологічний розвиток України: стан, проблеми, стратегічні перспективи : Аналітичні матеріали до Парламентських слухань [«Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів»] / [Л. І. Федулова, Ю. М. Бажал, І. А. Шовкун та ін.] ; за ред. Л. І. Федулової, Г. О. Андрощука ; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – К., 2009. – 196 с. : табл., рис.
19. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку. Монографія / С. О. Іщук. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с.
20. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
21. Козьменко С. Н. Экономика катастроф (инвестиционные аспекты) / С. Н. Козьменко. – К.: Наукова думка, 1997. – 201с.
22. Колобов А. А. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко, А. И. Орлов. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 621, [3] с. (Серия «Учебник для вузов»).
23. Комарницький І. М. Організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва / І. М. Комарницький. – Ужгород: Вид-во "Патент", 2000. – 224 с.
24. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства: Навч. посібник / І. В. Кононенко. – Харків: НТУ «ХПІ», 2001. – 136 с.
25. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами / НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 1997. – 31 с.
26. Косарев О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств / О. Й. Косарев: Навч. посібник. – К.: НАУ, 2004. – 96 с.
27. Кузьмін О. Є. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: Монографія [О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. О. Шпак, В. А. Новицький]; За ред. О. Є. Кузьміна. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.
28. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография / Н. В. Куркин. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
29. Лабурцева О. І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія / О. І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2008. – 364 с.
30. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Монография / Н. Н. Лепа. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
31. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : [Монографія] / Е. В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с. – 310с. : ил. – Библиогр.: с. 300-309.

32. Ліпич Л. Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку: Монографія / Л. Г. Ліпич, В. В. Левицький, О. В. Кощій. – Л.: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – 168 с.
33. Ляшенко І. М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку / І. М. Ляшенко. – К.: Вища школа, 1999. – 236 с.
34. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія / В. П. Мартиненко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 328 с.
35. Мельник Л. Г. Экономика развития: Учебное пособие / Л. Г. Мельник. – Сумы: Изд-во «Университетская книга», 2000. – 450 с.
36. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. А. Майорова. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
37. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М.]; за ред. В. С. Пономаренка. – Х.: ХГЭУ, 2002. – 252 с.
38. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография / [Лепя Н. Н., Лепя Р. Н., Пушкарь А. И. та ін.]; Под ред. Лепя Н. Н. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 348 с.
39. Моделирование экономической динамики: Учеб. Пособие / [Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Полякова О. Ю. и др.]. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 244 с.
40. Ольве Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер]; Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 304 с.: ил. – Парал. тит. англ.
41. Осауленко О. Г. Сталий соціально-економічний розвиток: моделювання та управління: Монографія / Осауленко О. Г. – К.: 2000. – 176 с.
42. Особливості розвитку підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах реформування відносин власності / [Денисенко М. П., Федоренко В. Г., Маршавін Ю. М. та ін.]. – К.: ІПК ДСЗУ, 2006. – 360 с.
43. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: Наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с. (Укр. мов.)
44. Панкратов А. С. Управление воспроизводством трудового потенциала / А. С. Панкратов. – М.: МГУ, 1988. – 279 с.
45. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія / [М. Р. Тимощук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, Р. В. Шуляр та ін.]; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.
46. Поляков В. А. Универсальная экономическая теория. Организационный механизм управления. Научн. изд. / В. А. Поляков. – М.: МНШУ, 2004. – 192 с.
47. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

48. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / [Клейнер Г. Б. и др.] – М.: Экономика, 1997. – 286 с.
49. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія / Раєвнева О. В. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
50. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, В. А. Ткаченко – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2006. – 256 с.
51. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів: Новий Світ 2000, 2003. – 272 с.
52. Синявский Н. Г. Оценка бизнеса: гипотезы, инструментарий, практические решения в различных областях деятельности / Н. Г. Синявский. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 240 с.
53. Соловьев А. Н. Оценка качества и стандартизация текстильных материалов / А. Н. Соловьев, С. М. Кирюхин. – М.: Легкая индустрия, 1974. – 248 с.
54. Стасюк В. П. Модели адаптивного управления предприятием / В. П. Стасюк. – Донецк: ДонНУ, ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 224 с.
55. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [Монографія] / НАН України. Ін-т економіки пром-ті / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219с. – На тит. арк. авт. не зазнач. – Бібліогр.: С. 211-219.
56. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебн. для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
57. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: Пер. с англ. – [12-е изд.]. – М.: ИД «Вильямс», 2002. – 928 с.
58. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія / О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
59. Управление изменением: Хрестоматия. / [Кр. Мэйби, Б. М. Уайт]; под ред. З. Ш. Атаян. – [3-е изд.]. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001.– 224 с. – (BZR 751 «Управление развитием и изменением»).
60. Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль. 11: Антикризисное управление. / [Кошкин В. И., Белых Л. П., Беляев С. Г. и др.]. – М.: Инфра-М, 2000. – 560 с.
61. Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль. 4: Стратегическое управление. / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
62. Управління розвитком суб'єктів господарювання: монографія / [О. Л. Яременко, О. М. Панкратова, В. Г. Яременко та ін.]; за заг. ред.: О. Л. Яременка, Г. В. Строкович. – Х.: Вид-во НУА, 2008. – 500 с.
63. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.

64. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
65. Фрэнк Ч. Эванс. Оценка компаний при слияниях и поглощениях / Фрэнк Ч. Эванс, Дэвид М. Бишоп; Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 332 с.
66. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
67. Шегда А. В. Основы менеджмента : [учебн. для вузов] / А. В. Шегда. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – 512 с.
68. Щелкунов В. И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века. Монография / В. И. Щелкунов. – К.: «Наукова думка», 2002. – 416 с.
69. Щелкунов В. И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования / В. И. Щелкунов. – К.: КМУГА, 1999. – 248 с.
70. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.
71. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: [монографія] / В. М. Ячменеві. – Сімферополь: ДОЛЯ. – 2007. – 384 с.
72. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. - N.Y.: Hafner Publ.Go., 1995. – 196 p.
73. Брусильцева Г. М. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії інтеграції промислових підприємств / Г. М. Брусильцева // Економіка розвитку. – 2007. – №1 (41). – С. 114-116.
74. Бугас Н. В. Обґрунтування вибору бюджетної моделі управління текстильним підприємством / Н. В. Бугас // Економічний простір: Збірник наукових праць. – ПДАБА, 2009. – № 29. – С. 167-175.
75. Вовк В. А. Адаптация универсальной модели развития к исследованию ЖЦП / В. А. Вовк // Економіка розвитку. – 2004. – № 3. – С. 81-84.
76. Гетьман О. О. Обґрунтування вибору ефективної стратегії управління розвитком підприємства на основі оцінки його конкурентного статусу / О. О. Гетьман // Економіка розвитку. – 2007. – № 1 (41). – С. 105-107.
77. Глинська А. Є. Формування механізму забезпечення сталого розвитку підприємства / А. Є. Глинська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – Т.1 – №4. – С. 107–110.
78. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.04 / МОН України, Київський національний університет технологій та дизайну. – Київ, 2008.
79. Гончарова С. Ю. Удосконалення збалансованої системи показників діяльності підприємства / С. Ю. Гончарова, О. О. Затейщикова // Економіка розвитку. – 2007. – № 1 (41). – С. 81-83.

80. Доронин А. В. Стратегическое управление организационным поведением / А. В. Доронин // *Економіка розвитку*. – 2007. – № 2 (42). – С. 83-87.
81. Дюкарева Х. Принципы бюджетування в системі управлінського обліку / Х. Дюкарева // *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. – 2007. – № 2. – С. 90-98.
82. Журан О. А. Стратегія прийняття рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Журан // *Економіка і управління*. – 2007. – № 4. – С. 45-51.
83. Исаев Д. Функции бюджетирования и их реализация в информационных системах / Д. Исаев // *Финансовая газета*. – 2002. – №31 (555). – С. 14–15.
84. Капченко Р. Л. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями (на прикладі агропромислових підприємств АР Крим) / Р. Л. Капченко // *Економіка розвитку*. – 2008. – № 1 (45). – С. 82-84.
85. Касьянова Н. В. Економіко-математичне моделювання закономірностей розвитку підприємства як економічної системи / Н. В. Касьянова // *Економіка і управління*. – 2008. – №2. – С. 92-97.
86. Кизим М. О. Оцінка обґрунтованої ринкової вартості бізнесу господарюючого суб'єкта / М. О. Кизим, І. Г. Курочкіна // *Економіка розвитку*. – 2007. – № 2 (42). – С. 54-57.
87. Колесников С. Бюджетирование – теория, реальность и реализация С. Колесников // *Корпоративные системы*. – 2002. – №4. – С. 38–42.
88. Костенко Т. Д. Система сбалансированных показателей и оценки состояния хозяйствующих субъектов / Т. Д. Костенко // *Економіка промисловості*. – 2007. – № 3 (38). – С. 164-167.
89. Куліков П. М. Виявлення ключових факторів ефективності фінансової діяльності підприємства / П. М. Куліков // *Економіка розвитку*. – 2009. – № 1 (49). – С. 76-77.
90. Лепейко Т. И. Управление формированием стратегического потенциала предприятия / Т. И. Лепейко, А. А. Колесников // *Економіка розвитку*. – 2004. – № 4 (32). – С. 98-101.
91. Максименко І. О. Визначення основних факторів розвитку підприємства / І. О. Максименко, В. І. Бокій // *Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами: V междунар. науч.-практ. конф., 10-16 сент. 2007 г. : тезисы докл.* – Х., 2007. – С. 97-98.
92. Максименко І. О. Деякі підходи до визначення рівня економічного розвитку підприємства / І. О. Максименко // *Культура народів Причерномор'я*. – 2009. – № 161. – С.126-128
93. Максименко І. О. Економічний потенціал, як основа конкурентного статусу фірми / І. О. Максименко, В. І. Бокій // *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр.: В 4 т. Том II.– Д., 2007. – Вип. 228. – С. 348-354.*

94. Максименко І. О. Основні положення концептуального підходу до управління рівнем економічного розвитку підприємства / І. О. Максименко, В. І. Бокій // Вісник КНУТД. – 2009. – № 6 (50). – С. 182-188.
95. Максименко І. О. Ринкова вартість підприємства як результат реалізації його економічного потенціалу / І. О. Максименко, В. І. Бокій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3. Том 1 (109): Економічні науки. – С. 192-195.
96. Максименко І. О. Стратегія управління економічним розвитком підприємства: сутність та вибір пріоритетних напрямів впливу / І. О. Максименко // Ефективна економіка. – 2010. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua>
97. Максименко І. О. Щодо особливостей розвитку підприємства / І. О. Максименко // Україна – Чехія – ЄС: сучасний стан та перспективи: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., 17-22 липня 2008 р., м. Прага (Чехія). – Херсон-Прага: ПП Вишемирський В. С., 2008. – Вип. 5. – С. 123-127.
98. Миньковская М. В. Современные процессы стратегического управления на предприятии / М. В. Миньковская, Е. М. Кравцова // Економіка промисловості. – 2008. – № 2 (41). – С. 112-117.
99. Огієнко С. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних економічних умовах / С. О. Огієнко, В. О. Письмак // Економіка розвитку. – 2009. – № 3 (51). – С. 71-73.
100. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. / І. М. Рєпіна // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 1998. – № 2. – С. 262-271.
101. Рогожин В. Д. Влияние S-образных кривых развития технологий на процесс формирования инновационных стратегий предприятий / В. Д. Рогожин, Д. А. Тыщенко // Економіка розвитку. – 2004. – № 1 (29). – С. 95-99.
102. Смачило І. І. Формування концепції сталого розвитку в сучасній економічній думці / І. І. Смачило // Економіка розвитку. – 2008. – № 2 (46). – с. 102-103.
103. Худавердієва В. А. Стратегічний підхід до формування альтернатив діяльності організацій на основі розробки сценаріїв / В. А. Худавердієва // Економіка розвитку. – 2009. – № 3 (51). – с. 67-68.

**Анкета для аналізу процесу бюджетування на підприємствах
текстильної промисловості**

1. Чи існує система бюджетування на Вашому підприємстві? (Так, ні)
2. Чи узгоджується система бюджетування з стратегічним планом Вашого підприємства? (Так, ні)
3. На який період складається загальний бюджет Вашого підприємства? (місяць, квартал, рік, декілька років).
4. Чи існує положення по побудові загального бюджету на підприємстві? (так, ні)
5. Яка основна ідея була закладена в процес бюджетування на Вашому підприємстві при її впровадженні? Варіанти відповіді:
 - фінансове планування діяльності підприємства, підрозділів;
 - контроль витрат на підприємстві;
 - оцінка прибутковості структурних підрозділів підприємства;
 - стимулювання керівників усіх рангів в досягненні цілей ;
 - інше.
6. Чи узгоджується організаційна структура вашого підприємства з фінансовою структурою? (так, ні)
7. Які групи об'єктів бюджетування виділяє Ваше підприємство? Варіанти відповідей:
 - центри витрат;
 - центри прибутку;
 - центри фінансової відповідальності;
 - інше.
8. Які операційні бюджети складаються на Вашому підприємстві? Варіанти відповідей:
 - бюджети продажів;
 - бюджети виробництва;
 - бюджет закупівлі/використання матеріалів;
 - бюджет трудових витрат;
 - бюджет загальноновиробничих витрат;
 - бюджет адміністративних витрат;
 - прогнозний звіт про прибутки та збитки;
 - інше.
9. Хто відповідальний за побудову кожного операційного бюджету, та хто бере участь у його побудові? Варіанти відповіді:
 - співробітники центрів фінансової відповідальності;
 - керівники центрів фінансової відповідальності;
 - вище керівництво підприємства;
 - інше.
10. Які основні показники закладені в кожному з операційних бюджетів, що складаються на Вашому підприємстві?

Таблиця Г.1 – Показники, що використовуються в операційних бюджетах підприємств текстильної промисловості

Бюджети	Показники
Бюджет продажів	- обсяг продажів окремого виду продукції; - ціна реалізації окремого виду продукції; - запланована частка ринку по кожному виду продукції; - інше
Бюджет комерційних витрат	- величина комерційних витрат продукції, що випускається; - величина витрат на рекламу; - інше
Бюджет виробництва	- обсяг виробництва; - планований обсяг запасів; - інше
Бюджет закупівлі / використання матеріалів	- сировини та матеріали, напівфабрикати, закупівельні ціни; - терміни закупівлі матеріалів; - інше
Бюджет трудових витрат	- норми витрат праці на одиницю продукції; - необхідна кількість персоналу; - інше
Бюджет загальновиробничих витрат	- норми загальновиробничих витрат на одиницю продукції; - загальновиробничі витрати в абсолютному вираженні
Бюджет адміністративних витрат	- норми загальновиробничих витрат на одиницю продукції; - загальновиробничі витрати в абсолютному вираженні
Прогнозний звіт про прибутки та збитки	- виручка від реалізації продукції; - собівартість кожного виду продукції; - чистий прибуток; - інше
Інше	

11. На який період складаються операційні бюджети? Варіанти відповідей: (місяць, квартал, рік, декілька років)

12. Які види фінансових бюджетів складаються на Вашому підприємстві? Варіанти відповідей:

- бюджет капітальних витрат;
- бюджет грошових потоків;
- прогноз по балансовому листу;
- інше.

13. Які показники, на Ваш погляд, являються основними при побудові фінансових бюджетів підприємства? Варіанти відповідей:

Показники, що використовуються при побудові фінансових бюджетів підприємств текстильної промисловості

Таблиця Г.2 – Показники ліквідності

Найменування показника	Що відображає показник
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	яка частина короткострокової заборгованості може погашатися за рахунок найбільш
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	можливість підприємства розрахуватися по короткостроковим
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	короткострокову платоспроможність підприємства
4. Інше	

Таблиця Г.3 – Показники фінансової стабільності

Найменування показника	Що відображає показник
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	даний показник розкриває, скільки одиниць вартості власного капіталу припадає на одиницю вартості авансованого капіталу
2. Коефіцієнт загальної фінансової стабільності	високий коефіцієнт фінансової стабільності сам по собі не є ознакою
3. Загальний ступінь платоспроможності	сукупність вищевказаних показників
4. Інше	

Таблиця Г.4 – Показники рентабельності

Найменування показника	Що відображає показник
1. Рентабельність власного капіталу	характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу, показник визначається як співвідношення чистого прибутку і середньорічної вартості власного капіталу
2. Рентабельність продажів	показує, який прибуток з 1 грн. продажу отримало підприємство
3. Рентабельність активів	характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства
4. Інше	

Таблиця Г.5 – Показники результатів господарської діяльності

Найменування показника
1. Сума балансового прибутку
2. Частка чистого прибутку в загальній сумі балансового прибутку
3. Ріст чистих активів
4. Інше

14. На який період складається фінансовий бюджет підприємства?
Варіанти відповідей: (місяць, квартал, рік, декілька років).

15. Як діє система контролю показників, що визначена в загальному бюджеті підприємства, фінансових та операційних бюджетів підприємства. Варіанти відповідей:

- аналіз відхилень, від запланованих параметрів показників;
- по кожному виду бюджетів контроль здійснює суб'єкт, що відповідає за розробку даного виду бюджету;

- інше

16. Чи існує багаторівнева система контролю за показниками в бюджетах? (так, ні)

17. Чи виділені головні показники в середині бюджетів для кожного рівня контролю? (так, ні)

18. Які терміни коригування операційних бюджетів. Варіанти відповідей. (тиждень, місяць, квартал)

19. Чи коригується на протязі року загальний бюджет підприємства? (так, ні)

20. Яку інформацію додатково Ви можете надати стосовно процесу бюджетування на Вашому підприємстві.

Анкета оцінки готовності менеджменту підприємства до зміни системи управління

1. Яку роль відіграє вище керівництво в створенні та виконанні стратегічних планів?

А) активно бере участь у формуванні стратегії та планів стратегічного управління;

Б) передає ці функції конкретній посадовій особі або підрозділу;

В) стратегічне управління проводиться хаотично або повністю відсутнє.

2. Чи існує потреба в організації та впровадженні нових механізмів управління?

А) немає необхідності, тому що діюча система цілком ефективна;

Б) немає, так як спроби зміни системи управління в минулому не привели до очікуваних результатів і спровокували суттєві втрати ресурсів.

В) так, існує.

3. Чи достатньо знань, якими володіє підприємство, для успішної реалізації впровадження нових механізмів управління?

А) так, достатньо;

Б) ні, не достатньо;

В) недостатньо, але активно займаємося навчанням співробітників.

4. Чи вважається що зміна механізмів управління вимагає занадто великих фінансових і тимчасових витрат?

А) так, потрібно, але підприємство до них не готове;

Б) так, потрібно, тому для нас це занадто дорого;

В) ні, все залежить від типу змін.

5. Чи припускається, що систему управління можна зробити більш ефективною без впровадження сучасних управлінських технологій, системи прийняття управлінських рішень і контролю?

А) так, можливо;

Б) так, за наявності деяких умов;

В) ні, неможливо

6. Чи достатньо гнучка існуюча організаційна структура підприємства?

А) так, організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;

Б) ні, але в даний час відбувається її зміна;

В) ні, організаційна структура надмірно жорстка.

7. Чи повинно стратегічне управління бути тісно пов'язане з операційною діяльністю?

А) так, безумовно;

Б) ні, не обов'язково, це два відокремлених напрямки роботи;

В) так, але тільки в деяких аспектах.

8. Чи допускаєте що найнята група сторонніх консультантів або спеціально створений відділ зможе самостійно розробити та впровадити

систему ефективного управління на базі сучасних технологій менеджменту, для лінійних керівників?

А) так, для цього вони і існують;

Б) ні, не бачимо в них сенсу;

В) ні, потрібна тісна робота з усіма рівнями підприємства

9. Як оцінюєте роботу вищого керівництва на підприємстві?

А) вище керівництво завантажено «текучкою», тому мало часу приділяє стратегічному плануванню.

Б) вище керівництво надмірно захоплене процесом стратегічного планування на шкоду рівня поточних проблем;

В) вище керівництво успішно знайшло баланс між вирішенням стратегічних завдань і оперативним управлінням за допомогою делегування повноважень.

10. Занадто високий рівень централізації процесу в головному офісі підприємства, в результаті підрозділи та відділи не відчують своєї відповідальності або залучення в процес. Чи стосується це відносно вашого підприємства?

А) ні, підприємство повністю самостійне у прийнятих рішеннях;

Б) так;

В) ні, головний офіс дає достатньо можливостей для реалізації ідей.

11. Чи існує на підприємстві чітка цільова картина?

А) так, ми використовуємо технологію управління по цілях;

Б) так, але не повністю готова в окремих моментах;

В) ні, не бачимо необхідності.

12. Як Ви оцінюєте рівень бюрократизації на вашому підприємстві?

А) дуже високий, що заважає гнучкості підприємства і знижує ініціативу;

Б) в межах розумного, істотно роботі це не заважає;

В) бюрократія практично відсутня

13. На скільки реальні плани, пропоновані керівництвом до здійснення?

А) абсолютно нормальні внаслідок надмірного оптимізму чи надмірної обережності розробників;

Б) цілком здійсненні, відхилення не перевищують 5-15%;

В) регулярне планування відсутнє

14. Чи використовуються на підприємстві процедури постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища?

А) так, постійно;

Б) так, але рідко, в основному при вирішенні будь-яких проблем;

В) немає необхідності.

15. Чи існує на підприємстві ефективна інформаційна система, що дозволяє швидко реагувати на проблеми, що виникають у процесі роботи?

А) так;

Б) немає, існуюча система надмірно бюрократизована, перевантажена зайвою інформацією, що використовуються програмні продукти не відповідають потребам управління;

В) система інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень відсутня, або знаходиться у зародженні.

16. Чи враховується фінансовий аспект при прийнятті управлінських рішень, в тому числі вибору стратегії, з точки зору співвідношення очікуваних доходів, витрат і термінів окупності?

А) так, звичайно, всі рішення мають економічне обґрунтування;

Б) так, але в основному при прийнятті рішення у сфері фінансово менеджменту та оцінки інвестиції;

В) немає необхідності.

17. Чи існує ефективна система винагороди за досягнення стратегічних результатів?

А) так, використовується;

Б) так, вимагає додаткової прив'язки до стратегії;

В) ні, система винагороди не стимулює співробітника на досягнення поставленої мети.

Таблиця Д.1 – Вихідні дані аналізу результатів анкетування

Роки	Характеристика респондентів	Ступінь гнучкості менеджменту, %		
		низька	середня	висока
2006	Вищий менеджмент	45	40	15
	Середній менеджмент	30	45	25
	Нижчий менеджмент	25	38	37
	Робітники	35	30	35
2007	Вищий менеджмент	48	34	18
	Середній менеджмент	32	41	27
	Нижчий менеджмент	35	31	34
	Робітники	25	45	30
2008	Вищий менеджмент	62	29	13
	Середній менеджмент	56	35	29
	Нижчий менеджмент	54	35	25
	Робітники	50	40	25

18. Скільки років існує Ваше підприємство?

А) менше 5 років;

Б) більше 5 років, але менше 10 років;

В) понад 10 років.

19. Чисельність співробітників підприємства:

А) менше 100 чоловік;

Б) більше 100, але менш 1000 чоловік,

В) понад 1000 осіб.

20. Як Ви оцінюєте складність та невизначеність зовнішнього середовища бізнесу?

А) просте стабільне з низькою невизначеністю;

Б) складне, характеризуються підвищеним рівнем невизначеності;

В) складне, нестабільне середовище, характеризується високим ступенем невизначеності.

Загальний ступінь гнучкості менеджменту оцінюється на основі середньозваженої величини коефіцієнта вагомості.

1) Отже, вагомість відповідей респондентів вищого менеджменту для ВАТ ТО «Текстерно» = $62*0,55+56*0,2+54*0,15+50*0,1 = 58,4 \%$;

Вагомість відповідей респондентів середнього менеджменту для ВАТ ТО «Текстерно» = $26*0,55+31*0,2+35*0,15+40*0,1 = 29,75 \%$;

Вагомість відповідей респондентів нижчого менеджменту для ВАТ ТО «Текстерно» = $12*0,55+13*0,2+11*0,15+10*0,1 = 11,85 \%$;

Аналогічні розрахунки представимо по іншим двом аналізованим підприємствам:

2) ЗАТ КСК «Чексіл» = $48*0,55+32*0,2+35*0,15+25*0,1 = 40,55 \%$

ЗАТ КСК «Чексіл» = $34*0,55+41*0,2+31*0,15+45*0,1 = 36,05 \%$

ЗАТ КСК «Чексіл» = $18*0,55+27*0,2+34*0,15+30*0,1 = 23,4 \%$

3) Золоте Руно-Донецьк = $45*0,55+30*0,2+25*0,15+35*0,1 = 38 \%$

Золоте Руно-Донецьк = $40*0,55+45*0,2+38*0,15+30*0,1 = 39,7 \%$

Золоте Руно-Донецьк = $15*0,55+25*0,2+37*0,15+35*0,1 = 22,3 \%$

РОЗДІЛ 4

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО СОТ

- 4.1. Сучасні теоретичні підходи до управління трудовим потенціалом організації**
- 4.2. Сучасний стан розвитку трудового потенціалу на підприємствах легкої промисловості України**
- 4.3. Методичні основи оцінювання трудового потенціалу в розрізі підприємства та галузі легкої промисловості**
- 4.4. Напрями вдосконалення управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості України як основа підвищення їх конкурентоспроможності в рамках СОТ**

4.1. СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

З'ясовано, що одним із найголовніших завдань з підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств легкої промисловості після вступу України до СОТ є покращення використання трудових ресурсів на підприємствах. Ця задача є особливо актуальною в умовах економічної кризи, коли інвестиційні ресурси економіки суттєво обмежені, що не дозволяє підприємствам якісно оновлювати основні фонди, запроваджувати інноваційні технології.

Однак, як показує аналіз статистичних даних за період 2004-2010 рр. (рис. 4.1) середньооблікова чисельність працівників на підприємствах легкої промисловості невпинно зменшується.

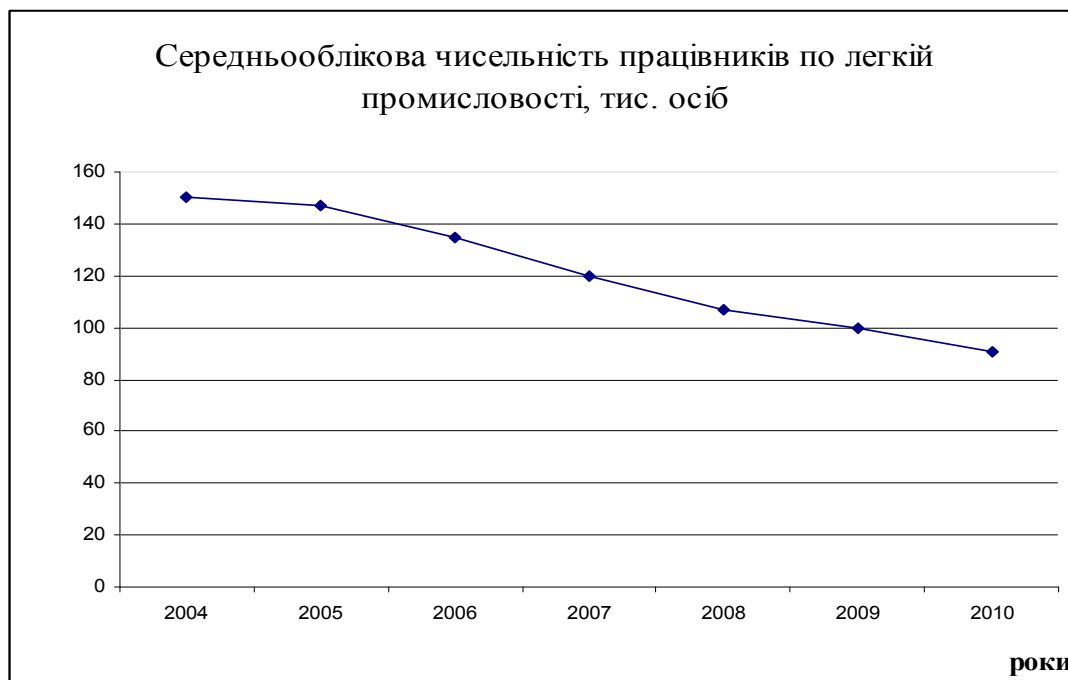


Рисунок 4.1 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників на підприємствах легкої промисловості України за період 2004-2010 рр.

Ще одна з проблем пов'язана із якістю підготовки трудових ресурсів для галузі: протягом багатьох років вищі навчальні заклади готують переважно юристів і менеджерів. Так серед 47 ВНЗ Києва, які мали державне замовлення, лише 12 працевлаштували всіх своїх випускників [42]. В той же час відчувається брак інженерних кадрів, кваліфікованих робітників. Це призвело до того, що керівникам підприємств легкої промисловості доводиться проводити активну політику для залучення дизайнерів, мистецтвознавців, інженерів, техніків, інших категорій кваліфікованих працівників. Причинами таких явищ став поступовий відхід підприємств від роботи на давальницькій сировині. Давальницькі схеми стали популярними у вітчизняній легкій

промисловості з 90-х років ХХ ст. За різними оцінками експертів, від 70 до 95 % швейної продукції в Україні виготовлено за такими схемами.

Але в умовах відкритості кордонів та лібералізації міжнародної торгівлі, що стало можливим із вступом України до СОТ, доцільно суттєво зменшувати питому вагу роботи з давальницькою сировиною, орієнтувати свою діяльність або на внутрішній ринок, або на експорт. За таких умов набір висококваліфікованих фахівців знову стає актуальним завданням для керівників підприємств. Відбір є одним з основних елементів управління персоналом, від його ефективності залежить уся подальша робота кадрів. Тому проблема визначення його ефективності є однією з важливих завдань управління персоналом.

Проте на шляху активного залучення нових висококваліфікованих кадрів на підприємства легкої промисловості України є ряд об'єктивних перешкод. У результаті аналізу статистичних даних виявлено, що на 100 досліджуваних найкращих акціонерних підприємствах легкої промисловості України загалом у 2008 році працювало 20241 осіб, витрати на оплату праці яких склали 357,8 тис. грн., середньомісячна заробітна плата на цих підприємствах в середньому дорівнює 1448,30 грн. (за даними Держкомстату України). Співвідношення фонду оплати праці та кількості працівників свідчить про те, що збільшення витрат на оплату праці викликано в основному загальним станом економіки України та невпинним підвищенням мінімальної заробітної плати. Закономірно, що при цьому, кількість працівників, зайнятих у сфері легкої промисловості, постійно зменшується.

Запобігти зазначеним вище тенденціям можливо, використовуючи відкриту кадрову політику, яка притаманна більшості успішних експортноорієнтованих підприємств світу. Вона, на відміну від традиційної кадрової політики, відзначається такими рисами (див. табл. 4.1) [15, с. 119]:

Таблиця 4.1 – Порівняльні характеристики відкритої та закритої кадрових політик

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотриманню єдиної технології, адаптованої до специфіки роботи організації

Просування персоналу	Можливість росту ускладнена за рахунок постійного притоку нових кадрів, але ймовірно швидкий кар'єрний зріст за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, перш за все матеріальному	Перевага віддається нематеріальній мотивації: задоволення потреб в стабільності, безпеці, соціальному визнанні та захисті
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників	Інноваційна поведінка або спеціально ініціюється, або є наслідком усвідомлення робітником єдності з підприємством

Поступовий перехід вітчизняних підприємств легкої промисловості до роботи на внутрішній ринок й орієнтація на експорт передбачає застосування принципово нових підходів роботи з персоналом, які представимо у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Особливості роботи з персоналом на експортноорієнтованих підприємствах

Елементи системи управління персоналом	Персонал вітчизняних підприємств	Персонал експортноорієнтованих підприємств
Кадрова політика	використання персоналу лише з вітчизняним досвідом роботи	- отримання ефекту від поєднання національних активів, людей і досвіду із знаннями, технологіями і бізнес-процесами західних компаній; - залучення спеціалістів з країн, де знаходиться наявний або потенційний ринок
Розвиток персоналу	- вдосконалення професійних навичок і знань співробітників недостатньо фінансується; - підвищення кваліфікації проходить на території України, більшою мірою у межах свого підприємства; - не існує єдиної системи зв'язків підприємств з профільними ВНЗ; - власна система освіти на підприємствах є недосконалою; - заходи з розвитку спрямовані лише на окремі підрозділи	- вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування; - для підвищення кваліфікації персоналу використовують закордонні відрядження; - розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників і стратегії взаємодії з ключовими університетами, що готують фахівців для необхідної галузі. - існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників штату транснаціональних корпорацій

Планування кар'єри	- внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; - перехід з організації в організацію	- внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; - внутрішнє по горизонталі між структурними підрозділами; - перехід з організації в організацію
Корпоративні цінності	недостатній рівень корпоративної культури	високий рівень корпоративної культури з інтеграцією різних національних цінностей
Охорона праці	впроваджуються нові стандарти лише за необхідності	активно впроваджуються нові стандарти і процедури в області охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, проводиться масштабна робота за оцінкою
Система інформування	- низька якість; - створюється на основі власного досвіду	- висока якість; - використовуються всі новітні досягнення у сфері комунікацій
Рівень освіти керівників	не мають додаткової освіти з управління персоналом	спеціально навчаються методам управління персоналом

Як можемо побачити з таблиці 4.2, експортна орієнтація роботи промислових підприємств у значній мірі підвищує вимоги до рівня кваліфікації та освіти працівників і потребує запровадження на них системи безперервного навчання персоналу (далі – СБНП), що може забезпечити збереження кадрового потенціалу підприємства та підготовки його до роботи в процесі реалізації стратегії адаптивним механізмом. Основними завданнями системи СБНП є комплексне навчання персоналу без відриву від виробництва:

- вмінню працювати в процесі реалізації стратегії згідно функціонально-процедурної моделі та відповідних комунікацій;
- виконанню поставлених завдань стосовно досягнення показників стратегічних цілей;
- вмінню своєчасно реагувати та оперативно приймати рішення при виникненні збоїв;
- здійсненню обміну інформацією і досвідом між підрозділами підприємства;
- розкриттю, удосконаленню та розвиток потенціалу, креативності та творчості кожного працівника;
- формуванню команди, здатної реалізувати стратегію підприємства;
- створенню і розвитку процедури взаємовідносин у командах персоналу підрозділів;
- створенню умов для самоуправління персоналу.

Система безперервного навчання персоналу підприємства (СБНП) функціонує на основі наступних чотирьох принципів: принципу першого керівника, повноти охоплення персоналу, принципу безперервності, а також

розвитку креативності персоналу організації. Відобразимо та детальніше охарактеризуємо кожен з них у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Принципи функціонування системи безперервного навчання на підприємстві

№ п/п	Назва принципу	Стисла характеристика принципу
1.	Першого керівника	керівник активно сприяє впровадженню та постійному функціонуванню СБНП на підприємстві за допомогою лідерських якостей
2.	Повноти охоплення персоналу	у навчанні беруть участь керівники, спеціалісти, службовці та робітники (окрім допоміжного персоналу) підприємства незалежно від посади
3.	Безперервності	безперервність процесу навчання за рахунок регулярності проведення занять в процесі реалізації стратегії
4.	Розвитку креативності персоналу підприємства	процес навчання сприяє розвитку креативності персоналу в процесі реалізації стратегії

Програма навчання СБНП складається таким чином, щоб плавно чередувались лекційні й практичні заняття. У процесі занять:

- проводяться міні-лекції та семінари;
- організуються тематичні тренінги, що дозволяють в аудиторії розглянути і проаналізувати різні ситуації, що виникають на практиці в процесі реалізації стратегії;
- відпрацьовуються різні ситуації, що уже виникли або можуть виникнути;
- розробляються вирішення конкретної проблеми, що виникла перед підприємством, спільними зусиллями персоналу всіх підрозділів;
- моделюються дії персоналу в процесі реалізації стратегії за допомогою проведення ділових ігор;
- здійснюється закріплення отриманих теоретичних і практичних знань за допомогою опитувань і тестів.

Навчання працівників проводять фахівці навчального центру підприємства згідно з затвердженими програмами і графіком, а в разі потреби поза графіком при виникненні в процесі діяльності підприємства складних ситуацій. Серед фахівців навчального центру особлива роль відводиться фасілітатору [12]. До його обов'язків входить побудова та проведення занять таким чином, щоб залучити до дискусії та висловлювання своєї думки всіх присутніх на занятті.

Окрім занять в СБНП для менеджерів вищої ланки може використовуватись методика коучингу, а менеджерів середньої ланки – методика консалтингу.

Залучення всього персоналу підприємства до процесу безперервного навчання за системою СБНП дає змогу здійснювати вплив на поведінку та вчинки окремого працівника при виконанні функціональних обов'язків в процесі реалізації стратегії. Це в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності виконання стратегічних цілей як на рівні окремого працівника, так і підрозділу та підприємства в цілому. Зобразимо зв'язок між поведінкою окремого працівника та ефективністю процесу реалізації стратегії підприємства на рис. 4.2.

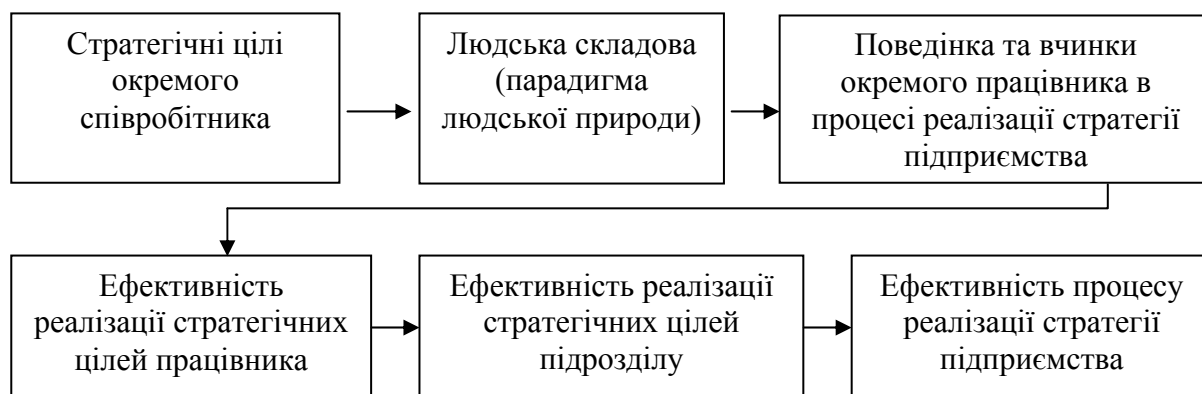


Рисунок 4.2 – Зв'язок між поведінкою окремого працівника та ефективністю процесу реалізації стратегії підприємства

Запровадження СБНП на підприємствах легкої промисловості України, незважаючи на очевидну користь, ускладнюється через відносно низьку ефективність процесу підбору кадрів. Можна казати про те, що вона є досі нерозв'язаною. Одним зі шляхів до її вирішення є визначення швидкості заповнення вільних вакансій, що виникають на підприємстві, однак сам показник швидкості заповнення вакансій не несе інформації щодо подальших наслідків відбору персоналу для підприємства. Велика кількість підприємств у своїй діяльності відносять витрати на підбір персоналу до категорії витрат, що потребують мінімізації, проте це хибна думка, оскільки проведення цього процесу на якісному рівні потребує значних витрат ресурсів. Тому постають проблеми визначення не лише розміру витрат на відбір персоналу, швидкості цього процесу, але і його ефективності.

Необхідною умовою забезпечення прибутку, за рахунок застосування кращих процедур та методів відбору персоналу, є вибір критерію для порівняння. З цього приводу існують різні наукові підходи.

Один із них заснований на пропозиції Д. Купера, та А. Робертсона [12], що полягає у визначенні за базовий критерій, обсяг прибутку, який підприємство очікує отримати за умови повністю випадкового відбору персоналу, тобто без урахування особистих умінь, навичок та здібностей. Сутність цього полягає в тому, що за відбору, при якому ігноруються особистісні відмінності, у порівнянні працівників більшість із них отримує середній бал за шкалою оцінки якості їх роботи. Лише невеликий відсоток працівників отримують бал, нижчий

або вищий за середні показники. Саме такому розподілу буде відповідати продуктивність праці, якщо при відборі не враховувати особистість працівника. Згідно такого підходу ефективний відбір кадрів визначається числом кандидатів на посаду, та наскільки їх більше ніж вакансій. За ситуації в якій у підприємства не буде вибору серед кандидатів, оцінки якості працівників дійсно будуть розташовані на кривій нормального розподілу (співвідношення 1:4). Однак, за можливості вибору між мінімум чотирма кандидатами можна передбачати, що відбір принесе прибуток підприємству. Тобто в ситуації ідеального відбору частка відібраних працівників із маси претендентів буде складати близько 0,25. У такому випадку є можливість залучити в організацію лише 25 % кращих працівників, які на 25 % будуть продуктивніше працювати. Відповідно при співвідношенні кількості кандидатів та відібраних працівників 1:1 потенційного додаткового прибутку від процедур відбору не буде. Вірогідність того, що відібраний кандидат буде з числа найкращих відповідає валідності методу відбору. Розраховується такий потенційний прибуток, виходячи зі співвідношення між середньою оплатою та середньою продуктивністю праці (SD_v), що встановлені Хантером та Шмідтом [15]. Корисність виконаної роботи складає від 40 % до 80 % від середньої заробітної плати для кваліфікованих робіт, це залежить від характеру роботи, хоча закордоном підприємства зазвичай, при оцінці продуктивності праці персоналу, спираються на базову цифру 40 %. На основі цього співвідношення пропонується розраховувати відповідність шкали оцінки якості працівників та шкали корисності роботи. Так один бал (у процентилях – стандартизована оцінка) для малокваліфікованих та некваліфікованих робочих місць складе близько 19 %, для кваліфікованих робіт – 32 %, для керівників та фахівців – це 48 % від середньої заробітної плати даного робочого місця. При цьому на корисність від працівника на конкретному робочому місці будуть впливати валідність процедури (r), що використовується для підбору на дане робоче місце, та безпосередньо оцінка його або діяльності цієї категорії працівників (Z_i). Тобто корисність (U) від відбору на окрему посаду виражається формулою:

$$U = SD_v \times Z_i \times r, \quad (4.1)$$

де U – показник корисності від відбору на окрему посаду;

SD_v – співвідношення між середньою оплатою та середньою продуктивністю праці;

Z_i – оцінка діяльності працівника або категорії працівників;

R – валідність процедури, що використовується для підбору на дане робоче місце.

При цьому варто зазначити, що валідність різних процедур відбору персоналу наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Валідність методів відбору персоналу (складено на основі [15; 23])

№ п/п	Методи відбору	Валідність	Мультиплікатор	Стандартизована вага регресії	
				GMA	Інші методи
1	Тест із визначення інтегрального коефіцієнту інтелектуальних здібностей	0.51			
2	Цілісний робочий тест	0,54	0.63	0.36	0.41
3	Цілісне випробування	0.41	0.65	0.51	0.41
4	Випробування добросовісності	0.31	0.60	0.51	0.31
5	Робочі інтерв'ю (структуровані)	0.51	0.63	0.39	0.39
6	Робочі інтерв'ю (неструктуровані)	0.38	0.55	0.43	0.22
7	Випробування знань за кваліфікацією	0.48	0.58	0.36	0.31
8	Процедури робочого прикладу	0.44	0.58	0.40	0.20
9	Колегіальна оцінка	0.49	0.58	0.35	0.31
10	Визначення рівня підготовка та досвіду методом поведінкових консистенції	0.45	0.58	0.39	0.31
11	Перевірка рекомендацій	0.26	0.57	0.51	0.26
12	Досвід роботи (років)	0.18	0.54	0.51	0.18
13	Аналіз біографічних даних	0.35	0.52	0.45	0.13
14	Центр оцінки	0.37	0.53	0.43	0.15
15	Визначення рівня підготовки та досвіду методом бального оцінювання	0.11	0.52	0.39	0.29
16	Період навчання	0.10	0.52	0.51	0.10
17	Інтереси	0.10	0.52	0.51	0.10
18	Графологія	0.2	0.51	0.51	0.02
19	Вік	-0.1	0.51	0.51	-0.01

Однак, для оцінки корисності процедури відбору працівників існують ще підходи зниження або оптимізації витрат на цей процес. З цієї точки зору створення системи підбору, що використовує багато різних інструментів та потребує великих витрат часу та коштів є недоцільною та навіть шкідливою для підприємства. Так Ж. Фітц-енц виокремлює такі загальні види витрат на відбір та найм: витрати на рекламу вакансії (BP), оплата послуг спеціалізованого кадрового агентства (OA), виплати власним співробітникам за залучення нових працівників (реферальний бонус – PB), витрати на транспорт та відрядження (BT), витрати на рекрутера (BH), витрати на резюме (P). Витрати на найм (C_i) одного працівника дорівнюватимуть:

$$C_i = \frac{BP + OA + PB + BT + BH + P}{H}, \quad (4.2)$$

де H – кількість відібраних працівників.

Також представники напряму формування ефективності процесу відбору за рахунок мінімізації витрат, пропонують підвищувати відсоток прийнятих кандидатів, оскільки цей показник буде свідчити про підвищення якості процедури відбору.

Перед підприємством постає, таким чином, дві протилежних альтернативи: зменшити долю відібраних кандидатів, використавши при цьому велику кількість методів відбору, або мінімізувати витрати, зменшивши кількість методів відбору та втратити при цьому потенційний прибуток, що формується за рахунок відбору.

Для визначення дійсно ефективного підходу, було проаналізовано середовища їх застосування, та визначено, що метод максимізації потенційного прибутку через валідність, доцільно використовувати в умовах високого насичення ринку праці необхідними спеціалістами, тобто за великої кількості претендентів на вакантну посаду. Другий підхід є ефективним за умов малого насичення ринку праці спеціалістами або необхідності відбору низько кваліфікованої робочої сили. Специфіка вітчизняного ринку праці полягає в тому, що за окремими видами спеціальностей наявна велика кількість кандидатів, за іншими – є дефіцит.

У той же час, враховуючи обмеженість часу та ресурсів, потрібно оптимізувати витрати підприємства. Тому було розглянуто можливість поєднання цих підходів – пропонується використати балансову формулу корисності, у межах котрої буде показник, що показує вартість обраного методу відбору персоналу. Час пропонується враховувати через його вартість у межах показника витрат на відбір. У такому разі, загальну корисність методу відбору можна розрахувати, як різницю між формулами 4.1 та 4.2:

$$U_i = SD_v \times Z_i \times r - C_i, \quad (4.3)$$

де C_i – витрати на найм одного працівника;

При цьому, потрібно зауважити, що отримана формула може бути використана для оцінки співвідношення витрат та можливого додаткового прибутку для одного конкретного методу відбору працівників, тобто загальна корисність від процесу відбору на підприємстві буде наступною:

$$U = \sum U_i = \sum (SD_v \times Z_i \times r - C_i) \quad (4.4)$$

Розрахована, таким чином, корисність буде показувати обсяг прибутку, який підприємство отримає за рахунок використання методів відбору персоналу. У загальному вигляді система рівнянь та обмежень буде виглядати наступним чином:

$$\left\{ \begin{array}{l} U = \sum U_i = \sum (SD_v \times Z_i \times r - C_i) \rightarrow \max \\ U_i = SD_v \times Z_i \times r \rightarrow \max \\ C_i = \frac{BP + OA + PB + BT + BH + P}{H} \rightarrow \min \\ H \geq 0, SD_v \geq 0, Z_i \geq 0, 0 \leq |r| \leq 1, \\ C_i \geq 0, BP \geq 0, OA \geq 0, PB \geq 0, BT \geq 0, BH \geq 0, P \geq 0 \end{array} \right.$$

Таким чином, метою системи відбору персоналу постає вирішення цієї системи рівнянь шляхом оптимізації витрат.

У результаті виконаного аналізу можна зробити висновок, що результативність того чи іншого методу відбору персоналу можна визначити, через обсяг потенційного прибутку, що може отримати підприємство від даної посади при випадковому процесі відбору на її заповнення, скорегованого на розмір валідності методу відбору та на величину результату оцінки кандидата за цим методом. При цьому, для визначення ефективності необхідно співставити результативність методу з витратами на нього. А також у процесі розрахунків потрібно врахувати вплив часу на точність оцінювання методом відбору та на витрати.

4.2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Значення трудового потенціалу як важливого чинника соціально-економічного розвитку України витікає з багатогранності його функцій, які він відіграє, та стратегічних завдань держави щодо підвищення добробуту громадян України на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу.

Забезпечення широкого спектра потреб населення, зростання його добробуту є основною засадою розвитку вітчизняної легкої промисловості. Зорієнтована безпосередньо на споживача, вона є провідною у виробництві товарів народного споживання, серед яких – тканини всіх видів, швейний і трикотажний одяг, взуття, шкіргалантерея і шкір товари, фурнітура, фарфоровий посуд та іграшки.

Вітчизняна легка промисловість історично має значний потенціал. Сьогодні вона налічує понад 4 тис. підприємств, де зосереджено більше 120 тис. робочих місць.

Ринкові перетворення докорінно змінили економіку України. Однак на фоні інших видів господарської діяльності підприємства легкої промисловості значно повільніше та болючіше адаптуються до нових умов господарювання.

До початку 90-х років минулого сторіччя легка промисловість України являла собою багатогалузевий комплекс, куди входило 25 підгалузей, 500 підприємств із більше ніж 500 тис. робочих місць. Так, один працівник, зайнятий в легкій промисловості, маючи втричі менше технічного оснащення, ніж в цілому по країні, приносив вдвічі більше користі у вигляді платежів до бюджету [41].

Ця галузь забезпечувала роботою 5 % працездатного населення України. Висока рентабельність виробництва товарів текстильної галузі, що становила від 20 до 50 %, дозволяла здійснювати дотацію інших галузей народного господарства, а в багатьох районах і областях це було основним джерелом для формування місцевих бюджетів і утримання соціальної сфери.

Ситуація, в якій опинилися підприємства легкої промисловості у процесі становлення нових ринкових методів господарювання, була характерною для більшості промислових підприємств України.

Крім високої професійної підготовки робітники легкої промисловості відрізняються своєю гнучкістю стосовно робочого часу. Так, текстильні підприємства традиційно завжди працювали в три зміни (у тому числі, нічні і вечірні) і багато хто – за графіком (по суботах і неділях).

Легка промисловість забезпечує потреби населення та промисловості у тканинах, шкіряних виробах, нитках тощо. За період 2003-2008 рр. по окремим видам продукції спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу виробництва (додаток Е). У цілому підприємства цієї сфери бізнесу можна віднести до трудодомінаційних, але в окремих випадках зі значним впливом машин та устаткування на ефективність їхньої діяльності. Динамічність ринкового попиту на продукцію легкої промисловості (у частині товарів для

населення) робить необхідною оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємств цієї галузі.

Аналіз трудового потенціалу легкої промисловості дозволяє виокремити певні особливості його кількісно-якісного стану і структури. По-перше, у легкій промисловості відбувається скорочення зайнятості при її збільшенні в інших окремих галузях промисловості.

Як видно з табл. 4.5., в Україні відбувається перерозподіл зайнятості між різними галузями промисловості. При цьому у промисловості спостерігається зменшення частки зайнятих в переробній промисловості, що погіршує структуру зайнятості. Динаміка середньорічної чисельності працівників за всіма видами промислової діяльності показує, що чисельність працівників зросла лише у целюзно-паперовій промисловості, у виробництві гумових та пластмасових виробів. В усіх інших видах діяльності чисельність працівників скорочувалася. Найбільшою мірою це спостерігалось якраз в легкій, текстильній та шкіряній промисловості.

Так, у 2008 р. порівняно з 2000 р. загальна середньорічна кількість працівників легкої промисловості скоротилася на 58,8 %, у тому числі в текстильному виробництві та пошитті одягу відбулося зменшення чисельності на 59,7 %, у виробництві шкіри та шкіряного взуття – зменшення на 53,6 %. Скорочення зайнятості у легкій промисловості не відповідає загальносвітовим тенденціям, адже в умовах зменшення обсягів промислового виробництва зниження чисельності зайнятих не може свідчити про підвищення ефективності праці завдяки інноваційним процесам.

В легкій промисловості України скорочення чисельності зайнятих обумовлено не стільки вдосконаленням техніко-технологічних параметрів виробництва, скільки поступовим вивільненням надлишку робочої сили. Про це свідчить чисельність працівників, які працюють в умовах неповної зайнятості. Значна кількість працівників працює в режимі неповного робочого дня (тижня) та перебуває в адміністративних відпустках, їх частка протягом 2008 р. суттєво збільшилася (табл. 4.6). Ці негативні тенденції мають місце і нині у 2009-2010 рр. Явище прихованого безробіття слід розцінювати як недовикористання трудового потенціалу офіційно зайнятих працівників, адже вони працевлаштовані на роботу з повним робочим часом, а фактично недопрацьовують, не забезпечують планово-нормативної продуктивності праці, не одержують повної оплати праці через незалежні від них причини – адміністративні, технологічні, економічні або соціальні.

Таблиця 4.5 – Динаміка та структура середньорічної кількості штатних працівників за видами промислової діяльності по Україні за період 2000-2008 рр.

	2000 р.		2005 р.		2008 р.		Зміна середньорічної чисельності 2008 р. до 2000 р.		
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	у структурі, %
Промисловість – усього	4061	100	3416	100	3188	100	-873	-21,5	-
Добувна промисловість	615	15,2	518	15,2	480	15,1	-135	-22,0	-0,1
Переробна промисловість	2917	71,8	2370	69,4	2192	68,7	-725	-24,8	-3,1
У тому числі:									
харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів	518	12,7	465	13,6	436	13,7	-82	-15,8	+1,0
легка промисловість	262	6,4	147	4,3	108	3,4	-154	-58,8	-3,0
текстильна промисловість та пошиття одягу	221	5,4	126	3,7	89	2,8	-132	-59,7	-2,6
виробництво шкіри та шкірного взуття	41	1,0	21	0,6	19	0,6	-22	-53,6	-0,4
виробництво деревини та виробів з деревини	41	1,0	37	1,1	40	1,2	-1	-2,4	+0,2
целюлозно-паперова промисловість, видавнича справа	60	1,5	66	1,9	72	2,3	12	+20,0	+0,8
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	54	1,3	59	1,7	50	1,6	-4	-7,4	+0,3
хімічна та нафтохімічна промисловість	201	4,9	182	5,3	174	5,5	-27	-13,4	+0,6
хімічне виробництво	159	3,9	134	3,9	119	3,7	-40	-25,2	-0,2
виробництво гумових та пластмасових виробів	42	1,0	48	1,4	55	1,7	13	+30,9	+0,7
виробництво інших неметалевих мінеральної продукції	203	5,0	154	4,5	149	4,7	-54	-26,6	-0,3
металургія та обробка металу	434	10,7	425	12,4	407	12,8	-27	-6,2	+2,1
машинобудування	1061	26,1	773	22,6	687	21,5	-374	-35,2	-4,6
виробництво машин та устаткування	497	12,2	352	10,3	293	9,2	-204	-41,0	-3,0
виробництво електричного та електронного устаткування	281	6,9	174	5,1	165	5,2	-116	-41,3	-1,7
виробництво транспортних засобів	283	7,0	247	7,2	229	7,2	-54	-19,1	+0,2
інші галузі промисловості	83	2,0	63	1,8	69	2,2	-14	-16,9	+0,2
Виробництво та розподілення електроенергії, газу і води	529	13,0	527	15,4	516	16,2	-13	-2,5	+3,2

Неповна зайнятість – серйозна економічна проблема для ринкового суспільства. Боротьба з нею завжди є одним із найголовніших завдань у сфері макроекономіки. До причин неповної зайнятості слід також віднести структурні зрушення в економіці під впливом науково-технічного прогресу, циклічність економічного розвитку, нерівномірне розміщення продуктивних сил, прагнення працівників знайти кращу роботу, яка б відповідала їх можливостям і вище оплачувалась.

Таблиця 4.6 – Приховане безробіття у легкій промисловості України, (%)

Наймані працівники	Промисловість в цілому	Текстильне виробництво, виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів
2006 р.			
знаходилися в адміністративних відпустках	2,8	7,6	6,9
працювали в режимі неповного робочого дня	9,8	15,2	24,9
2007 р.			
знаходилися в адміністративних відпустках	2,7	8,1	4,6
працювали в режимі неповного робочого дня	8,4	13,7	20,7
2008 р.			
знаходилися в адміністративних відпустках	3,2	8,0	4,7
працювали в режимі неповного робочого дня	20,6	22,0	32,0

*Джерело: складено автором за даними [22, с. 112]

Робота в режимі неповного робочого часу або відпустки з ініціативи адміністрації стала найбільш розповсюдженим явищем у легкій промисловості (порівняно з іншими галузями). В умовах вимушеної неповної зайнятості працівники використовуються нижче своїх можливостей, здібностей, знань, кваліфікації, наслідком чого є низька продуктивність праці. Крім працівників, які зайняті неповний робочий час і отримують відповідну заробітну плату, зайвих працівників, які одержують повну заробітну плату, осіб, які перебувають у відпустках зі збереженням або з частковим збереженням заробітної плати, до прихованих безробітних відносять також тих, хто формально не має роботи, але не зареєстрований офіційно службою зайнятості. Останнє виникає за умов низького рівня розмірів допомоги по безробіттю, невисоких шансів отримати роботу через державні служби зайнятості,

існування можливості одержання доходів від «нерегламентованої» (незареєстрованої) зайнятості населення.

Зменшення середньорічної чисельності працівників легкої промисловості має випереджаючий характер порівняно з іншими галузями. Це, в свою чергу, відбивається на частці працівників легкої промисловості у загальній чисельності працівників промисловості України. Так, якщо у 2000 р. питома вага працівників легкої промисловості складала 6,4 %, то вже у 2007 р. вона зменшилась до 3,65 %. Як видно з рис. 4.3, характер зміни набув чітко вираженої негативної тенденції.

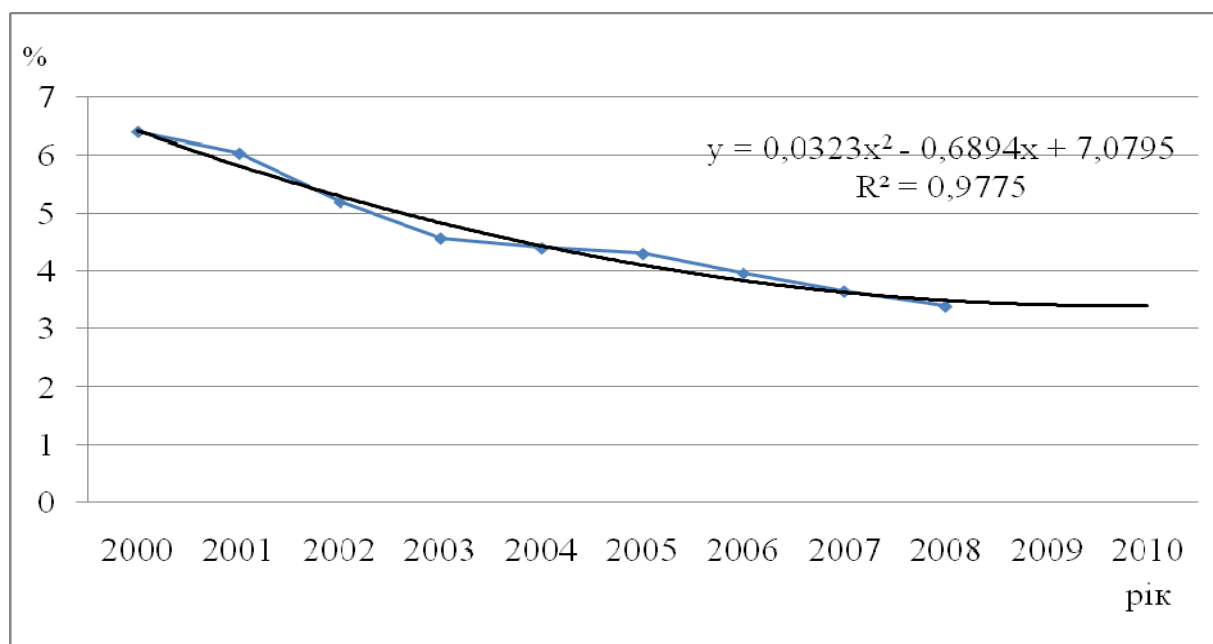


Рисунок 4.3 – Динаміка частки середньорічної кількості працівників легкої промисловості у загальній кількості працівників промисловості України, %

Інноваційні можливості працівників традиційно обмежуються віковими межами, тому важливим є аналіз вікової структури зайнятих у легкій промисловості. Молодь більш схильна до різноманітних нововведень, що обумовлено як соціально-психологічними рисами поведінки цієї групи працівників, так і більш високим рівнем освіти. Працівники передпенсійного та пенсійного віку більш консервативні, мають нижчий рівень інноваційної активності, психологічні стереотипи звичних методів роботи, що спричиняє в цієї групи працівників небажання провадити новаторську діяльність.

У 2007 р. у легкій промисловості працювало 22,1 тис. осіб віком від 15-28 років (18,4 % від облікової чисельності зайнятих) [34]. Порівняно з 2005 р. кількість молоді, зайнятої на підприємствах промисловості, скоротилась на 15 %, однак частка їх дещо зросла (на 0,7 %) в умовах скорочення зайнятості (табл. 4.7).

До того ж спостерігається суттєве зростання кількості працівників передпенсійного (на 7,9 %) та питома вага працівників пенсійного віку (на 0,4 %), що погіршує структуру трудового потенціалу промисловості,

обумовлює старіння кадрів та знижує їх інноваційний потенціал. Тим не менше, незважаючи на неоптимальну вікову структуру, працівники легкої промисловості мають досить високий освітній потенціал, що створює сприятливі умови для інноваційної діяльності. Зростає освітній рівень працівників легкої промисловості: у 2007 р. порівняно з 2005 р. частка працівників, які закінчили ВНЗ I-II рівнів акредитації, зросла на 8 %, III-IV рівнів акредитації – на 6 %.

Таблиця 4.7 – Частка молоді та осіб передпенсійного та пенсійного віку в структурі штатних працівників легкої промисловості України

Категорія працівників	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2007 р. у % до 2005 р.
Молодь у віці 15–28 років, тис. осіб	26,0	23,8	22,1	85,0
У відсотках до облікової кількості штатних працівників	17,7	17,9	18,4	104,9
Працівники передпенсійного віку (жінки у віці 50–54 роки, чоловіки у віці 55–59 років), тис. осіб	15,1	15,6	16,3	107,9
У відсотках до облікової кількості штатних працівників	10,3	11,7	13,6	132,0
Кількість працюючих пенсіонерів, тис. осіб	24,8	22,6	20,8	83,4
У відсотках до облікової кількості штатних працівників	16,9	17	17,3	102,4

Ступінь відповідності кваліфікації роботі визначається за результатами вибіркового обстеження Держкомстату України «Базова захищеність населення України». У ході цього опитування респонденти оцінювали ступінь використання отриманих знань у своїй роботі та відповідність свого рівня кваліфікації до неї (табл. 4.8).

Як свідчать дані табл. 4.8, 9,7 % працівників легкої промисловості мають рівень кваліфікації вищий, ніж необхідно для виконання своїх трудових функцій, у 2,4 % він недостатній, а у 10,9 % – не відповідає виконуваний роботі. Значна частка працівників легкої промисловості (59,4 %) не використовують повністю здобуті професійні знання у своїй роботі. Ці дані свідчать, що у легкій промисловості, як і в економіці України в цілому, існує невідповідність структури підготовки робочої сили потребам виробничої діяльності.

Порівняльний аналіз структури попиту за професійними групами та структури підготовки кадрів дозволяє зробити висновок про їх незбалансованість. На 01.01.2007 р. потреба підприємств, облікована центрами зайнятості, мала таку структуру [22, с. 123]:

- керівники, професіонали, фахівці – 25,7 %;
- робітничі професії, які потребують кваліфікованої підготовки, в усіх сферах економічної діяльності – 65,5 %;
- найпростіші професії – 7,2 %.

Отримали диплом з вищою освітою 48,7 % підготовлених кадрів. При цьому підготовка фахівців вищої кваліфікації динамічно зростає. Можна зробити висновок, що на сучасному етапі підготовка висококваліфікованих

фахівців навіть перевищує потреби економіки. Однак вона створює необхідну освітню базу та сприятливі умови для інноваційного розвитку. Для цього необхідно забезпечити ефективне використання висококваліфікованих кадрів.

Таблиця 4.8 – Оцінка працівниками легкої промисловості України ступеня відповідності отриманої кваліфікації роботі та рівня використання знань, % [40]

Вид промисловості	Працівники видів промислової діяльності						
	електроенергетика	паливна	чорна металургія	машинобудівна та металообробна	харчова	легка	хімічна і нафтохімічна
Використовують здобуті знання в роботі							
Повністю	27,1	35,1	27,8	28,9	30,7	40,6	27,9
Значною мірою	37,6	39,5	39,9	42	33	33,3	40,7
Наполовину	17,7	11,7	15,6	15,6	16,6	7,9	10,7
Незначно	8,8	9,9	10,5	9,2	11,2	10,3	9,3
Не використовують	8,8	3,8	6,2	4,3	8,6	7,9	11,4
Відповідність рівня кваліфікації роботі							
Не відповідає	7,7	5,3	13	9,2	12,6	10,9	10,7
Вищий за необхідний	8,8	8,8	10,2	10,8	8	9,7	9,3
Відповідає	69,1	75,1	65,7	70,2	69,3	68,5	65
Недостатній	6,6	2,9	4,2	3,1	2,9	2,4	3,6
Важко відповісти	7,7	7,9	6,8	6,7	7,2	8,5	11,4

Охоплення працівників легкої промисловості різними формами підвищення кваліфікації є поки що недостатнім для створення сприятливих умов для інноваційної діяльності. Протягом останніх кількох років із восьми працівників підвищував кваліфікацію один, тобто за цих умов працівник має змогу організовано оновити та поповнити свої професійні знання лише через сім років [35; 36].

Наступним кроком аналізу використання трудового потенціалу в легкій промисловості зазначимо, що залишається проблемою адекватна оплата праці робітників легкої галузі.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників легкої промисловості, хоча й зростає, проте залишається найнижчою у промисловості. Так, протягом 2008 р. заробітна плата у текстильній промисловості, виробництві одягу, хутра та виробів з хутра зросла на 26,2 % і склала 1011 грн., а у виробництві шкіри та взуття – зросла на 21,0 % і склала 1033 грн. (що відповідно становить 50,1 % та 51,2 % до середнього рівня заробітної плати в промисловості в цілому). Аналізуючи темпи зростання заробітної плати в легкій промисловості, можна зробити висновок, що вони значно повільніші за аналогічні темпи для всієї промисловості (рис. 4.4).

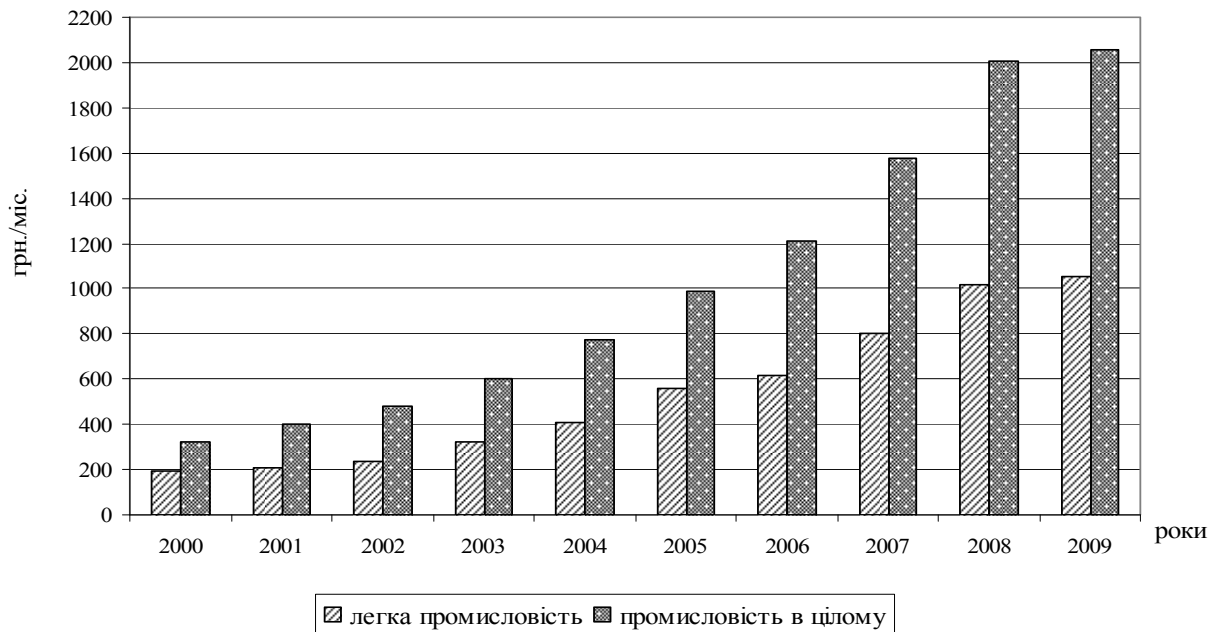


Рисунок 4.4 – Динаміка середньомісячної заробітної плати в легкій промисловості по Україні за період 2000-2008 рр., грн./міс.

Специфічною особливістю трудового потенціалу підприємств легкої промисловості є його статева структура. Цю галузь можна по праву назвати “жіночою”. Якщо в середньому по промисловості питома вага жінок в загальній чисельності працівників спискового складу становить 47-48 %, то в цій галузі вона складає 65-82 %. Найвищою є частка жінок в складі середньооблікової чисельності штатних працівників на підприємствах текстильної промисловості (до 82 %). Статева структура накладає свій відбиток на кадрову ситуацію та політику на підприємствах галузі. Велика мобільність кадрів значною мірою зумовлена тимчасовим або повним вивільненням працівниць через декретні відпустки або відпустки по догляду за дітьми. Основними проблемами залишаються відсутність соціальної інфраструктури (зокрема, дитсадків, будинків відпочинку, літніх дитячих таборів) та обмежене використання гнучких і ковзаючих графіків роботи, надомної праці. Їх вирішення сприяло б стриманню відтоку працівниць з підприємств, скороченню періоду відпусток з сімейних обставин, збільшенню рівня використання трудового потенціалу.

Для кожного підприємства легкої промисловості трудовий потенціал – це головний ресурс, адже тільки завдяки людському розуму може бути створена нова, конкурентоспроможна продукція. Тому ефективне функціонування легкої промисловості, поряд з її технічною модернізацією, можливо тільки в результаті узгодженої взаємодії різних професійних груп працюючих. Як демонструє досвід зарубіжних країн, в умовах жорсткої конкуренції виробництво конкурентоспроможної продукції вимагає не тільки її сертифікацію у відповідності з нормами міжнародних стандартів, але й сертифікацію персоналу підприємства. Без такої сертифікації продукція не має вільного доступу на офіційний світовий ринок.

Таким чином, у структурі та стані трудового потенціалу легкої

промисловості спостерігаються суперечливі явища. З одного боку, скорочення працівників при зростанні обсягів промислової діяльності свідчить про зростання продуктивності праці. У той же час поширені вимушена неповна зайнятість, втрати робочого часу, робота не за спеціальністю, тобто є значні резерви підвищення рівня продуктивності зайнятості у промисловості.

Наявний резерв робочої сили на виробництві не сприяє активізації інноваційного розвитку, оскільки не стимулює адміністрацію підприємств до механізації, автоматизації. Отже, потреби оновлення не є актуальними для більшості промислових підприємств за умови високого рівня безробіття та дешевої робочої сили.

Негативною з точки зору забезпечення інноваційного розвитку є структура підготовки кадрів у вищих навчальних закладах: на фоні зростання обсягів підготовки з економіки та підприємництва, менеджменту. У цілому аналіз якості трудового потенціалу промисловості демонструє його недостатній рівень для реалізації визначених державою орієнтирів на конкурентоспроможність національної економіки, але певні позитивні зрушення дають підстави сподіватись на прогресивні зміни за умови активної ролі промислових підприємств.

В умовах зростання ролі творчої праці, підвищення частки творчих і особистісних елементів у трудових процесах коло здібностей, знань і навичок, які працівники використовують у процесі праці, постійно розширяється. При всіх перевагах освіти і кваліфікації ключове значення набуває формування ефективних соціальних і соціально-трудова відносин, які розвивають здатність до взаємонавчання, роботи в команді, полегшують передачу інформації в масштабах економіки і тим самим збільшують обсяг трудового капіталу та сприяють його більш ефективній реалізації. Таким чином, формування між суб'єктами господарювання соціального капіталу стає більш могутнім чинником інноваційного процесу, ніж ринкова конкуренція.

4.3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РОЗРІЗІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ГАЛУЗІ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Характеристика концептуальних підходів до управління трудовим потенціалом підприємства. Більшість фахівців в області науки про працю [1; 13; 32; 38; 39] вказують на тісний взаємозв'язок між управлінням трудовим потенціалом і управлінням персоналом підприємства. При цьому на перший план виходить задача розвитку і максимального використання трудового потенціалу.

За оцінками закордонних аналітиків, у XXI ст. дана проблема здобуває силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачених і нерідко хаотичних змін у ринковому середовищі може тільки високо мобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал. Але ця обставина різко підвищує вимоги до всієї кадрової роботи в організації і до кадрового планування зокрема.

Необхідність врахування трудового потенціалу в управлінні персоналом підкреслює і С. В. Шекшня [26, с. 307]: “Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею, тобто наскільки успішно досягаються ці цілі”.

Деякі автори за побудови моделі управління персоналом як основну мету визначають зростання (розвиток) трудового потенціалу підприємства [6, с. 596].

Зміни, що намітилися у сфері управління персоналом, засновано на застосуванні концепції трудового потенціалу і характеризуються такими рисами:

- від вузької спеціалізації й обмеженої відповідальності персоналу за доручену роботу до широкого професійного профілю;

- від планування кар'єри до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за свій розвиток, коли навчання не самоціль, а засіб поліпшення роботи;

- від “закритого” розгляду питань заповнення місць, добору працівників і ін. до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення;

У табл. 4.9 представлено низку доповнень до загальноприйнятих понять і методів управління персоналом, у яких використовується концепція трудового потенціалу. Для досягнення цілей системи управління персоналом характеристики останнього має бути доповнено індивідуальними параметрами трудового потенціалу працівників організації.

Таблиця 4.9 – Поняття, пов'язані з концепцією трудового потенціалу, що застосовуються в управлінні персоналом [27, с. 589]

Функціональні елементи	Доповнення до існуючих понять і методів
Характеристики персоналу	Створення бази даних: професіограми; карти трудового потенціалу
Підбір персоналу	Методики оцінки трудового потенціалу: добір персоналу на основі порівняння
Планування чисельності	Метод аналізу граничних витрат на персонал і граничний доходу
Розміщення персоналу	Мінімізація нереалізованих можливостей персоналу
Атестація	Розробка атестаційних таблиць на базі оцінки і моніторингу
Оцінка індивідуальних результатів	Зростання реалізованого трудового потенціалу, індивідуальна продуктивність
Оплата праці	Як функція зростання реалізації трудового потенціалу й індивідуальної продуктивності
Планування кар'єри	На базі атестації
Інвестиції в людський капітал	Методи оптимального управління інвестиціями в людський капітал
Контролінг	Методи аналізу джерел оплати праці, розрахунки їх величини, аналіз прибутку за різних варіантів кадрової політики
Мотивація	Концепції мотивації, що сприяють зростанню реалізованого трудового потенціалу і мінімізації нереалізованих його можливостей

Аналізуючи наведені в табл. 4.10 визначення, можна відзначити, що одні автори у визначенні управління персоналом оперують метою і методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління [4; 5; 10; 11; 13; 14]; інші роблять наголос на змістовній частині, що відбиває функціональну сторону управління [7; 8; 9; 28; 29]; третій підхід полягає в об'єднанні викладених вище підходів і в найбільш повному відображенні змісту досліджуваного поняття [3; 4].

Ефективність управління розвитком трудового потенціалу підприємства, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від побудови механізму управління. Сьогодні у літературі поки відсутнє чітке визначення механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства і теоретичний базис його розробки.

Структура механізму управління зумовлена його сутністю й особливостями. Вона формується з елементів, адекватних відповідним елементам керуючої і керованої систем. Організаційна складова механізму управління забезпечує сполучення і взаємодію елементів цих систем. Сам процес взаємодії є результатом застосування відповідних методів, способів, прийомів і важелів впливу, стимулів виробництва, а також виявлення різних

мотивів діяльності і суспільних інтересів. Це відображають соціальна й економічна складові господарського механізму [16].

Таблиця 4.10. Характеристика підходів до визначення поняття “управління персоналом”

Автори	Зміст підходу
В. П. Галенко; В. А. Спивак; В. Н. Федосєєв; С. Н. Капустін	Управління персоналом – комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних методів впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації
Р. Марр, А. Флиастер; Г. В. Щекин; Х. Т. Грехем, Р. Беннет; А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова	Управління персоналом – процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти персоналу, спрямований на раціональне його використання й ефективне здійснення процесу виробництва
Е. Маслов; Н. А. Волгін, Ю. Г. Одегов; А. Я. Кібанов	Управління персоналом – організований вплив за допомогою організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку працівників
С. В. Шекшня	Управління персоналом – забезпечення необхідних організації навичок та вмінь і бажання використовувати ці навички у її співробітників
А. П. Єгоршин	Управління персоналом – специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи

Найбільш істотними складовими механізму управління є:

- 1) система його елементів, до якої входять принципи, методи, форми, нормативи і внутрішні правила управління;
- 2) сукупність взаємозв’язків між елементами;
- 3) функції управління.

Також необхідно враховувати, що механізм повинен забезпечувати досягнення цілей управління, і його вплив має бути спрямовано на об’єкт управління – трудовий потенціал підприємства. Важливою характеристикою механізму управління є його функція сполучної ланки між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, здатної підтримати цю взаємодію.

Виходячи з того, що процес забезпечення розвитку трудового потенціалу вимагає комплексної дії та взаємодії значної кількості чинників, кожний з яких безпосередньо або опосередковано за допомогою певних інструментів впливає на окремі компоненти трудового потенціалу або на умови, що визначають ефективність будь-якого з етапів його відтворення, виникає завдання ідентифікації та упорядкування усіх елементів системи, в межах якої відбувається відтворення трудового потенціалу, визначення внутрішніх взаємозв’язків між ними, підпорядкованості та функціональних відносин. Саме така інтерпретація змісту механізму управління трудовим потенціалом

обґрунтовує комплекс та послідовність дій, реалізація яких забезпечує досягнення мети розвитку трудового потенціалу.

Механізм управління трудовим потенціалом – це система важелів управлінського впливу, спрямованих на покращання кількісно-якісних показників трудового потенціалу шляхом регулювання умов його формування, реалізації, збереження та використання через застосування визначених інструментів та засобів суб'єктами цієї діяльності.

Механізм управління трудовим потенціалом є системою, що базується на наступних принципах її організації та вимогах до елементів:

- сумісність – елементи механізму повинні бути сумісними, виключати внутрішню суперечливість;

- нейтралізація ризиків – підтримання ефективного функціонування механізму забезпечується завдяки внутрішній організації, яка спрямована на діагностику та профілактику розгортання процесів активізації ризиків руйнування трудового потенціалу;

- гнучкість дій структурних елементів – передбачає активне реагування на зміни орієнтирів суспільного розвитку, постійний самоаналіз і самовдосконалення відповідно до вимог зовнішнього середовища і потреб розвитку трудового потенціалу;

- ефективність – забезпечення досягнення поставлених цілей розвитку трудового потенціалу завдяки взаємодії елементів механізму при мінімальних витратах та максимальних результатах;

- цілісність структурних елементів – є основою організації механізму, передбачає визначення місця і ролі окремого елемента у цілому і взаємодії елементів між собою, їх структурну підпорядкованість через ідентифікацію причинно-наслідкового взаємозв'язку.

Принципи, покладені в основу ефективного управління трудовим потенціалом, як і управління персоналом, досить різноманітні.

Є. В. Маслов [20, с. 51] відзначає, що вони носять багаторівневий характер і поширюються на різні сфери діяльності. У числі загальних принципів як інструментів управління персоналом виділяються: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т. п.

До часткових принципів належать:

- відповідність функцій управління цілям виробництва;

- індивідуалізація роботи з кадрами;

- демократизація роботи з кадрами (урахування колективної думки працівників, конкурсне заміщення вакантних посад, демократичність у методах управління і стилі керівництва і т. п.);

- інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень;

- підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності тощо.

Також Є. В. Маслов відзначає, що управління трудовим потенціалом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу і програмно-цільового

управління. Побудова управління на принципах системного підходу й аналізу означає охоплення всього кадрового складу підприємства, ув'язування конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень відносно кадрів зі врахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища, усієї повноти взаємозв'язків. Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу зумовлена тим, що окремі види діяльності в рамках управління персоналом здійснюються не самі по собі, а у взаємозв'язку з іншими цілями управління.

Деякі західні корпорації широко використовують такі принципи управління персоналом, як довічного наймання, контролю виконання завдань, заснованого на довірі; сполучення такого контролю з корпоративною культурою; консенсуальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

З позицій сучасної концепції виділяються такі принципи управління трудовим потенціалом [24, с. 21-22]:

- науковість – використання досягнень наукових дисциплін, що мають предметами вивчення: людину, соціальні спільності, підприємства, працю;
- системність у сприйнятті об'єктів дослідження і управління і факторів, що впливають на їх поведінку;
- гуманізм, що ґрунтується на індивідуальному підході, сприйнятті персоналу підприємства як головного потенціалу, а кожного працівника – як унікальну особистість з великим потенціалом;
- професіоналізм, що припускає наявність у працівників служб управління персоналом адекватної освіти, що дозволяє ефективно управляти персоналом конкретного підприємства.

Методи, що використовуються в управлінні трудовим потенціалом, також підлягають класифікації [3, с. 52]. Так, адміністративні методи, для яких характерний прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління, включають: організаційно-стабілізуючі (закони, статuti, правила, інструкції, положення й ін.), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (встановлення і реалізація форм відповідальності). Економічні методи – це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають усіх працівників плідно трудитися на загальне благо. Соціальні методи пов'язано з соціальними відносинами, з моральним, психологічним впливом. З їх допомогою активізуються громадянські і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику на підприємстві.

Вирішення проблеми розвитку трудового потенціалу підприємства через досягнення головної мети здійснюється шляхом реалізації основних функцій управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Узагальнюючи підходи до їх класифікації [2; 4; 17; 30; 18; 31], виділимо такі функції управління:

- аналіз та оцінку трудового потенціалу підприємства;
- розробку прогнозу розвитку трудового потенціалу підприємства;

- розробку прогнозних планів розвитку трудового потенціалу підприємства;
- організацію управління трудовим потенціалом підприємства;
- мотивацію розвитку трудового потенціалу підприємства;
- контроль та регулювання розвитку трудового потенціалу підприємства.

Реалізацію вищеперелічених функцій управління спрямовано на якісне покращення показників трудового потенціалу підприємства. На основі досліджень пропонується управління трудовим потенціалом підприємства здійснювати у відповідності з певними етапами, послідовність яких представлено на рис. 4.5.

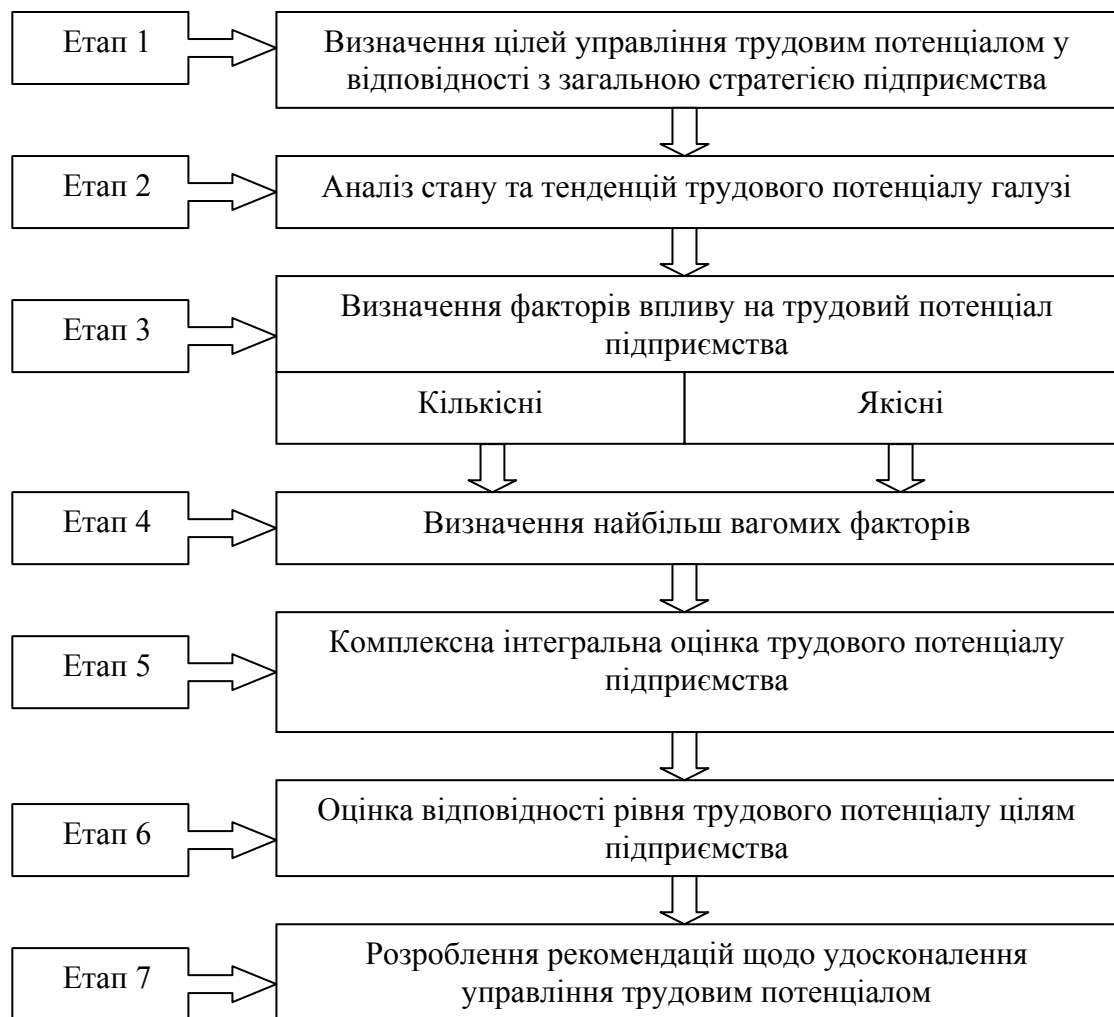


Рисунок 4.5 – Етапи управління трудовим потенціалом підприємства

У відповідності із запропонованою структурно-логічною схемою в першу чергу необхідно визначити цілі управління трудовим потенціалом. Це пояснюється соціально-економічним призначенням трудового потенціалу в діяльності виробничої системи, яке полягає у сприянні забезпеченню стратегічних цілей підприємства. Наступні етапи відображають принципи управління, які трансформовані у практичну площину, що дозволяє перейти до

реалізації методичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства.

Таким чином, управління трудовим потенціалом підприємства дає можливість чітко визначити об'єкт управлінського впливу, а саме – якісну зміну й удосконалення елементів трудового потенціалу, а також врахувати узгодження виробничо-господарських інтересів підприємства з соціально-економічними інтересами працівників, тобто досягнення соціального партнерства. Виділення найбільш істотних складових механізму управління буде сприяти більш ефективному управлінню трудовим потенціалом підприємства.

Оцінка трудового потенціалу підприємства. Визначення напрямків розвитку трудового потенціалу та управління цим процесом передбачає необхідність його оцінки за кількісним та якісним складом, що уможливорює розробку ефективних заходів, спрямованих на більш повне його використання та відтворення.

До кількісних показників трудового потенціалу підприємства зазвичай відносять чисельність зайнятих і середній стаж роботи на підприємстві, середній вік співробітників, темпи плинності кадрів тощо, до якісних – ціннісні орієнтації, рівень організаційної культури, рівень освіченості, творчу активність, ступінь професійної й кваліфікаційної придатності кадрів.

На сучасному етапі не існує універсального підходу до виміру та оцінювання трудового потенціалу підприємства. Розглянемо існуючі підходи до характеристики трудового потенціалу з огляду кількісної оцінки.

Важливим аспектом при визначенні величини потенціалу й ступеня його використання є вибір показників виміру. Одним з найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність промислово-виробничого персоналу. Однак показник чисельності працівників, навіть за видами діяльності (зайняті основною діяльністю, зайняті в невиробничих підрозділах), за категоріями промислово-виробничого персоналу, недостатній для повної характеристики трудового потенціалу, особливо для цілей управління кадрами в умовах ринкової економіки.

Для комплексного аналізу трудового потенціалу необхідно систематизувати показники, що характеризують усі його аспекти. Багато науковців вважають, що трудовий потенціал можна оцінити за такими показниками, як чисельність працюючих, заробітна плата, робочий час, трудомісткість, професійно-кваліфікаційна структура кадрів і ін. [4; 17; 37].

У зв'язку з тим, що в оцінці трудового потенціалу необхідна характеристика його кількісної і якісної сторін, об'єктивно виміряти трудовий потенціал підприємства можна тільки з використанням системи показників, до складу яких входять не тільки кількісні, але і якісні. Аналіз якісних характеристик трудового потенціалу дозволить визначити причини неефективного формування і використання трудового потенціалу і здійснювати оптимізаційні управлінські впливи на процес його розвитку. Проблема якісної оцінки трудового потенціалу полягає у [25, с. 204]:

- визначенні еталону вимог (норм, стандартів) до кожної групи співро-

бітників підприємства, відповідно до якого буде проводитися порівняння;

- відсутності цілісної програми обліку й звітності про якісну структуру персоналу організації;

- великій розмаїтості набору якісних параметрів трудового потенціалу.

На основі аналізу наукових джерел розроблено систему показників оцінки трудового потенціалу підприємства (рис. 4.6).

Даний підхід поєднує оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за визначений період, оцінку показників ефективності живої праці і враховує індивідуальні особливості працівників.

Система показників, що характеризує трудовий потенціал підприємства, функціонує ефективно, якщо досягнуті цілі її діяльності, що повинні входити в сукупність цілей діяльності підприємства.

Середньорічна чисельність працівників підприємства визначається на основі обліку кадрів і їхнього руху за допомогою наявних трудових договорів і контрактів, а також наказів про перехід на інше місце роботи та звільнення. Динаміку чисельності робочої сили досліджуваних підприємств представлено в табл. 4.11.

Таблиця 4.11 – Аналіз чисельності працюючих за віком, осіб

Показник	Значення показника за роками, осіб			Темп зростання, %	
	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2007/2006 рр.	2008/2007 рр.
ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”					
Чисельність штатних працівників	3093	2891	2357	93,5	81,5
У віці: 15-28 років	145	110	113	75,9	102,7
29-49 років	1364	1197	962	87,8	80,4
50-54 років	649	552	436	85,1	79,0
пенсіонери	935	1032	846	110,4	82,0
ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”					
Чисельність штатних працівників	104	179	180	172,1	100,6
У віці: 15-28 років	4	16	24	400,0	150,0
29-49 років	79	104	94	131,6	90,4
50-54 років	2	38	37	1900,0	97,4
пенсіонери	19	21	25	110,5	119,0
ЗАТ “Красень”					
Чисельність штатних працівників	252	244	236	96,8	96,7
У віці: 15-28 років	20	21	35	105,0	166,7
29-49 років	112	100	96	89,3	96,0
50-54 років	42	40	28	95,2	70,0
пенсіонери	78	83	77	106,4	92,8
Херсонське УВП УТОГ					
Чисельність штатних працівників	87	82	77	94,2	93,9
У віці: 15-28 років	11	6	9	54,5	150,0
29-49 років	31	32	26	103,2	81,2
50-54 років	18	18	14	100,0	77,8
пенсіонери	27	26	28	96,3	107,7



Рисунок 4.6 – Система показників оцінки трудового потенціалу підприємства

Як свідчать дані табл. 4.11, чисельність штатних працівників ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” у 2007 р. порівняно з попереднім роком зменшилась на 6,5 %, а у 2008 р. в порівнянні з 2007 р. – на 18,5 %. Чисельність працівників у віці 15-28 років у 2007 р. зменшилася на 24,1 %, а у 2008 р. – збільшилась на 2,7 %. Чисельність працівників у віці від 29 до 49 років зменшилась: у 2007 р. – на 12,2 %, у 2008 р. – на 19,6 %. Чисельність працівників у віці 50-54 за аналогічний період зменшилася відповідно на 14,9 % та на 21,0 %. Чисельність працівників пенсійного віку за період 2006-2008 рр. зменшилась на 9,5 %.

ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність” – єдине з підприємств, що аналізуються, на якому спостерігається збільшення середньоспискової чисельності працюючих. За весь період чисельність працівників збільшилась на 73,1 %. Збільшення чисельності відбулося за всіма віковими групами.

На ЗАТ “Красень” чисельність працівників у віці 15-28 років у 2007 р. порівняно з попереднім зросла на 5,0 %, а у 2008 р. порівняно з 2006 р. – на 66,7 %. Чисельність працівників у віці від 29 до 49 років за аналізований період зменшилась: у 2007 р. – на 10,7 %, а у 2008 р. – на 4,0 %. Чисельність працівників у віці 50-54 років за цей же період часу зменшилась відповідно на 4,8 % та на 30,0 %. Чисельність працівників пенсійного віку за аналізований період зменшилась на 1,3 %.

Що стосується Херсонського УВП УТОГ, то на даному підприємстві загальна чисельність працівників за період 2006-2008 рр. зменшилась на 11,5 %. Чисельність працівників у віці 15-28 років у 2007 р. зменшилася на 45,1 %, а у 2008 р. – збільшилась на 50,0 %. Чисельність працівників у віці від 29 до 49 років змінилась наступним чином: у 2007 р. – збільшилась на 3,2 %, у 2008 р. – зменшилась на 18,8 %. Чисельність працівників у віці 50-54 у 2007 р. не змінилась, у 2008 р. – зменшилась на 22,2 %. Чисельність працівників пенсійного віку залишається відносно стабільною за весь аналізований період. Структуру персоналу досліджуваних підприємств представлено в табл. 4.12.

Групування працюючих за віком дозволяє стежити за залученням молодих кадрів у виробництво, визначати чисельність і питому вагу осіб, що виходять на пенсію і вступають у пенсійний вік у найближчі роки і т. д.

З наведених даних видно, що основну питому вагу в структурі персоналу досліджуваних підприємств займають працюючі у віці 29-49 років, тобто кадри, що мають досвід роботи, високий професійний рівень і здатність до праці. Однак на всіх підприємствах частка саме цієї групи працівників має тенденцію до зниження.

На ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” і УВП УТОГ чисельність і питома вага пенсіонерів і працюючих у віці 50-54 роки зростає, на інших підприємствах відбувається поступове скорочення цієї групи персоналу. Чисельність і частка працівників у віці 15-28 років також зростає, однак деякі з них мають потребу в підвищенні кваліфікації й адаптації на робочому місці, що викликає додаткові витрати. Середньорічна чисельність працівників підприємства визначається на основі обліку кадрів і їхнього руху за допомогою

трудових договорів і контрактів, а також наказів про перехід на інше місце роботи та звільнення.

Таблиця 4.12 – Структура розподілу персоналу підприємств за віком

Показник	Значення показника за роками, %			Приріст, % 2008/2006 рр.
	2006 р.	2007 р.	2008 р.	
ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”				
Питома вага працівників у віці 15-28 р.	4,7	3,8	4,8	0,1
Питома вага працівників у віці 29-49 р.	44,1	41,4	40,8	-3,3
Питома вага працівників у віці 50-54 р.	21,0	19,1	18,5	-2,5
Питома вага пенсіонерів	30,2	35,7	35,9	5,7
ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”				
Питома вага працівників у віці 15-28 р.	3,6	8,7	13,2	9,6
Питома вага працівників у віці 29-49 р.	76,1	57,9	52,4	-23,7
Питома вага працівників у віці 50-54 р.	1,9	21,3	20,7	18,8
Питома вага пенсіонерів	18,4	12,1	13,7	-4,7
ЗАТ “Красень”				
Питома вага працівників у віці 15-28 р.	8,0	8,6	14,8	6,8
Питома вага працівників у віці 29-49 р.	44,5	41,0	40,7	-3,8
Питома вага працівників у віці 50-54 р.	16,8	16,4	11,9	-4,9
Питома вага пенсіонерів	30,7	34,0	32,6	1,9
Херсонське УВП УТОГ				
Питома вага працівників у віці 15-28 р.	12,9	6,8	11,2	-1,7
Питома вага працівників у віці 29-49 р.	36,3	39,2	34,1	-2,2
Питома вага працівників у віці 50-54 р.	20,4	21,7	18,6	-1,8
Питома вага пенсіонерів	30,4	32,3	36,1	5,7

Результати розрахунків показників руху робочої сили досліджуваних підприємств представлено в табл. 4.13. На всіх підприємствах, крім ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”, кількість вибулих працівників перевищує кількість прийнятих на всіх підприємствах; основна причина вибуття – за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни.

Таблиця 4.13 – Динаміка чисельності та показників руху робочої сили підприємств

Показник	ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”			ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”			ЗАТ “Красень”			УВП УТОГ		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Періоди	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Чисельність штатних працівників, осіб	3093	2891	2357	104	179	180	252	244	236	87	82	77
Середньоспискова чисельність штатних працівників, осіб	3414	3230	2637	114	190	192	280	272	264	96	94	86
Вибуло працівників, осіб	230	550	460	11	4	6	18	23	20	10	12	15
- у т.ч. за власним бажанням, за прогули і порушення трудової дисципліни, осіб	175	380	324	7	4	5	15	21	15	8	9	10
- за скороченням штатів, осіб	55	170	136	4	0	1	3	2	5	2	3	5
Прийнято працівників, осіб	28	16	12	86	5	3	10	15	5	5	7	3
Коефіцієнт обороту з прийому	0,008	0,005	0,004	0,754	0,026	0,016	0,036	0,055	0,019	0,052	0,074	0,035
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,067	0,170	0,174	0,096	0,021	0,031	0,064	0,085	0,076	0,104	0,128	0,174
Коефіцієнт плинності кадрів	0,051	0,118	0,123	0,061	0,021	0,026	0,054	0,077	0,057	0,083	0,096	0,116
Коефіцієнт загального обороту	0,076	0,175	0,179	0,851	0,047	0,047	0,100	0,140	0,095	0,156	0,202	0,209

На всіх підприємствах, крім ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”, спостерігається скорочення середньоспискової чисельності працюючих. При цьому найбільш активно цей процес проходить на ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” (скорочення чисельності на 5,4 % і 18,4 % відповідно в 2007 р. і 2008 р.). Кількість вибулих працівників перевищує кількість прийнятих на всіх підприємствах; основна причина вибуття – за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни. Коефіцієнти обороту з прийому набагато нижчі, ніж коефіцієнти обороту з вибуття, за винятком ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність” у 2006 р. Високі значення коефіцієнтів загального обороту робочої сили в основному зумовлені значною плінністю кадрів, причому на ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” і УВП УТОГ має місце її збільшення протягом трьох років. Найбільш розповсюдженими причинами звільнення працівників за власним бажанням є незадоволеність умовами праці і побуту, оплатою праці, професією, відсутністю перспектив зростання. Інтенсивний рух кадрів на більшості досліджуваних підприємств пов'язаний зі втратами робочого часу, зумовленими переміщеннями осіб на нове місце роботи, з перенавчанням прийнятих працівників, зі зниженням продуктивності праці в період адаптації працівника на новому місці, що веде до погіршення стану трудового потенціалу.

На ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” і УВП УТОГ чисельність і питома вага пенсіонерів і працюючих у віці 50-54 роки зростає, на інших підприємствах відбувається поступове скорочення цієї групи персоналу. Чисельність і частка працівників у віці 15-28 років також зростає, однак деякі з них мають потребу в підвищенні кваліфікації й адаптації на робочому місці, що викликає додаткові витрати.

Джерелами інформації про професійно-кваліфікаційний склад працівників, а також про рівень їх освіти є особисті картки по обліку кадрів і формуляри, що заповнюються додатково на працівників, які займають керівні посади. Кваліфікаційний склад і структуру персоналу досліджуваних підприємств наведено у додатку Ж.

З даних таблиці випливає, що в цілому питома вага працівників, що закінчили вузи III-го і IV-го рівнів акредитації, досить низька і не перевищує 24,6 % загальної чисельності працівників. Найвища питома вага працівників з повною вищою освітою має УВП УТОГ (до 24,6 %), на інших підприємствах він не перевищує 21 %. При цьому на ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” та ЗАТ “Красень” кількість працівників з вищою освітою зростає. Така тенденція свідчить не про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, а про структурні зсуви усередині персоналу внаслідок відтоку малокваліфікованої робочої сили. На більшості підприємств практично відсутні кадри, що підвищили свою кваліфікацію, їх питома вага не перевищує 8 %. Нові професії найбільш активно здобували працівники ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність” (19,2 % і 6,7 % у 2006 р. і 2007 р. відповідно), на інших підприємствах вага даної групи ще нижча.

Динаміку показників ефективності праці досліджуваних підприємств представлено в табл. 4.14.

Таблиця 4.14 – Динаміка показників ефективності праці досліджуваних підприємств

Показники	ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”			ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”			ЗАТ “Красень”			УВП УТОГ		
	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Продуктивність праці, тис. грн.	12,28	9,08	3,89	42,88	25,44	21,46	12,8	15,00	17,10	9,40	30,50	27,70
Чистий прибуток на одного працюючого, тис. грн.	-6,65	-9,39	-5,67	-2,22	-5,50	-4,04	2,60	-4,60	-3,80	-2,50	1,70	-0,50
Питома вага витрат на оплату праці в собівартості, %	19,89	24,22	31,78	11,07	18,73	30,66	23,30	24,70	22,80	15,40	21,70	27,90
Трудомісткість, люд-годин/тис. грн.	148,10	197,90	461,30	42,70	74,40	87,71	156,90	133,90	117,40	213,61	65,80	72,50
Фондоозброєність праці, тис. грн./одного штатного працівника	33,08	32,15	35,89	18,85	20,57	21,31	18,30	20,10	21,60	16,10	19,00	24,10

Як видно з таблиці, продуктивність праці на ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат та ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність” за останні роки суттєво зменшилась. Питома вага витрат на оплату праці в собівартості найбільша на ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”, однак це не викликає адекватного зростання продуктивності праці і кінцевих результатів праці у виді отриманого прибутку. На підприємствах ЗАТ “Красень” та УВП УТОГ спостерігається зниження трудомісткості і зростання фондоозброєності праці. У цілому кількісні показники, що характеризують стан трудового потенціалу на досліджуваних підприємствах, можна визнати незадовільними, тому необхідно спрямувати увагу на зниження коефіцієнта плинності кадрів, а також на забезпечення підвищення кваліфікації працівників.

Поряд з кількісними показниками стану трудового потенціалу необхідно аналізувати також якісні показники, склад яких наведено на рис. 4.6. Процес їх оцінки ускладнено тим, що одержання інформації на основі статистичної інформації, що міститься в обліку і звітності підприємства, не уявляється можливим. Тому тут доцільно використовувати експертні методи. Чисельність і структура експертів наведено в додатку І.

Спосіб кількісної оцінки якісних показників трудового потенціалу підприємства – бальний в інтервалі від 0 до 10 (додаток К). Оцінка «0» привласнювалася показнику, рівень якого мінімальний, а «10» – показникові з максимальним рівнем. Обробка анкет виконувалася в такій послідовності. По підприємству сумувалися бали, привласнені експертами кожному показникові, потім знаходилося середнє арифметичне значення за показниками окремо й у цілому за кожною групою показників.

Результати експертної оцінки досліджуваних підприємств представлено в табл. 4.15. До таблиці занесені оцінки, округлені після усереднення до найближчого цілого. Узгодженість думок експертів розраховувалась через розрахунок коефіцієнта конкордації з перевіркою його статистичної значущості за допомогою критерію Пірсона «хі-квадрат» [19].

Дані таблиці свідчать про те, що найбільш високі оцінки на досліджуваних підприємствах були отримані за показником ступінь професіоналізму, найнижчі оцінки одержали інноваційна активність та соціально-психологічний розвиток, що зумовлено в основному низькою загальною культурою особистості, практично несформованою організаційною культурою підприємств, відсутністю креативних здібностей працівників, а також здібностей до висування нових конкурентоздатних ідей і вирішення нестандартних задач. Найвищі оцінки трудового потенціалу в цілому мають ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність” та УВП УТОГ, однак максимальний бал (10) не було привласнено жодному підприємству.

Таблиця 4.15 – Експертні оцінки якісних показників трудового потенціалу підприємства

Показник	ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”			ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”			ЗАТ “Красень”			УВП УТОГ		
	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
1. Рівень мотивації												
Професійна гордість	4	3	3	5	6	6	6	7	7	4	6	7
Зростання майстерності	6	6	6	7	6	6	4	5	5	3	5	6
Самореалізація	3	3	2	4	5	5	4	4	4	3	4	4
Збільшення трудових доходів	3	2	1	4	5	5	4	3	3	4	5	5
Службове зростання	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4
Задоволення від використання техніки	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4
Збагачення змісту праці	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
Безпека праці	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6
Середній бал	3,5	3,5	3,3	4,1	4,6	4,9	4,2	4,2	4,4	3,8	4,6	4,9
2. Ступінь професіоналізму												
Професійна підготовка	7	7	8	8	8	9	7	7	6	8	8	8
Практичний досвід	9	8	8	9	9	9	8	8	7	7	7	8
Здатність до освоєння нових професій	7	6	6	6	5	7	6	6	7	6	7	6

Продовження. таблиці 4.15

Кваліфікація	8	8	7	7	8	8	7	8	7	7	7	6
Трудова активність	6	4	4	7	5	6	5	6	6	6	6	5
Трудова мобільність	4	4	3	6	6	5	5	5	6	4	3	3
Трудові навички, вміння	7	6	6	8	7	8	7	6	8	5	5	6
Відповідність одержаної спеціальності займаній посаді	8	8	8	8	9	9	7	8	8	7	7	7
Відсутність вакансій	4	3	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4
Середній бал	6,7	6,0	5,8	7,1	6,8	7,2	6,2	6,4	6,6	6,1	6,0	5,9
3. Освітній рівень												
Загальний рівень освіти	6	5	5	6	7	7	5	5	6	3	4	3
Наукова підготовка	3	3	2	4	4	3	3	4	4	2	3	3
Пізнавальні здібності	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
Аналітичне мислення	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4
Здатність до безупинної освіти	4	4	4	5	5	6	4	5	6	4	5	4
Вміння користуватись персональним комп'ютером	2	2	2	2	3	3	3	3	4	1	2	3
Середній бал	4,0	3,5	3,3	4,3	4,8	4,8	4,0	4,2	5,0	2,8	3,7	3,5

4. Інноваційна активність												
Здатність до сприйняття інформації про нововведення	2	1	1	4	4	4	5	5	6	4	3	3
Креативні здібності	1	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1
Здатність до навчання новим принципам і методам роботи з передовими технологіями	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	2	2
Здатність до розв'язання нестандартних задач	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4
Здатність до висунення нових конкурентоспроможних ідей	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2
Середній бал	2,2	2,0	1,8	2,6	3,4	3,8	3,4	3,2	3,6	2,8	2,6	2,4
5. Соціально-психологічний розвиток												
Активність	2	1	1	4	5	5	3	2	2	4	5	6
Енергійність	3	2	2	5	5	6	4	3	3	5	5	6
Комунікабельність	4	3	3	6	6	6	5	4	4	6	6	6
Дисциплінованість	5	4	4	5	5	7	4	4	4	5	7	7
Підприємливість	3	3	3	5	5	5	6	5	5	3	4	4
Середній бал	3,4	2,6	2,6	5,0	5,2	5,8	4,4	3,6	3,6	4,6	5,4	5,8

Таким чином, з огляду на те, що трудовий потенціал підприємства формується з внутрішніх можливостей працівників, які характеризують їх трудові потенціали, необхідно визначити сукупність показників трудового потенціалу працівника, трудового потенціалу підприємства й умови, що сприяють реалізації потенційних можливостей працівників. Об'єктивно виміряти трудовий потенціал підприємства можна з використанням комплексної системи показників, до якої необхідно включати не тільки кількісні, але і якісні. Останні розділені на декілька груп: показники рівня мотивації; показники ступеню професіоналізму; показники освітнього рівня; показники інноваційної активності; показники соціально-психологічного розвитку.

Оцінка трудового потенціалу підприємства на основі виділених кількісних і якісних показників дозволяє виявляти слабкі місця в управлінні ним і розробляти заходи щодо зміни його окремих характеристик.

4.4. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Успішний розвиток промислового підприємства в умовах ринкових відносин вимагає пошуку ефективних стратегій та їх реалізації в усіх сферах його діяльності. Однією з найбільш важливих складових, що забезпечують процвітання і перспективу підприємства, є трудова сфера. Саме від того, наскільки працівник вболіває за проблеми підприємства, прагне до професійного зростання, реалізує свій трудовий та інноваційний потенціал, залежить ефективний і стійкий розвиток підприємства.

Аналіз і узагальнення практики роботи промислових підприємств у сполученні з оцінкою думок їх працівників про стан і тенденції в правовій і соціальній сферах забезпечили систематизацію проблем, вирішення яких необхідно для усунення перешкод ефективному використанню й розвитку персоналу підприємства. Серед них виділяються:

- недосконалість організації заробітної плати, ненаціленість її на інноваційний розвиток та ініціативу працівника, неврахованість в оплаті важкості, шкідливості й інтенсивності праці, рівня кваліфікації, невиправдано велика диференціація оплати праці серед робітників, керівників і фахівців;

- відсутність комплексної системи нормування праці, несправедлива оцінка праці, нестача сучасних методичних матеріалів для встановлення норм праці, незбалансованість витрат праці й заробітної плати, необ'єктивність диференціації оплати праці;

- низькі можливості реалізації потреби у здобутті нових знань за професією, спеціальністю через систему підвищення кваліфікації з сучасних, ефективних методів роботи, сучасної техніки і технології, соціально-трудова прав і гарантій, організації праці, виробництва, менеджменту;

- неефективна зайнятість, наявність надлишку працівників, робота не за фахом, недостатня завантаженість окремих ланок, недосконалість організації праці і виробництва; низький рівень продуктивності праці;

- загрози життю і здоров'ю працюючих через наявність на робочих місцях шкідливих і небезпечних виробничих факторів: робота в умовах, що не відповідають нормам і вимогам охорони праці (на несправному устаткуванні, при наявності конструктивних недоліків техніки, недосконалості технології, високого рівня запиленості й шуму, температури, загазованості, вібрації), з підвищеною нервовою напругою та високою інтенсивністю праці.

Такий стан визначає гостру потребу у формуванні практичних рекомендацій щодо ефективного використання та розвитку трудового потенціалу на підприємствах легкої промисловості.

До кола основних завдань ефективного використання та розвитку трудового потенціалу слід віднести:

- підвищення рівня організації виробництва, праці й управління, забезпечення збалансованості в удосконаленні організації виробництва й праці;

- поліпшення організації оплати праці, установлення відповідності розмірів оплати витратам праці, зниження невиправданої диференціації і скасування «зрівнялівки» в оплаті праці, стимулювання трудової та інноваційної активності;

- формування і удосконалення умов, що забезпечують розвиток персоналу підприємства (професійне і кар'єрне зростання, можливість підвищення освітнього рівня та ін.);

- забезпечення продуктивної зайнятості, раціоналізація процесу праці та виробництва для зниження трудозатрат, оптимізація кількісної і якісної структури кадрів;

- створення і підтримка безпечних і нешкідливих умов праці, попередження ризиків утрати життя і працездатності, погіршення здоров'я на виробництві, зниження втрат робочого часу й обсягів виробництва через тимчасову непрацездатність;

- відновлення, підтримка й охорона здоров'я працюючих, профілактика;

- удосконалення соціально-трудових відносин, реалізація принципів соціального партнерства, розвиток умов виробничої демократії;

- формування умов забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, задоволеності працівників своєю роботою;

- підвищення рівня якості трудового життя і соціальної захищеності працюючих;

- розвиток правової, економічної, корпоративної культури, базових цінностей і принципів роботи на підприємстві, формування в працівників потреби в саморозвитку, самозахисті, виховання та підтримка поваги до трудових традицій підприємства.

Реалізація стратегічного напрямку ефективного використання та розвитку трудового потенціалу щодо вдосконалення організації, нормування і оплати праці потребує здійснення на промисловому підприємстві таких заходів:

- забезпечення підвищення рівня організації робочого місця (поліпшення забезпечення матеріалами, сировиною, електроенергією, технічною документацією; своєчасна видача робочого завдання; поліпшення технічного стану робочого місця, проведення своєчасного профілактичного й поточного ремонту, модернізації; координація робіт на робочому місці з роботою структурного підрозділу в цілому і технологічно взаємозалежними робочими місцями й ін.);

- інтенсивне впровадження ефективних моделей організації праці (розширення масштабів роботи, збагачення змісту праці, проведення ротації робочих місць, упровадження проектної форми організації роботи та ін.);

- розробка адаптованої для підприємства гнучкої єдиної тарифної сітки, власної прогресивної шкали міжрозрядних коефіцієнтів, що враховують складність праці, рівень кваліфікації і відповідальності тощо;

- забезпечення механізму послідовного встановлення мінімальної ставки першого тарифного розряду на рівні прожиткового мінімуму і вище;

- підтримка стабільності і своєчасності виплати заробітної плати, проведення її своєчасної індексації;

- вивчення можливості впровадження на підприємстві системи оплати праці на основі вартості робочого місця;

- забезпечення обліку у системі оплати праці її умов, змінності, професійної майстерності, продуктивності, інтенсивності, складності, якості праці, ритмічності, ініціативності, дотримання режиму економії, трудової і технологічної дисципліни;

- розробка гнучкої системи індивідуального і колективного матеріального преміювання за результатами роботи за місяць, квартал, півріччя і рік;

- розширення діючої системи морального стимулювання з організацією преміювання кращих працівників, листів із вдячністю родині й ін.;

- забезпечення одночасності вдосконалення системи оплати праці, атестації, паспортизації робочих місць і атестації працівників;

- підвищення якості і зміцнення системи нормування праці в усіх структурних підрозділах з використанням різноманітних видів нормування (норм виробітку, норм обслуговування, норм часу й ін.);

- широке використання різних форм контролю за роботою виконавців (за результатами роботи, її якістю, дотриманням трудової і технологічної дисципліни, правил охорони праці й ін.), забезпечення гласності результатів оцінки та контролю;

- визначення чіткої відповідальності за різного роду порушення, конкретизація заходів матеріальної та дисциплінарної відповідальності, гарантування затребуваності відповідальності;

- створення оптимальних умов для кар'єрного зростання найкращим працівникам (підвищення тарифного розряду, посади, переведення на більш престижне місце роботи й ін.).

Для забезпечення продуктивної зайнятості необхідно передбачити систему заходів щодо її досягнення. Ними є:

- впровадження системи оцінки ефективності та результативності праці в усіх структурних підрозділах підприємства, розробка методичного й організаційно-управлінського забезпечення;

- забезпечення розробки ефективної системи переміщення персоналу всередині підприємства з метою більш раціонального їх використання, вирішення проблем дефіциту і надлишку кадрів, зменшення постійного впливу шкідливих і небезпечних виробничих факторів та ін.;

- удосконалення системи найму працівників підприємства, формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантні робочі місця, використання селективного добору кадрів, розробка планів потреби в працівниках у розрізі спеціальностей і кваліфікацій на перспективу (два і п'ять років);

- формування внутрішнього ринку праці й використання його для забезпечення потреби в кадрах шляхом переведення або перенавчання, створення банку даних про надлишкових працівників структурних підрозділів у розрізі спеціальностей і кваліфікацій і оновлення його;

- встановлення прямих контактів з навчальними закладами, що випускають фахівців, необхідних для підприємства, з метою залучення на підприємство найбільш талановитих і здібних випускників;

- розробка і впровадження системи організаційних, соціально-економічних і мотиваційних заходів для закріплення і утримання на підприємстві кваліфікованих перспективних працівників, застосовування індивідуальних підходів у кожному випадку;

- забезпечення оптимізації чисельності і структури кадрів на підприємстві за рахунок вивільнення надлишкової чисельності, внутрішньозаводського перерозподілу кадрів; регламентування цих процесів правовими та методичними положеннями з розробкою чітких критеріїв і процедур звільнення з використанням результатів атестації;

- розробка заходів для використання працівників пенсійного віку, що враховують диференційований підхід до звільнення, передбачають економічне стимулювання звільнення працівників пенсійного віку з виплатою вихідної допомоги, використання частини найбільш кваліфікованих і досвідчених працівників пенсійного віку як консультантів, наставників, збереження для пенсіонерів, що звільняються, доступу до соціальної інфраструктури підприємства, надання їм соціальної допомоги та забезпечення соціальної захищеності;

- розширення використання нетрадиційних гнучких форм зайнятості (тимчасова зайнятість на основі термінових трудових контрактів; часткова зайнятість, у тому числі «поділ роботи»; лізинг персоналу й ін.);

- вивчення потреби можливості переходу в перспективі до «двошарової» структури кадрового складу організації, що складається з висококваліфікованого кадрового ядра штатних працівників і периферійного персоналу – працівників, що наймаються тимчасово.

Професійний розвиток персоналу підприємства та забезпечення умов його досягнення потребує прийняття та реалізації системи заходів для досягнення цієї цілі. Для професійного розвитку й забезпечення умов його досягнення необхідно:

- впроваджувати та розвивати на підприємстві принципи безперервного виробничого навчання;

- систематично проводити в кожному структурному підрозділі підприємства інвентаризацію наявних спеціальностей і кваліфікації працівників, а також їхньої відповідності кваліфікаційним вимогам робочих місць;

- впроваджувати системи заохочення творчої й інноваційної діяльності працюючих;

- регламентувати обов'язки та відповідальність керівників структурних підрозділів за підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації працівників;

- залучати керівників структурних підрозділів, що мають технічну освіту, до здобуття другої освіти за профілем управління;

- розширити практику залучення кваліфікованих фахівців і викладачів до навчального процесу в системі підвищення кваліфікації працівників підприємства;

- сприяти стажуванню працівників на передових підприємствах

промисловості, підвищенню кваліфікації персоналу в навчальних закладах області, України й інших країн;

- організувати курси (семінари) для працівників підприємства із захисту своїх прав і інтересів, а також з метою поширення принципів здорового способу життя; пропагувати культуру самозбереження;

- проводити галузеві семінари з представниками провідних підприємств регіону, країни з метою обміну досвідом на комерційній основі;

- проводити для керівників і фахівців тематичні тренінгові заняття з соціально-психологічних основ управління.

Стратегія промислового підприємства щодо ефективного використання та розвитку трудового потенціалу повинна спрямовуватись на збереження на виробництві життя, здоров'я та працездатності працюючих. У зв'язку з цим для досягнення максимально можливого рівня виробничої безпеки, мінімізації ризику втрати працездатності і здоров'я необхідно:

- оцінити потреби в технічних, матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних і наукових ресурсах для забезпечення досягнення максимально можливого рівня виробничої безпеки на підприємстві;

- виявляти та систематизувати причини, що викликають виробничо обумовлену захворюваність і нещасні випадки на виробництві;

- забезпечити впровадження автоматизованої системи організації робочих місць, служби охорони праці на підприємстві та в його структурних підрозділах;

- сформувані банк заходів щодо охорони праці, орієнтований на кращі вітчизняні і світові досягнення і адаптований до потреб підприємства;

- забезпечити своєчасне виведення з експлуатації морально і фізично застарілої техніки, технології, устаткування та ін.;

- удосконалити систему нормування і оплати праці з урахуванням стану умов і охорони праці; забезпечити розробку та включення в число оціночних показників діяльності працівників (із уведенням підвищувальних і понижуючих коефіцієнтів до заробітної плати) показників умов і охорони праці;

- проводити додаткову атестацію працівників на знання питань охорони праці та здоров'я в цехах і на ділянках з високим рівнем виробничого травматизму та захворюваності;

- провести комплексну оцінку стану умов і охорони праці на робочих місцях у рамках атестації та паспортизації робочих місць; у кожному структурному підрозділі скласти карту умов праці;

- забезпечити ефективність комплексної програми заходів для підвищення рівня безпеки, гігієни праці і виробничого середовища;

- посилити вимоги до працівників щодо дотримання норм охорони праці, підсилити контроль за виконанням правил охорони праці і техніки безпеки;

- дотримувати норми видачі спецодягу, спецвзуття і захисних засобів, поліпшити їхню якість, збільшити їх видачу понад норми для запобігання зносу.

Найважливішим стратегічним орієнтиром забезпечення ефективного використання та розвитку персоналу підприємства є вдосконалення соціально-

трудова відносин. Для формування умов розвитку соціально-трудова відносин необхідно:

- сформувавши й забезпечити реалізацію політики соціального патерналізму щодо працівників підприємства;
- забезпечити реалізацію трудових і соціальних прав, гарантій, усунути порушення трудового і соціального законодавства; підвищувати рівень соціальної захищеності найманих працівників;
- підсилити гарантії захисту в колективному договорі;
- удосконалити нормативно-правову базу колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин;
- забезпечити збалансованість змісту документів, що регламентують кадрову політику підприємства, і відповідних положень колективного договору;
- виробити дієвий механізм підвищення ефективності діяльності сторін колективно-договірного регулювання;
- вивчати причини й частоту виникнення конфліктів у соціально-трудова сфері, виявляти й узагальнювати позиції сторін, вивчати характер скарг, розвивати договірні основи узгодження інтересів соціальних партнерів;
- попереджати трудові суперечки й сприяти їх урегулюванню.

Для забезпечення високого рівня якості трудового життя та соціальної захищеності працівників підприємства необхідно:

- створити сприятливі умови для сполучення роботи на підприємстві з виконанням сімейних обов'язків, задоволенням соціальних, культурних і духовних потреб працівників;
- забезпечити підвищення рівня життя працівників, справедливості в одержанні матеріальних, соціальних і духовних благ;
- забезпечити розвиток системи самозахисту і соціальної адаптації працівників до подолання життєвих труднощів;

Окреслені підходи до вироблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління трудовим потенціалом є реальними орієнтирами для реалізації на українських підприємствах легкої промисловості, оскільки, по-перше, базуються на сучасних потребах виробництва в розвитку трудового потенціалу, виявлених під час аналізу статистичної інформації; по-друге, враховують передові зарубіжні надбання щодо стратегічного управління персоналом, адаптовані до української дійсності, менталітету і традицій; по-третє, орієнтовані на світові тенденції розвитку, інтеграційні і глобалізаційні процеси; по-четверте, важливим є зв'язок вироблених пріоритетів із загальнодержавними соціально-економічними орієнтирами.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб.: Изд-во ГУЭФ, 1994. – 416 с.
2. Демографічна криза в Україні. Проблеми дослідження, витоки, складові, напрями протидії // НАН України. Інститут економіки; за ред. В. Стешенко. – Київ, 2001. – 560 с.
3. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала. / И. О. Джаин.– Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2002. – 250 с.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапова., Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с. – Бібліогр.: С. 240-244.
5. Долишний М. И. Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект / М. И. Долишний, М. В. Брык, Б. С. Марченко. – К.: Наук. дум., 1986. – 92 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: [учебник для вузов] / А. П. Егоршин. – [3-е изд.] – Н. Новгород: Изд. НИМБ, 2001. – 720 с.
7. Заславская Т. И. Экономическая социология: объект, основные категории и методические принципы конкретных исследований / Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина // Методологические проблемы экономической науки / Авт. предисл. В. И. Клисторин, А. Т. Москаленко. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд., 1988. – 292 с.
8. Злупко С. М. Суть і компоненти соціально-економічного механізму ефективного використання трудового потенціалу регіону / С. М. Злупко, О. Г. Мушак // Соціально-економічний механізм відтворення трудового потенціалу. – К., 1990. – С. 12-18.
9. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанова. – М.: Дело, 1993. – 302 с.
10. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Видав. дім «Юридична книга», 2003. – 258 с.
11. Качество трудового потенциала: (Социально-экономический аспект) / М. И. Долишний, М. В. Брык, С. Б. Марьенко и др. – Киев: Наук. думка, 1986. – 230 с.
12. К. Бланшар. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар [пер. с англ. А. Куташов]. – Санкт-Петербург.: Питер, 2008. – 368 с.: ил. – (Серия „Теория менеджмента”).
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: Экономика, 1997. – 512 с.
14. Ким М. М. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление. / М. М. Ким. – Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003. – 250 с.
15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: [навч. посібник] / О. І. Ковтун – Львів: Новий світ-2000, 2006. – 388 с.
16. Костаков В. Г. Труд: ресурсы и эффективность использования / В. Г. Костаков.– М.: Политиздат, 1986. – 93 с.

17. Куценко В. І. Людський капітал і шляхи його зміцнення // Україна на зламі тисячоліть: історичний екскурс, проблеми, тенденції та перспективи / Г. В. Щокін, М. В. Попович, М. С. Кармазіна та ін. – К.: МАУП, 2000. – С. 159-173.
18. Левченко О. М. Управління якістю трудового потенціалу регіону: Монографія / О. М. Левченко.– Кіровоград: КОД, 2002. – 136 с.
19. Лук'янова В. В. Комп'ютерний аналіз даних: Посібник / В. В. Лук'янова. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2003. – 344 с.
20. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] под ред. П. В. Шеметова / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
21. Пономаренко В. С. Рівень та якість життя населення України: Монографія. / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, Ф. В. Узунов. – Х.: Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2003. – 226 с.
22. Праця України 2008: Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2009. – 322 с.
23. Психология в отборе персонала Автор: Купер Д., Робертсон А. Издательство: Питер Год издания: 2003 Страниц: 240 ISBN: 5-94723-407-6, 1-86152-612-1.
24. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
25. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навч. посібник / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
26. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
27. Экономика труда / Под ред. М. А. Винокурова, И. А. Горлова. – СПб.: Питер, 2004. – 656 с.
28. Кличановский В. В. Инвестиции в человеческий капитал – залог будущего процветания предприятия / В. В. Кличановский // Справочник кадровика. – 2002. – №3. – С. 68-69.
29. Коваленко Н. І. Категорія продуктивна зайнятість: якісні характеристики / Н. І. Коваленко // Зайнятість та ринок праці. – 1999. – Вип. 10. – С. 43-48.
30. Левченко О. Якість трудового потенціалу як визначальна умова конкурентоспроможності робочої сили / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 12-16.
31. Левченко О. Якість трудового потенціалу як визначальна умова конкурентоспроможності робочої сили / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 12-17.
32. Лукинов И. И. Некоторые проблемы воспроизводства и использование трудового потенциала / И. И. Лукинов // Социалистический труд. – 1981. – № 8. – С. 122-129.
33. Набока Р. М. Регіональні чинники формування та розвитку трудового потенціалу / Р. М. Набока // Экономические инновации. Выпуск 22: Украинское

Причерноморье в конкурентном экономическом пространстве. Сборник научных работ. – Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2005. – С. 149-158.

34. Набока Р. М. Соціально-економічна сутність категорії “трудоий потенціал підприємства” / Р. М. Набока // Редакційно-видавничий центр МУБіП.: Херсон. БІЗНЕС-НАВІГАТОР. – № 15. – 2008. – С. 48-56.

35. Набока Р. М. Дослідження стану трудового потенціалу легкої промисловості України / Р. М. Набока // Вчені записки Кримського інженерно-педагогічного університету. Випуск 17. Економічні науки. – Сімферополь: НІЦ КІПУ, 2009. – С. 107-111.

36. Набока Р. М. Комплексний підхід до оцінки трудового потенціалу підприємства / Р. М. Набока // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 248: В 6 т. – Т. VI. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 1370-1376.

37. Набока Р. М. Вплив старіння населення України на формування трудового потенціалу / Р. М. Набока // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених “Соціально-економічні напрямки розвитку регіонів у контексті сучасних процесів міжнародної інтеграції”. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2006. – С. 295-298.

38. Писаренко С. М. Критерії і показники оцінки соціально-трудоого потенціалу / С. М. Писаренко, С. Г. Сирота // Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика. Кол. монографія. – К.: Наукова думка, 1994.– С. 58-62.

39. Побережна Г. Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації / Г. Р. Побережна // Економіка АПК. – 2000. – №1. – С. 79-83.

40. Саєнко М. До питання про розробку державної програми розвитку трудового потенціалу в Україні / М. Саєнко // Україна: аспекти праці. – 2000. – №3. – С. 10-11.

41. Черній Ю. Чинники негативного впливу на роботу легкої промисловості України / Ю. Черній // Легка промисловість, 2003. – № 3. – С. 6-7.

42. <http://www.hbsp.harvard.edu>.

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Виробництво продукції легкої промисловості України за період 2003-2008 рр.

Вид продукції	Рік						2008 р. у % до 2003 р.
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Тканини, млн. м ³	76,3	107,5	113,5	99,9	114,3	109,1	143,0
в т. ч.:							
бавовняні	34,4	45,1	53,0	42,7	52,1	48,3	140,4
вовняні	5,2	8,3	8,3	8,1	7,0	6,6	126,9
лляні	0,5	8,6	2,0	1,8	1,6	0,5	100,0
ворсові, махрові і тканини спеціальні інші	6,7	7,0	6,2	2,5	1,7	2,8	41,8
з волокон хімічних	29,5	38,1	44,1	44,8	51,8	49,5	167,8
Полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, т.	5283	6259	5935	5689	4741	2958	56,0
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, млн. пар.	43,3	51,4	55,5	53,8	60,3	61,7	142,5
Светри, джемperi, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання, млн. шт.	6,3	5,0	5,0	4,8	3,8	2,3	36,5
Одяг верхній трикотажний, млн. шт.	3,8	4,7	4,5	5,9	4,2	4,4	115,8
Трикотаж спідній, млн. шт.	18,8	25,6	26,9	30,7	31,2	22,7	120,7
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки, тис. шт.	4152	4252	3995	3305	3075	2888	69,6
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	1567	1860	1608	1344	1107	1000	63,8
Костюми жіночі та дівчачі, тис. шт.	604	837	893	730	524	496	82,1
Сукні та сарафани, жіночі та дівчачі, тис. шт.	1167	1209	1264	916	961	1046	89,6
Шкіра дублена, без подальшої обробки, тис. т.	32,7	36,5	32,0	35,2	36,0	30,7	93,9
Шкіра, оброблена після дублення чи під пергамент, тис. м ² .	3859	3977	4287	4242	3794	4398	114,0
Взуття, млн. пар.	20,3	21,7	20,5	21,2	22,5	22,2	109,4

Таблиця Ж.1 – Кваліфікаційний склад та структура персоналу ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат»

Показник	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Чисельність штатних працівників	3093	100	2891	100	2357	100
Кількість працівників, що закінчили ВУЗи III і IV рівнів акредитації (повна вища освіта)	530	17,1	526	18,2	478	20,3
Навчено новим професіям	34	1,1	18	0,6	0	0,0
Підвищили кваліфікацію на курсах професійного навчання	12	0,4	6	0,2	0	0

Таблиця Ж.2 – Кваліфікаційний склад та структура персоналу ВАТ «Цюрупинська швейна фабрика «Юність»

Показник	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Чисельність штатних працівників	104	100	179	100	180	100
Кількість працівників, що закінчили ВУЗи III і IV рівнів акредитації (повна вища освіта)	18	17,6	35	19,6	33	18,3
Навчено новим професіям	20	19,2	12	6,7	8	4,4
Підвищили кваліфікацію на курсах професійного навчання	8	7,7	3	1,7	2	1,1

Таблиця Ж.3 – Кваліфікаційний склад та структура персоналу ЗАТ «Красень»

Показник	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Чисельність штатних працівників	252	100	244	100	236	100
Кількість працівників, що закінчили ВУЗи III і IV рівнів акредитації (повна вища освіта)	52	20,5	46	18,7	49	2,7
Навчено новим професіям	15	5,9	11	4,5	6	2,5
Підвищили кваліфікацію на курсах професійного навчання	9	3,6	6	2,5	0	0,0

Таблиця Ж.4 – Кваліфікаційний склад та структура персоналу УВП УТОГ

Показник	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Чисельність штатних працівників	87	100	82	100	77	100
Кількість працівників, що закінчили ВУЗи III і IV рівнів акредитації (повна вища освіта)	14	16,6	13	15,8	19	24,6
Навчено новим професіям	2	2,3	3	3,6	3	3,9
Підвищили кваліфікацію на курсах професійного навчання	2	2,3	3	1,2	1	1,3

Таблиця И.1 – Загальна структура респондентів, які приймали участь в експертному опитуванні

Показник	Загалом	В тому числі			
		ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат”	ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність”	ЗАТ “Красень”	УВП УТОГ
Загальна кількість респондентів, осіб, в тому числі:	115	42	26	22	25
керівники вищого та середнього рівнів, осіб	36	13	8	7	8
- частка керівників вищого та середнього рівнів в загальній структурі респондентів, %	31,3	30,9	30,8	31,8	32,0
- із них з вищою освітою, осіб	24	8	5	5	6
- із них з середньою спеціальною освітою, осіб	12	5	3	2	2
інженерно-технічні працівники, осіб	49	16	10	12	11
- частка інженерно-технічних працівників в загальній структурі респондентів, %	42,6	38,1	38,5	54,5	44,0
- із них з вищою освітою, осіб	32	10	7	8	7
- із них з середньою спеціальною освітою, осіб	17	6	3	4	4
робітники, осіб	30	13	8	3	6
- частка робітників в загальній структурі респондентів, %	26,1	31,0	30,7	13,7	24,0

Оцінка якісних показників рівня трудового потенціалу підприємства

Дата проведення інтерв'ю _____

Час проведення інтерв'ю _____

Досліджуваний об'єкт _____

Шановний працівник! Просимо Вас надати допомогу щодо оцінки якісних показників трудового потенціалу на підприємствах легкої промисловості. Ви можете бути повністю впевнені, що Ваші відповіді на запитання залишаться таємницею та будуть використані лише в узагальненому вигляді для формування пропозицій та рекомендацій, спрямованих на вирішення проблем в цій сфері. Вкажіть, будь ласка, оцінку за шкалою від 0 до 10 перерахованих нижче в параметрів якісних показників для оцінки трудового потенціалу підприємства:

Таблиця К.1 – Анкета для оцінки якісних показників рівня трудового потенціалу підприємства

Якісні показники	Параметри якісних показників та їх оцінка у балах від 0 до 10
1. Рівень мотивації	1.1. Професійна гордість 0 -----5-----10
	1.2. Зростання майстерності 0 -----5-----10
	1.3. Самореалізація 0 -----5-----10
	1.4. Збільшення трудових доходів 0 -----5-----10
	1.5. Службове зростання 0 -----5-----10
	1.6. Задоволення від використання техніки 0 -----5-----10
	1.7. Збагачення змісту праці 0 -----5-----10
	1.8. Безпека праці 0 -----5-----10
2. Ступінь професіоналізму	2.1. Професійна підготовка 0 -----5-----10
	2.2. Практичний досвід 0 -----5-----10
	2.3. Здатність до освоєння нових професій 0 -----5-----10
	2.4. Кваліфікація 0 -----5-----10

	2.5. Трудова активність 0 -----5-----10
	2.6. Трудова мобільність 0 -----5-----10
	2.7. Трудові навички, вміння 0 -----5-----10
	2.8. Відповідність одержаної спеціальності займаній посаді 0 -----5-----10
	2.9. Відсутність вакансій 0 -----5-----10
3. Освітній рівень	3.1. Загальний рівень освіти 0 -----5-----10
	3.2. Наукова підготовка 0 -----5-----10
	3.3. Пізнавальні здібності 0 -----5-----10
	3.4. Аналітичне мислення 0 -----5-----10
	3.5. Здатність до безупинної освіти 0 -----5-----10
	3.6. Вміння користуватись персональним комп'ютером 0 -----5-----10
4. Інноваційна активність працівників	4.1. Здатність до сприйняття інформації про нововведення 0 -----5-----10
	4.2. Креативні здібності 0 -----5-----10
	4.3. Здатність до навчання новим принципам і методам роботи з передовими технологіями 0 -----5-----10
	4.4. Здатність до розв'язання нестандартних задач 0 -----5-----10
	4.5. Здатність до висунення нових конкурентоспроможних ідей 0 -----5-----10
5. Соціально-психологічний розвиток	5.1. Активність 0 -----5-----10
	5.2. Енергійність 0 -----5-----10
	5.3. Комунікабельність 0 -----5-----10
	5.4. Дисциплінованість 0 -----5-----10
	5.5. Підприємливість 0 -----5-----10

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

- 5.1. Загальна концепція діяльності підприємств, орієнтованих на знання: особливості функціонування та принципи**
- 5.2. Методика моделювання підприємства, орієнтованого на знання, оцінка ефективності діяльності**

5.1. ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ЗНАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ

Володіння нормативно-правовою базою та принципами вільної торгівлі, декларованими СОТ, структурна перебудова підприємств легкої промисловості, створення нових концепцій та впровадження сучасних інструментів економічного розвитку, розвиток людського потенціалу галузі – це значні, але недостатні перетворення на шляху підвищення конкурентоспроможності легкої промисловості України в умовах інтеграції нашої країни до СОТ.

Слід усвідомлювати, що навіть висока якість та цінова конкурентоспроможність продукції сьогодні не можуть вважатися достатніми перевагами на сучасних лібералізованих ринках. Абсолютно переважна більшість вітчизняних підприємств сьогодні не мають прямих виходів на закордонні ринки. Тим не менше, навіть масований вихід на них із традиційною продукцією пов'язаний із значними ризиками, так як рівень конкуренції надзвичайно високий, а запасів фінансової міцності у вітчизняного виробника не вистачає, щоб ефективно боротися з конкурентами та витримувати критичні моменти падіння попиту та зниження продажів продукції.

З вищезазначеного випливає, що лише створення сучасної інноваційної продукції легкої промисловості на основі використання передових виробничих технологій дозволить українським експортерам підвищити попит на власну продукцію та суттєво підвищити рентабельність продажів. Десятиліття роботи з давальницькою сировиною майже знищили технологічно-конструкторський кадровий потенціал галузі, призвели до втрати значної частини основних фондів, в т. ч. й сучасного технологічного обладнання, яке в певні проміжки часу могло виявлятися непотрібним і обтяжливим, і, відповідно, – демонтованим.

Сьогодні постає завдання відновлення високого інтелектуального потенціалу підприємств легкої промисловості, що необхідно для якісного оновлення асортименту, зокрема освоєння інноваційних продуктів із заданими властивостями, які, в тому числі, можуть використовуватися в інших галузях промисловості України і закордону. На цьому шляху окремо виділимо два фундаментальних завдання, які необхідно вирішити:

- по-перше, слід якісно змінити орієнтованість менеджменту на підприємствах, найбільш яскраво вираженою тенденцією на майбутнє є перебудова стратегічного управління підприємств на засадах економіки знань, а такі підприємства сьогодні називають «підприємствами, орієнтованими на знання». Таким чином, одним із об'єктів дослідження в даному розділі буде специфіка діяльності та підходи до управління на підприємствах, орієнтованих на знання.

- по-друге, постає нагальна потреба проведення комплексної оцінки рівня технологій підприємств легкої промисловості України та галузі в цілому з метою визначення найбільш проривних напрямків розвитку технологій в майбутні періоди та відповідності поточного стану технологічності

підприємств визначеним пріоритетам розвитку. На цьому шляху менеджмент підприємств, їх об'єднань та галузеві органи управління стикаються із браком методологічного забезпечення здійснення технологічного оцінювання та прогнозування. Визначення критеріїв такої оцінки, сукупності показників та методології їх визначення дозволить створити передумови виведення галузі із кризового стану та підвищити її технологічну конкурентоспроможність.

Таким чином, розробка стратегії підприємств, орієнтованих на знання, разом із запровадженням системи технологічної оцінки й прогнозування на підприємствах галузі є дієвим механізмом управління в умовах лібералізації міжнародної торгівлі та заборони штучних методів регулювання ринку й адміністративного галузевого управління, що продиктовано Угодами та секторальними ініціативами ГАТТ/СОТ.

Стає все більш очевидно, що ефективність підприємств, науково-технічний рівень виробництва, соціально-економічний прогрес взагалі значно залежать від рівня професійної освіти та обсягу накопичених знань, від рівня й ефективності творчої діяльності людини, адже саме наука та її результати є основою високих технологій розвинутих країн світу. Використання знань примножує результати господарської діяльності ефективніше, ніж застосування будь-якого іншого виробничого фактора. Накопичення нових знань в різних сферах передбачає підвищення ролі науки та освіти в розвитку суспільства.

Нові знання, які генерує наука, підготовка високоякісного людського капіталу, що здійснює освіта, створення додаткових багатств виробничим сектором та бізнесом – невід'ємні компоненти сучасного суспільства, побудованого на знаннях. У такому суспільстві відбувається поступове заміщення традиційних індустриальних засобів виробництва новими, що продукують прогресивні знання, з допомогою яких створюються додаткові багатства [11].

Практика свідчить, що на підприємствах розширюються посадові обов'язки, повноваження кожного працівника виходять за межі виконання однієї конкретної операції, відповідно це викликає підвищення вимог до необхідного освітнього рівня, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, вміння отримати знання самостійно. Знання завжди були джерелом, що забезпечувала конкурентоспроможність у будь-якій сфері людської діяльності. Здатність людини жити в безмежному інформаційному просторі, адекватно реагувати на реальність, гнучко пристосовуватись до постійних змін можлива лише за умови бажання опанувати знання, що дозволяє особистості повністю розкрити свій фізичний, інтелектуальний і духовний потенціал.

Тому трансформація оновлення знань на підприємствах має на меті розвивати здібності й можливості працівника, сприяти творчому самовираженню, самореалізації та самовдосконаленню особистості. Особливо актуальним у час трансформації світових економічних процесів є розвиток системи виробничої освіти на основі інформатизації та комп'ютеризації, перенесення отриманих знань на всі процеси виробництва. Як показують дослідження, з ростом темпів освоєння знань межі між професійною діяльністю й навчанням будуть зникати, навчання стане частиною роботи, а професійна

діяльність – частиною навчання. Освіта перетвориться на практично безперервний процес життя людини. Тому актуальним для промислових підприємств стає отримання знань фахівцями безпосередньо на робочому місці.

Безперечно, будь-який розвиток пов'язаний з інноваційними змінами, що поступово перетворилися на конкурентні переваги для кожного суб'єкта господарювання. Передумовою інновацій є різноманітність джерел наукових і технологічних знань, що значно полегшує досягнення конкурентних переваг. Прикладом інноваційних змін є впровадження новітніх інформаційних технологій, скорочення циклів виробництва товарів і послуг та термінів їх життя. Якщо інновацію можна розглядати як ключ до конкурентної переваги, то знання є фундаментальним ресурсом розвитку економіки. Нові знання як наукові результати є базою для:

- 1) нових продуктів, інструментів, методів;
- 2) надання допомоги в розв'язанні технологічних проблем;
- 3) створення нових фірм;
- 4) підготовки кваліфікованих молодих кадрів;
- 5) оновлення підприємств, галузей, економіки в цілому, надання консультацій та інформації.

Зміна ролі й значення знання, яка розпочалася 250 років тому, трансформувала й економіку, й суспільство загалом. Знання сьогодні стали основною умовою виробництва. Традиційні фактори виробництва не зникли, їх можна використовувати без особливих витрат праці, якщо є необхідні знання. У новому розумінні знання означає реальну корисну силу, засіб досягнення соціальних й економічних результатів, винайдення найбільш ефективних засобів застосування інформації, що є в розпорядженні, з метою отримання необхідних результатів [4].

Кожне підприємство з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Проте реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції в середовищі, а також характеристик самого підприємства. Не залежно від того, яку стратегію буде обрано для подальшого функціонування підприємства, кожна з них буде спрямована на підвищення ефективності його діяльності.

В умовах динамічного навколишнього середовища, конкуренції, основою якої є знання, системні інновації й корпоративні здібності, підприємствам необхідно зосередити увагу на стратегічному управлінні через формування моделі підприємства, орієнтованого на знання (підприємства, що навчається). У науковій літературі склалися різні погляди на поняття, ознаки підприємства, що навчається.

Поняття «організація, що навчається» (learning organization) набуло поширення в Європі й США в 1990-ті рр. Одна з відомих у нас концепцій організації, що навчається, належить теоретику менеджменту П. Сенге.

П. Сенге визначає організацію, що навчається, як місце, «у якому люди

постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, у якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, у якому люди постійно вчаться тому, як учитися разом» [9, с. 23-24].

Поняття організації, що навчається часто згадують у сучасній літературі з менеджменту. Д. Гарвін визначає організацію, що навчається, як “організацію, що спеціалізується на створенні, збиранні й передаванні знань і навичок, а також що постійно змінює модель своєї поведінки відповідно до знову отриманих знань” [15, с. 80]. Використання слів «що навчається» підкреслює значення знань та компетенцій. Особливо важливо забезпечити доступ всіх працівників до накопичених знань й зробити ці знання власністю компанії на найтриваліший строк, що сприятиме зростанню прибутковості [14, с. 229]. Такі організації узагальнюють створені та нагромаджують нові знання в умовах формування інформаційного суспільства.

Безперервне творче навчання в організації, що навчається, змінює чітке механічне виконання працівниками своїх функціональних обов'язків в ієрархічній організації. У своїй роботі «Побудова організацій, що навчаються» П. Сенге доводить, що бажання вчитися – природна людська потреба. Таким чином, організація, що навчається – це не особлива концепція побудови організації або її модель, а, скоріше, філософія фірми, що вказує напрямок її розвитку [12].

Концепція інтелектуальної організації розвиває концепцію організації, що навчається, переносючи акцент зі спільного одержання знань співробітниками на їхнє виробниче використання з метою створення доданої вартості. Інтелектуальна організація не просто здобуває знання, капіталізує їх, засвоює, поширює й використовує у виробничій (операційній) діяльності, чим перетворює їх у джерело багатства [12].

Спільними цінностями інтелектуальної організації є розуміння змісту її існування (місії), прагнення до самореалізації й безперервного розвитку творчих здібностей, дискусій і терпимості до протилежної думки. Тому інтелектуальна організація являє собою природний розвиток організації, що навчається. Концепція інтелектуальної організації може й повинна бути перетворена в повноцінну модель постіндустріальної фірми, орієнтованої на безперервне нагромадження й реалізацію інтелектуального капіталу, розвиток партнерських відносин між власниками й фахівцями, що визначають розвиток фірми у сферах ключових компетенцій з іншими аспектами фірми [12].

Перехід від ідеї прямого «нав'язливого» впливу на організаційну культуру в рамках організації, що навчається, до непрямого формування цієї культури через об'єднання колективу у виробничих цілях заради їхнього ефективного досягнення сприятливо позначається на мікрокліматі організації.

Так, концепція П. Сенге базується на п'яти основних поняттях або «дисциплінах» організацій, що навчаються.

Перше «уміння» – персональна майстерність в удосконалюванні особистості. Полягає в достатньому рівні знань, вмінь та відповідальності працівників. Є результатом мотивації підприємствами своїх співробітників до розвитку.

Друге «уміння» – це інтелектуальні моделі. Припущення, уявлення, певні моделі, що впливають на пізнання світу, діяльність працівників підприємства та ставлення до різних управлінських ситуацій.

Третє «уміння» – це формування загального бачення. Полягає в розумінні працівниками того, що діяльність кожного з них впливає на досягнення результатів підприємства. Дозволяє відкривати навички, необхідні групам або організаціям для досягнення бажаного майбутнього.

Четверте «уміння» – це групове навчання. Полягає у взаємному навчанні, вільному обміні думками, використанні діалогу, обговоренні в групах під час діяльності, що впливає на підвищення ефективності підприємства.

П'яте «уміння» – це системне мислення. Без цієї дисципліни всі інші вміння залишаються розрізненими прийомами, модною новинкою науки керування. При цьому життєво важливо, щоб всі п'ять «умінь» розвивалися не окремо, а системно.

Всі "дисципліни" допомагають ефективніше вести бізнес, відкривають нові перспективи росту й розвитку підприємств. Шляхами переходу підприємства до такого, що навчається й розвивається, є системи: навчання керівників та втілення в діяльності; запрошення консультанта, що разом зі співробітниками формує й реалізує програму переходу підприємства на нові принципи роботи.

Автори європейської концепції пропонують 11 характеристик організації, що навчається:

1. Навчальний підхід до вироблення стратегії.
2. «Партисипативна» політика керування. Політика організації відображає цінності всього колективу, а не тільки її топ-менеджменту.
3. Інформаційна відкритість. Інформація більшою мірою використовується для розуміння того, що відбувається з метою прийняття правильних рішень.
4. Облік і контроль діяльності організації. Системи обліку, бюджетування й аналізу будуються таким чином, щоб вони були корисні для навчання й удосконалення людей. Фінансові системи будуються так, щоб кожний працівник почував відповідальність за ті ресурси, які перебувають у його розпорядженні.
5. Внутрішній обмін послугами. Підрозділи, відділи, секції мають реальні можливості для того, щоб діяти на власний розсуд.
6. Гнучкі механізми винагороди. Всі працівники залучені до визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагороди – внесок працівника в загальні результати діяльності організації.
7. Структура, що надає працівникам можливості. Посади й ролі в організації розподілені таким чином, що створюються умови для експериментів і росту.
8. Постійне «сканування» навколишнього середовища. В обов'язки кожного працівника входить збирання інформації для організації про те, що робиться за її межами.
9. Спільні проекти організації й зв'язаних груп. Організація будує

партнерські відносини з постачальниками й споживачами послуг. Організація є ініціатором здійснення спільних проектів зі споживачами, постачальниками, не втрачаючи можливості спільного навчання.

10. Клімат, що сприяє навчанню. Головний принцип роботи для кожного працівника організації – завжди прагнути до вивчення й удосконалювання того, що робиш. Кожний працівник має право на помилку.

11. Постійний саморозвиток кожного співробітника. На кожного працівника виділяється певний бюджет для його саморозвитку; він самостійно вибирає необхідні для себе теми. Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника – центральна ланка планування його кар'єри [1, с. 90-93].

Російська дослідниця О. В. Мітюкова розглядає поняття організації, що навчається як складну соціальну систему, найважливішими факторами якої є освітній цільовий розвиток і саморозвиток працівників (у тому числі в реалізації трудового процесу). Особливості організації, що навчається, проявляються в такому:

1. Основним компонентом організації є освітній механізм професійного розвитку й саморозвитку працівників.

2. В основі всіх трудових процесів лежить пошук й засвоєння знань, цільове навчання й самонавчання працівників.

3. Освітній пошук ідей, навчання й самонавчання ґрунтуються на принципах системності й синергії.

4. Освітній розвиток і саморозвиток працівників мають характер циклічності. Найважливішою управлінською метою є досягнення співвідношення й відповідності циклів розвитку матеріального, технологічного й людського факторів організації [18, с. 13-14].

Втіленню ідеї організації, що навчається у дійсність більшості підприємств перешкоджають такі причини:

1. Менеджери не люблять передавати владні повноваження. Більшість рішень, що стосуються діяльності персоналу, керівниками підприємств приймається на власний розсуд, зокрема це стосується підготовки чи підвищення кваліфікації, що не завжди позитивно сприймають самі працівники. В організації, що навчається значну частину повноважень, пов'язаних із цим напрямком, передано самим співробітникам.

2. Навчання вимагає гнучкості й готовності ризикувати, а також достатньо повноважень, щоб експериментувати в цій області. Навчання на власних помилках позитивно впливає на діяльність.

3. Дії в умовах невизначеності. Організація, що навчається, може породжувати невизначеність і розпливчастість у сферах, які раніше були цілком зрозумілими. Тому управління підприємством відбувається в умовах ризику та невизначеності.

4. Потрібні нові навички й уміння. Необхідно розвивати навички особистості та взаємної допомоги в колективі.

5. Недостатня довіра своїм співробітникам.

6. Нездатність учитися на досвіді. Підприємства не вміють посправжньому вчитися на власному досвіді. Більший досвід дозволяє приймати

більш продумані рішення, але хоча особистий досвід вважається важливим, колективний корпоративний досвід, як правило, взагалі не враховується [7, с. 293-295].

Отже, узагальнюючи погляди науковців на організацію, що навчається, можна зробити висновок, що такою є організація, яка має взаємозалежні зв'язки між навчальними процесами та оптимізацією бізнес-процесів діяльності; організація, в якій навчання вплетено в усі складові діяльності; це комбінація управлінських інструментів, що спрямовані на розвиток організації.

Організація, що навчається, повинна мати процедури й інструменти, які дозволять їй:

- реагувати на зміни, що відбуваються в діловому середовищі, особливо через контакти персоналу зі споживачами, постачальниками, партнерами й перспективними кандидатами на робочі місця в компанії;
- спонукати працівників, що мають доступ до інформації, порівнювати свої спостереження, аналізувати їх з погляду попереднього досвіду компанії;
- документувати саму інформацію й проведений аналіз, щоб дати можливість й іншим працівникам ознайомитися із цими матеріалами;
- оцінювати темпи нагромадження знань і їхній рівень, щоб упевнитися в дійсному прирості інтелектуального капіталу компанії [14, с. 230].

Фахівці вважають, що в організаціях у тій чи іншій формі використовуються тільки 20 % усіх знань, що стають "явними"; це означає, що 80 % залишаються незатребуваними. Доступ до цих "невиражених" знань може бути отриманий тільки під час взаємодії людей. Основним механізмом для створення високоцінних знань і їхнього застосування є спілкування серед співробітників, що спільно працюють у рамках конкретної організації [10, с. 22-25].

Б.З. Мільнер пропонує спрощену схему основних циклів процесів управління знаннями (рис. 5.1).

Узагальнюючи погляди дослідників, сформулюємо власне трактування підприємства, орієнтованого на знання (далі – ПОЗ), як системи, в основі бізнес-процесів якої лежить активне створення, використання та обмін знань персоналу, безперервний цільовий особистісний та професійний розвиток працівників, що забезпечує на цій основі зміну поведінки, формування й підтримку конкурентних переваг та подальший стабільний розвиток. Особливістю цього підприємства є створення особливого «креативного клімату», де всі процеси в діяльності здійснюються під впливом накопичення та використання людських знань, а також максимально повне використання здібностей та можливостей працівників, створення на цій основі інноваційних продуктів та технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

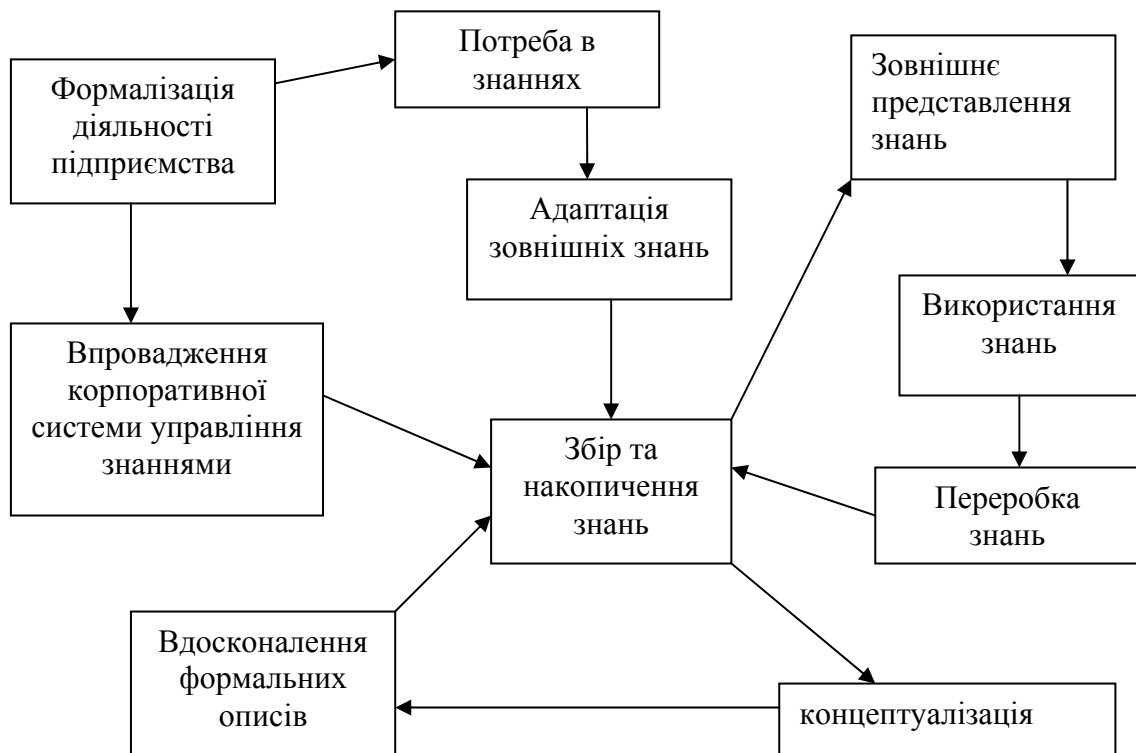


Рисунок 5.1 – Основні цикли процесів управління знаннями [8]

Дослідження науковців свідчать, що діяльність ПОЗ, спрямована на створення власного механізму накопичення знань та ґрунтується на таких принципах:

1. Безперервне навчання. Навчання і практична діяльність на підприємстві повинні бути нероздільні для забезпечення задоволення постійно змінюваних потреб виробництва й суспільства, зростання знань у різноманітних галузях науки.

2. Принцип актуалізації знань. Темп розвитку суспільства постійно зростає, вимагає постійного оновлення знань.

3. Дистанційне навчання як механізм втілення нових інформаційних технологій. Нова концепція навчання орієнтована на реалізацію переваг широкого потенціалу комп'ютерних і телекомунікаційних технологій.

Принципи діяльності підприємства, орієнтованого на знання, необхідно адаптувати до наявних умов та поточної ситуації для досягнення поставлених цілей, при цьому важливим є можливість втілення знань та здібностей персоналу. Саме підприємство, яке орієнтоване на навчання та передавання знань у всіх сферах діяльності, швидше вирішить наявні проблеми та досягне високої ефективності. Всі ці фактори звернули увагу науковців на необхідність використання моделі організації, що навчається, для здобуття та утримання конкурентних переваг. Така модель допомагає зрозуміти, описати й спрогнозувати майбутній стан діяльності, спрямована на підвищення результативності, максимізацію ринкової вартості підприємства.

Виходячи з цього, концепцію ПОЗ, можна представити так:

1. Конкурентоспроможний підхід до ведення бізнесу, в основі всіх процесів діяльності яких лежить використання технологій для побудови ефективних відносин зі споживачами.

2. Тривалість будь-якої діяльності визначають зміни в конкурентному середовищі, тому управління нею має базуватися на наявних конкурентних перевагах та на підготовці до неминучих змін в майбутньому.

3. Підприємство, орієнтоване на знання, має бути центром адаптації та інновацій.

4. Орієнтація на систематичну діяльність з формування, оновлення та застосування знань з метою максимізації ефективності підприємства й прибутку від активів, заснованих на знаннях.

Модель підприємства, орієнтованого на знання – це система не лише управління знаннями, а створення передумов постійного пошуку (отримання) знань кожним окремим індивідумом; не просто накопичувати знання, а вміння їх використовувати; бажання та вміння ділитися знаннями з колегами; створення внутрішнього та зовнішнього інформаційного обміну щодо бренду, іміджу та діяльності підприємства, що тільки підвищить його конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість за рахунок системи знань.

В умовах трансформаційної економіки для збереження прибутковості та розвитку підприємства необхідно не лише управляти виробництвом та персоналом, а основну увагу приділяти управлінню знаннями, створенню моделі підприємства, орієнтованого на знання. Для перетворення знань на чинники конкурентних переваг підприємству варто переглянути чинні й розробити нові процеси використання та розвитку знань працівників у всіх сферах діяльності.

Принципи та концептуальні положення підприємства, орієнтованого на знання. На сучасному етапі господарювання в умовах інтеграції України до СОТ в легкій промисловості України спостерігається дуже слабка орієнтація на інформатизацію, роботу з інформацією та продуктами її переробки – нематеріальними активами, а відповідно, на використання відомих та нових знань. Все це призводить до прийняття ситуаційних рішень і відставання від НТП, випуску неконкурентоспроможної продукції та економічного відставання промисловості України в цілому.

Діяльність вітчизняних підприємств легкої промисловості у конкурентному середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль керівництва та трудових колективів на активному створенні, підтримці, розвитку конкурентних переваг та на побудові моделі підприємства, орієнтованого на знання.

Основними напрямками, спрямованими на поліпшення діяльності й сталого розвитку підприємства, орієнтованого на знання, можна назвати такі:

- розширення інформаційної бази всіх підрозділів та всіх видів діяльності підприємства;
- зміцнення фінансового забезпечення підприємства;
- зростання матеріальної бази підприємства на основі широкого

використання новітніх технологій у виробництві та підготовці персоналу;

- створення сприятливих умов для професійного росту та розвитку персоналу;

- створення гнучкої системи надання навчальних послуг;

- формування системи дистанційного навчання;

- впровадження сучасних технічних засобів навчання та отримання знань;

- використання світового досвіду й сучасних технологій у виробничій та навчальній діяльності працівників.

Успішна діяльність підприємств легкої промисловості залежить не лише від системи управління фінансами, клієнтами, бізнес-процесами, персоналом, а й від чітко побудованої стратегії, якості та швидкості управлінських рішень, формування системи знань персоналу та їх втілення в діяльність тощо.

На сьогодні актуальним питанням є забезпечення стабільної роботи підприємств за рахунок впровадження інноваційних продуктів і технологій, що неможливо без підвищення рівня компетентності, стимулювання творчої активності персоналу, залучення фінансових коштів на підготовку та перепідготовку фахівців у зв'язку з освоєнням нової техніки та випуском продукції.

Після того, як керівництво підприємства формулює стратегію та визначає цілі, постає необхідність донести своє бачення до всіх працівників. Впровадження стратегії починається з навчання тих, хто має її втілювати. За допомогою спеціально розроблених програм навчання, періодичних нарад, управлінських розпоряджень та інформаційної системи керівництво здійснює передачу стратегічного бачення персоналу. Цей процес дає йому змогу реалізовувати стратегію в різних напрямках, забезпечуючи тим самим зв'язок загальних цілей з цілями структурних підрозділів і функціями окремих співробітників. Комунікація здійснюється за рахунок послідовного залучення усіх підрозділів і співробітників у розробку стратегії та збалансованих показників, що оцінюють її досягнення. Як правило, менеджерів середнього рівня залучають до розробки стратегій у галузі навчання і розвитку, а також поліпшення внутрішніх бізнес-процесів, визначаючи ключові процеси, потенціал співробітників і вимоги до використовуваних технологій. Крім того, їм делегується розробка інфраструктури моделі на нижчих рівнях підприємства. Зокрема, розробляються показники ефективності, що оцінюють роботу окремих працівників та підрозділів.

Ефективність господарської діяльності підприємства багато в чому визначається належним використанням не лише фінансових, а й трудових ресурсів, адже достатня забезпеченість персоналом, що має необхідні знання й навички, раціональне його використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності усіх видів діяльності суб'єкта господарювання.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність підприємства мобілізувати й використовувати свої нематеріальні

активи стає більш значущим фактором. В умовах ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим для підприємства є довгостроковий розвиток, основні фактори якого – грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал підприємства, втілений у знаннях і кваліфікації працівників, безперервне навчання, здатність підприємства утримувати й залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології тощо.

Як свідчить практика, завдяки зміні акцентів у ключових ресурсах підприємства для успішної діяльності необхідно змінювати й систему управління нею. Тобто зміщення акценту має відбуватися з управління ресурсами підприємства, оцінки прибутковості та інших стандартних фінансово-економічних показників на оцінку результативності діяльності як результуючої взаємодії матеріальних, нематеріальних ресурсів та бізнес-процесів підприємства.

Інноваційна система управління знаннями підприємства є логічно побудованою базою знань, простих у впровадженні та адаптації, з можливістю оперативного реагування, з різними рівнями доступу та мотивації співробітників.



Рисунок 5.2 – Етапи управління знаннями підприємства

Управління знаннями відіграє вирішальну роль в організаційних перетвореннях підприємства та базується на таких етапах (рис. 5.2):

1. Управління знаннями створює основу для визначення мети, знаходження правильних компромісів між конкурентними цілями та

завданнями підприємства, приділяючи особливу увагу слабким складовим та орієнтуючись на основні принципи діяльності.

2. Управління знаннями допомагає підприємству вибрати одну із альтернативних стратегій, сформулювати цілі та завдання, оцінити ресурси, необхідні для реалізації поставлених стратегічних планів.

3. Управління бізнес-процесами на основі таких структурних елементів підприємства, як робочі проектні групи, діяльність яких побудована на чітких нормативах ефективності та показниках для їх вимірювання.

4. Управління знаннями допомагає визначити конкретні завдання для кожного підрозділу і, як наслідок, сприяти підвищенню показників бізнес-процесів, кожного працівника та фінансової діяльності в цілому.

5. Дослідження складових діяльності: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал.

6. Контроль за показниками складових діяльності підприємства.

7. Ефективність діяльності підприємства.

8. Перегляд, зміна / незміна, удосконалення.

Управлінські процеси й системи діють тільки в тому випадку, коли обмін інформацією всередині підприємства під час планування, складання кошторисів і бюджетів, прийняття інших рішень будується на знанневих принципах. Важливу роль в управлінні знаннями грає глибоке розуміння того, які саме параметри діяльності підприємства фактично визначають його вартість. Воно вимушене займатися тим, на що здатне впливати, наприклад, задоволення запитів споживачів, собівартість, капітальні вкладення і т. д. По-друге, саме ці фактори вартості допомагають менеджерам вищого рівня зрозуміти, що відбувається на всіх інших рівнях організації, і донести до них свої плани й сподівання [2, с. 39].

Основою політики підприємства, орієнтованого на знання, є стабільне функціонування та постійний гармонійний розвиток підприємства. Концептуальними положеннями політики підприємства, орієнтованого на знання, є:

- енергозабезпечення шляхом впровадження раціональних технологічних процесів енергозберігального обладнання мінімізації відходів;

- виготовлення продукції в безпечних умовах, що відповідають чинному законодавству;

- розширення маркетингових досліджень ринку товарів та збуту, збільшення рекламних заходів та підвищення якості маркетингових досліджень;

- збереження та залучення нових споживачів за рахунок різноманітних цінових пропозицій у залежності від товарів;

- удосконалення технології процесів, перегляд норм витрат ресурсів, енерговитратних технологій;

- розвиток системи якості продукції для формування й підтримки позитивного іміджу підприємства в зацікавлених сторін;

- інформування зацікавлених сторін щодо політики систем менеджменту підприємства, її здійснення та забезпечення розуміння працівниками;

- інвестування частини прибутку на впровадження нових технологій, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту;
- покращення системи менеджменту для зниження витрат на управління;
- створення системи економічної безпеки для захисту від непередбачуваних обставин (ризиків).

Інноваційна діяльність є тим процесом, за допомогою якого нові знання та ідеї трансформуються в конкретні об'єкти економічних відносин. Втілені у нових продуктах, техніці, технологіях, організаційних формах знання є необхідною складовою успішної діяльності працівників. Тому створення нових знань, їх поширення та втілення в конкретних продуктах виробничої діяльності сприятиме економічному розвитку суб'єкта господарювання.

Серед основних принципів системи управління підприємства, орієнтованого на знання, доцільно виокремити такі:

1. Системний та синергетичний характер формування управлінських рішень. Тому управління формуванням і функціонуванням підприємства має розглядатись як комплексна функціональна система, яка здійснює управління, забезпечує розроблення та взаємозв'язок управлінських рішень, орієнтуючись на систему знань, кожне з яких впливає на результативність підприємницької діяльності.

2. Високий динамізм управління. Ефективні управлінські рішення, які були розроблені й реалізовані в попередніх періодах, не завжди можуть бути повторно використані на наступних етапах розвитку підприємства. Це пов'язано з високою динамікою факторів зовнішнього середовища, тому системі управління має бути притаманна висока гнучкість.

3. Варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень. Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення має враховувати альтернативні можливості дій. За наявності альтернативних проектів вибір повинен базуватися на системі критеріїв, які визначають фінансову ідеологію, стратегію або політику підприємства.

4. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку. Якими б ефективними не були проекти, вони мають бути відхилені, якщо суперечать місії або стратегічним напрямкам розвитку підприємства.

5. Принцип правового захисту. Реалізація цього принципу вимагає від керівників прийняття управлінських рішень у сфері формування й функціонування підприємства відповідно до нормативно-правової бази України.

6. Принцип оптимізації управління. Своєчасна обробка інформації про внутрішні бізнес-процеси на підприємстві дає змогу приймати кваліфіковані управлінські рішення, вдосконалювати внутрішньо-системні зв'язки, підвищувати ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем.

Оскільки перехід до сучасних технологій виробничої діяльності потребує значних витрат, пов'язаних з підготовкою нових працівників, нагальною потребою стало налагодження зв'язків і координації діяльності спеціалізованих навчальних закладів та різноманітних форм виробничого навчання на підприємстві, що дозволить економити ресурси за рахунок оновлення знань та

перепідготовки чи підвищення кваліфікації фахівців. Безперервне навчання допоможе вирішити питання щодо отримання знань управлінського персоналу й спеціалістів, розвитку їхніх професійних навичок, навчання новим методам і прийомам роботи, перепідготовки, прискорення впровадження в практику управлінських і науково-технічних новацій, підвищення рівня управління й економічної діяльності.

Сьогодні професійною потребою стають різноманітні навчальні програми – від одnodенних до багатомісячних; особливо ефективним може бути дистанційне навчання з використанням сучасних інформаційних технологій. Особливо актуальною є проблема навчання особистості використовувати отримані знання у своїй практичній діяльності (професійній, суспільно-політичній), посилити мотивацію до навчання та саморозвитку.

З метою покращення функціонування підприємства, орієнтованого на знання й виконання поставлених перед ним завдань у підготовці фахівців важливо правильно впорядкувати й побудувати логічні взаємозв'язки між його елементами. Для розв'язання таких питань можна використати спеціальний клас процедур інформаційно-логічної (інфологічної) інтеграції підприємства, вищого навчального закладу і його складових елементів як об'єктів інтеграції.

Модель інфологічної структури навчання на підприємстві можна представити у такому вигляді:

$$X (Вх.) \rightarrow R (\text{Инф. зв.}) \rightarrow Y (\text{Вих.}), \quad (5.1)$$

де $X (Вх.)$ – відображає вхідні, системотворчі (необхідні) елементи;

\rightarrow – потоки даних (знань, інформації) між ними;

$R (\text{Инф. зв.})$ – інформаційні зв'язки між вхідними і вихідними елементами;

$Y (\text{Вих.})$ – вихідні елементи.

Інфологічна структура поділяється на структури входу, виходу і зв'язку. Структури входу (виходу) – це деяка кількість відносин між змінними стану вхідних (вихідних) елементів. Структура зв'язку – сукупність відносин між виходами Y одних об'єктів інтеграції й входами X інших. Структури входу X , виходу Y і зв'язку R моделюються шляхом інтеграції.

Всі можливі інфологічні зв'язки, що утворюють об'єкти структури інтеграції (вхідні, вихідні, інформаційні переходи), представлені на рис. 5.3.

Очевидно, діяльність підприємства головним чином характеризується зміною значень його вхідних елементів $X (Вх.)$, що показують стан об'єкта управління.

Згідно з моделлю інфологічна (структура) інтеграція відбувається в 3 стадії:

1) формування бажаних властивостей структури (встановлення цілей), які виражені кількісними чи якісними показниками;

2) інфологічний аналіз вихідних елементів об'єктів інтеграції: формування списку вихідних елементів інтеграції, моделювання й оцінювання зв'язків між вхідними й вихідними елементами. На основі оцінок вхідних і бажаних вихідних елементів об'єктів інтеграції формують структуру

інтегрованої системи $P(R)$, що задовольняє системотворчі властивості вхідних елементів;

3) інфологічний синтез системи: формування підсистем інтегрованої структури, які мають системотворчі зовнішні властивості й знаходяться в системотворчих відносинах.

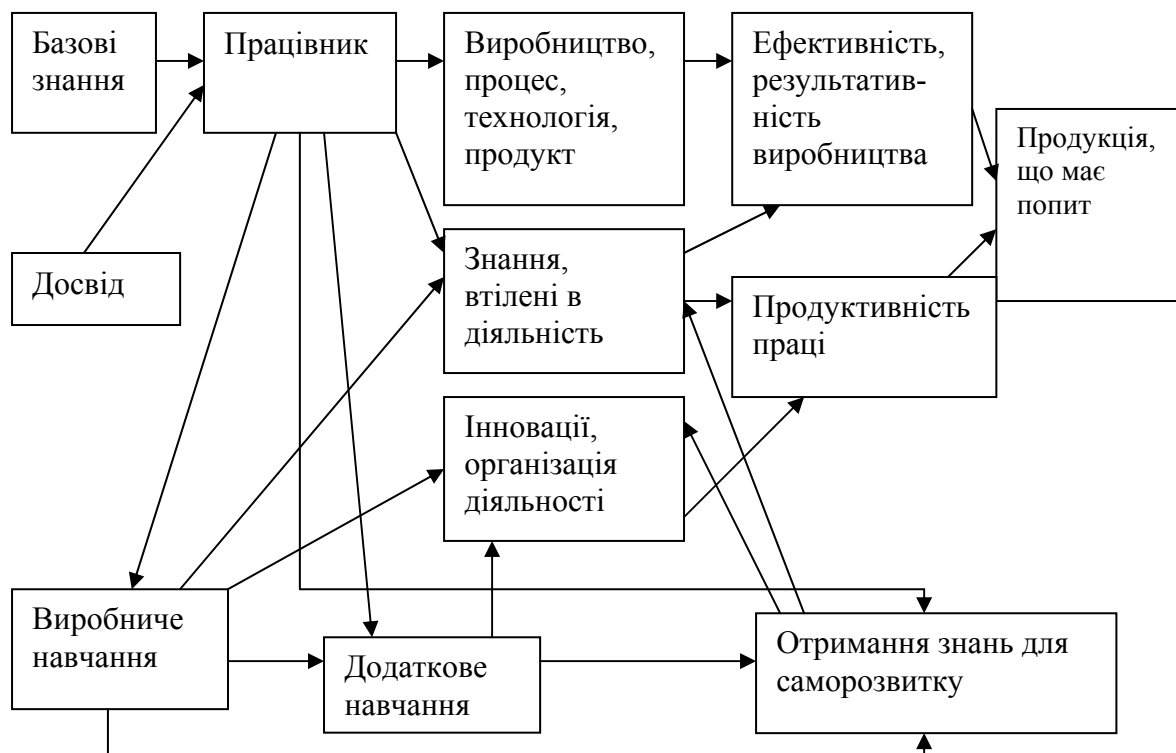


Рисунок 5.3 – Модель інфологічної структури системи навчання підприємства

Аналіз інфологічної структури показує, що всі функціональні елементи безпосередньо й опосередковано залежать від інформаційної бази. Вхідні елементи (інформаційна база) є активними об'єктами, вихідні – пасивними, інформаційні зв'язки – взаємодіючими. В моделі відображаються потоки даних між інформаційною базою та іншими елементами структури.

Із рис. 5.3. видно, що деякі елементи мають незалежні один від одного зв'язки, що свідчить про можливість паралельного отримання вихідного результату. Інфологічний синтез структури навчання на підприємстві необхідний для визначення складу й оцінки інформаційних зв'язків, досягнення бажаних результатів.

Змодельована система має адаптивний характер, що передбачає наявність певного алгоритму дій, коли наявні знання та інформація будуть спрямовані у відповідний центр обробки даних та вироблення конкретних рішень на їхній основі. Отже, будь-яка зміна середовища спричинить ланцюг змін у системі організації бізнес-процесів на підприємстві. Впровадження інфологічної моделі дозволить на підприємстві:

- створити чітко налагоджену та прозору систему управління навчанням;
- спростити розуміння моделі через візуалізацію взаємозв'язків;
- уможливити швидке прийняття управлінських рішень з отриманням повної та актуальної вихідної інформації;
- здійснювати тісний взаємозв'язок і співпрацю виконавчих підрозділів;
- налагодити та оптимізувати роботу підрозділів і окремих працівників;
- спостерігати зміни в моделі під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;
- перевірити нові ідеї методами комп'ютерного моделювання без ризиків для підприємства;
- прогнозувати ланцюжок змін у можливих загрозах та потенційних можливостях;
- створити можливості розгляду та аналізу підприємства за кожною ланкою діяльності;
- чітко сформулювати систему звітів із визначеним порядком і термінами їх подання, що забезпечить прозорість інформації та легкість її збору;
- встановити управлінські функції для кожного структурного підрозділу, потоки інформації, взаємозв'язки та документообіг, відповідальність та права підрозділів та працівників.

Виробниче навчання – найпростіша форма поширення знань на підприємстві, проте їй приділяється недостатньо уваги. Добре спроектована електронна система керування виробничим навчанням спроможна спростити вирішення більшості організаційних питань. Електронна система дозволяє працівникові проходити навчання на робочому місці в зручному для нього темпі й у вільному від виконання основних обов'язків часі. Для мотивації та розвитку персоналу необхідно забезпечити працівникам можливість спілкування та обміну досвідом у колективі, що стимулює високу творчу активність, культуру взаємодопомоги, забезпечену належною організацією інформаційних потоків.

Поетапність і безперервність фахової підготовки та розвитку можна забезпечити шляхом створення відповідних підрозділів на підприємствах, які будуть стежити за професійною діяльністю своїх працівників та програм підвищення кваліфікації й професійного навчання, що допоможуть працівникам за необхідності придбати знання та навички, яких їм не вистачатиме для ефективного виконання професійних обов'язків. Періодичність навчання має визначати виробнича потреба, воно триватиме залежно від поставлених цілей від одного дня до року.

Особливої уваги на підприємстві заслуговують проблеми втрати ресурсів, робочого часу, низького рівня кваліфікації персоналу, наявність бракованої продукції, що спричинені зниженням обсягів виробництва та реалізації внаслідок відсутності необхідних запасів сировини, скорочення попиту на продукцію, високої ціни на продукцію, її низької конкурентоспроможності, низького технічного рівня обладнання. Тому необхідно аналізувати діяльність, зокрема знання і вміння персоналу, що може свідчити про відповідність чи невідповідність чисельності та якості персоналу потребам підприємства.

Вирішення цих та інших проблем підприємства можливе за допомогою створення на основі знань системи управління та робочих проектних груп.

Напруженість у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами можна зняти за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили, підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, удосконалення організації й технології виробництва, запровадження продуктивнішої техніки. Першочерговими завданнями на сьогодні є формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках у середині підприємства і за його межами; управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту та безпеки праці; формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства.

Освоєння нових видів продукції, використання нової техніки, активне впровадження інформаційних технологій, поширення нових комунікаційних зв'язків потребує підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. З активізацією використання знань підвищується роль інформаційних ресурсів, але реалізація їх можливостей проявляється в поєднанні з висококваліфікованим персоналом, новою технікою, програмним забезпеченням, новітніми матеріальними ресурсами [3, с. 57-59].

Досвід впровадження моделювання на українських підприємствах вже дає продуктивні результати: зникає проблема координації дій на нижчому й середньому рівнях, багаторазово підвищується контроль, збільшується швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі, формується ґрунт для впровадження нового програмного забезпечення, підприємство одержує динамічну систему управління бізнесом, де можлива реалізація будь-яких завдань без додаткових витрат на планування.

Реалізація завдань побудови конкурентоспроможної економіки в Україні вимагає формування моделі підприємства, орієнтованого на знання, на кожному з них. Механізм діяльності, що сьогодні існує на більшості підприємств, є застарілим та малоефективним. Його важелі є практично неадаптованими до умов ринкового середовища, не забезпечують формування довготривалої мотивації, орієнтованої на інтенсивні трудові зусилля, прояв творчості у праці, постійне професійне зростання та саморозвиток. У сучасних умовах досягнути конкурентних переваг на ринку підприємство може тільки за допомогою знань, а саме: збільшити продуктивність праці, підвищити ефективність, результативність та конкурентоспроможність діяльності. Досягнення високих показників розвитку ґрунтується на оперативному прийнятті рішень та гнучкому реагуванні підприємства на вимоги внутрішнього й зовнішнього середовища, використанні інформації, знань, здібностей та можливостей персоналу, нагромадженні досвіду, створенні інновації в кожній складовій діяльності. Тому побудова моделі, де поєднуються індивідуальні та колективні знання, де у виробництві, міжособистісній комунікації та навчанні нові знання створюються і перетворюються на основний ресурс розвитку підприємства, є необхідністю в сучасних умовах господарювання.

5.2. МЕТОДИКА МОДЕЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЗНАННЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

Для розв'язання проблеми функціонування підприємств національної легкої промисловості в умовах інтеграції України до СОТ в даному дослідженні висувається пропозиція формування якісно нового організаційно-економічного типу підприємства – підприємства, орієнтованого на знання в діяльності. Основою методики побудови такого підприємства є концептуальна модель, яка поєднує в єдине ціле проблемно-діагностичну модель «ідеалів» і «катастроф» [13; 19], що пов'язує вертикаль розвитку, горизонталь ресурсів та модель збалансованої системи показників (далі – ЗСП) [6].

Концепція «ідеалів» і «катастроф» має універсальний характер і спрямована на вирішення будь-яких завдань моделювання. Вона виглядає як чотирьохполюсна оболонка, що обмежена граничними полюсами по вертикалі: межа досконалості (ідеалу) та межа катастрофи, досягнення якої призводить до суттєво передчасного зникнення ознак діяльності об'єкта моделювання, а по горизонталі – гранично невідновлювальним (час) та гранично невичерпним (знання) ресурсами. Простір, обмежений вказаними полюсами, є простором розвитку об'єкта моделювання [19, с. 26].

«В основу моделювання покладено інформаційні процеси, оскільки саме створення моделі базується на інформації про реальний об'єкт. У процесі реалізації моделі одержується інформація про даний об'єкт, одночасно в процесі експерименту з моделлю вводиться керуюча інформація. Істотне місце займає обробка отриманих результатів, тобто інформація складає основу всього процесу моделювання» [19, с. 20].

Для запобігання негативного розвитку підприємництва і просування його в позитивному напрямку сучасні українські науковці (Г. Калитич, В. Рубан, О. Чубукова та ін.) пропонують використовувати системно-ситуаційний підхід або модель, що базується на консолідації системного та ситуаційного уявлень про об'єкт спостереження [17, с. 29]. Основною метою побудови моделі є запобігання поточних та майбутніх проблем розвитку об'єкта моделювання та рух у напрямку до межі досконалості.

Складність аналізу та планування розвитку підприємства як відкритої системи на практиці вирішується шляхом системного підходу. Тому для моделювання підприємства, орієнтованого на знання, пропонуємо рамочну модель, яка дозволяє оцінювати й приймати рішення за допомогою знань та враховує вплив окремих складових (фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів, персоналу) на зміну стану діяльності та його розвитку.

Модель має на меті:

- визначити структуру елементів діяльності підприємства;
- планувати роботу щодо формування моделі та контролювати діяльність її елементів;
- простежити склад компонентів та їх взаємозв'язок.

Принципи побудови моделі:

- 1) орієнтація підприємства на результат;
- 2) орієнтація на специфічні цілі для конкретного підприємства;
- 3) формування системи показників;
- 4) орієнтація на узгодженість між витратами та результатами діяльності;
- 5) моніторинг і зворотній зв'язок між усіма процесами.

Знання, як гранично невичерпний ресурс, з економічної точки зору є рідкісним щодо конкретного практичного використання та представлене в ринковій вартості товарів або послуг через найману працю, або у вигляді технологічних процесів, або за обома напрямками одночасно. Знання впливають на будь-які економічні процеси, зокрема на підвищення продуктивності праці та на зростання якості продукції: чим більше знань використовують у виробництві, тим вища якість продукції, що впливає на підвищення попиту на неї у споживачів.

Час, як гранично невідтворюваний ресурс, безпосередньо впливає на використання ресурсів, виробничий процес, вимірювання продуктивності та використання знань у господарській діяльності. З моменту реєстрації підприємство накопичує певний досвід ведення бізнесу, досліджує ринок, налагоджує бізнес-процеси, накопичує знання та наповнює інформаційні бази, навчає працівників тощо, що дає змогу в майбутньому скоротити тривалість виробничих та господарських процесів, прискорити прийняття управлінських рішень, підвищити продуктивність праці персоналу, втілювати знання в діяльність (опредмечувати) та підвищувати якість продукції.

Для діагностики розвитку об'єкта моделювання важливими ресурсами є знання та час, що допомагають визначити стан об'єкта в певний визначений момент часу. Модель зображує всю різноманітність можливих станів будь-якого об'єкта управління, дозволяє оцінювати його стан та приймати рішення завдяки володінню знаннями. За допомогою знань можна визначити, в якому стані знаходиться об'єкт у конкретний момент, як він розвивається, в якому напрямі він рухається, чи досягнуті поставлені цілі, які існують поточні проблеми, які проблеми в досягненні цільового та прогнозного станів тощо. Усвідомлення, визначення системи проблем та їхнього розв'язання є основою для формування механізму розвитку об'єкта моделювання.

Згідно із запропонованою інтегрованою моделлю розвиток підприємства, орієнтованого на знання, завжди обмежений позитивним та негативним граничними полюсами: граничний позитивний полюс, який можна вважати ідеальним станом, до якого прямує підприємство, та граничний негативний – стан небезпеки (катастрофа), якого підприємство намагається запобігти. Рух у напрямку до досконалості визначає прогресивний розвиток будь-якого підприємства, а кризовий стан та збитковість свідчить про регресивний розвиток, а саме рух у напрямку до припинення діяльності підприємства (межа небезпеки), що вимагає докладати певних зусиль для його попередження.

«Граничні стани задають межі розвитку об'єкта моделювання, а ситуаційні – відтворюють сам процес цілеспрямованого розвитку, тобто зміну станів цього об'єкта. До ситуаційних станів відносяться цільовий, поточний, прогнозний. Процес функціонування та розвитку будь-якого об'єкта реальності

може бути охарактеризований простором станів із п'яти різновидів – двох граничних та трьох ситуаційних» [19, с. 28].

«Процес розвитку будь-якого об'єкта вважається прогресивним, якщо його суттєві властивості наближаються до межі досконалості – ідеалу. Недосяжність ідеалу і можливість якомога близько наблизитися до нього і робить процес прогресивного розвитку потенційно нескінченним, тобто вічним» [19, с. 26].

Прогресивний розвиток – найбільш бажана перспектива розвитку будь-якого підприємства, тому цілепокладання має базуватись на аналізі істинної (правдивої) інформації та на знаннях про поведінку об'єкта, повинен передбачати досягнення реальних, несуперечливих, вимірюваних результатів. Спрямованість економічних процесів відображається різноманітними підходами до оцінки їх наслідків за значною кількістю показників. Запропонована концептуальна модель реалізується через систему релевантних показників, які будуть визначати досягнення поставлених цілей.

Практика свідчить, що в багатоцільових системах, які прагнуть до ідеалу, під час реалізації поточних завдань останні можуть бути змінені, щоб сприяти наближенню до поставлених цілей. Якщо система послідовно відмовляється від виконання визначених завдань і шукає інші, більш ефективні, то ця система буде вважатися такою, що прагне до ідеалу, а економічний об'єкт – відповідно таким, що прогресивно розвивається.

Межі досконалості та катастрофи є системоутворюючими інваріантами розвитку, бо є незмінними у певному часовому проміжку за будь-яких змін властивостей об'єкта моделювання. Поєднання системного та ситуаційного поглядів дають уявлення про проблеми діяльності об'єкта моделювання. Відхилення поточного стану об'єкта моделювання від бажаного стану є проблемою діяльності цього об'єкта. Отже, моделювання ознак, притаманних об'єкту дослідження, є необхідною умовою розв'язання проблем функціонування та розвитку підприємства.

Дана модель допомагає визначити фактичний стан підприємства в зовнішньому середовищі, проблеми в діяльності за певними складовими на поточний час та ті, що заважають розвиватися та рухатися до поставлених цілей (рис. 5.4).

Явища, розташовані на осі розвитку (об'єкти дослідження, проблеми, результати їх вирішення тощо), знаходяться в постійному русі, потребують певних ресурсів і залежать від часу прояву, довготривалості життєвого циклу, рівня знань та якості інформації, що використовується для визначення та вирішення проблем [5, с. 317]. Системна модель підприємства, орієнтованого на знання, являє собою 4-полюсник, у якому полюси вертикалі адекватні станам досконалості та небезпеки, а полюси горизонталі – це гранично незворотній ресурс часу та гранично невичерпний ресурс – знання. На підприємстві знання втілені в людському капіталі й відображають менталітет персоналу. Вектори, що утворюються в просторі розвитку, обмеженому полюсами розвитку та полюсами ресурсів, відображають тенденції побудови підприємства, орієнтованого на знання. Основна мета побудови проблемно-діагностичної

моделі – встановлення відхилень поточного стану в момент часу від бажаного стану в цей момент.

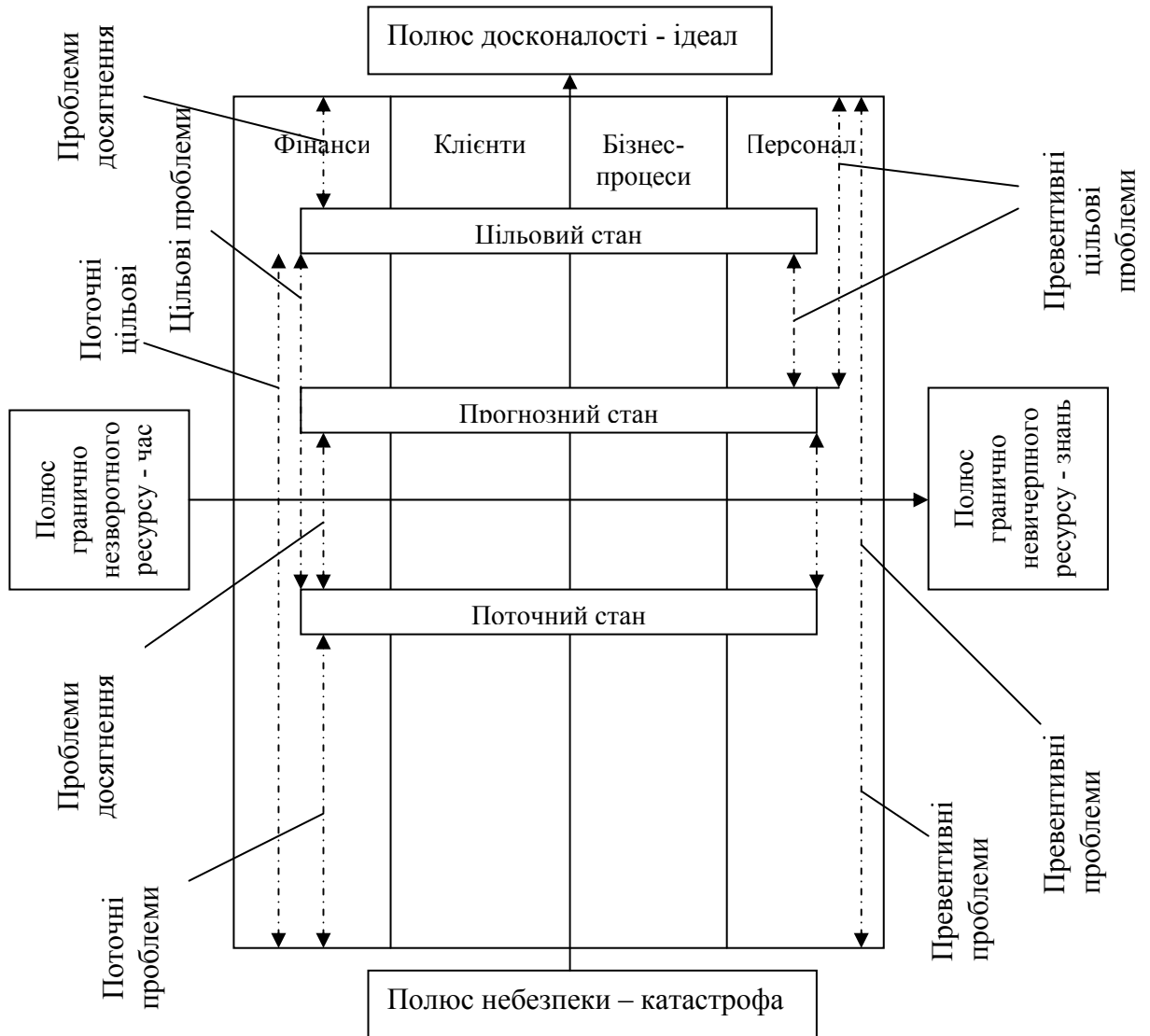


Рисунок 5.4 – Проблемно-діагностична модель підприємства, орієнтованого на знання [13]

Побудова моделі передбачає такі етапи: аналіз стану підприємства за фінансовими, клієнтськими, бізнес-процесів та показниками персоналу; порівняння розрахованих показників, встановлення відхилень від цільових значень; діагностика проблем поточного стану та проблем, що перешкоджають рухатися в напрямку до цільового та прогнозного станів; формування комплексу заходів щодо вирішення проблем і зменшення негативних впливів на діяльність підприємства. На основі цієї моделі запропоновано визначати показники для досягнення бажаного рівня функціонування підприємства, що прагне до досконалості, наступним чином (рис. 5.5).

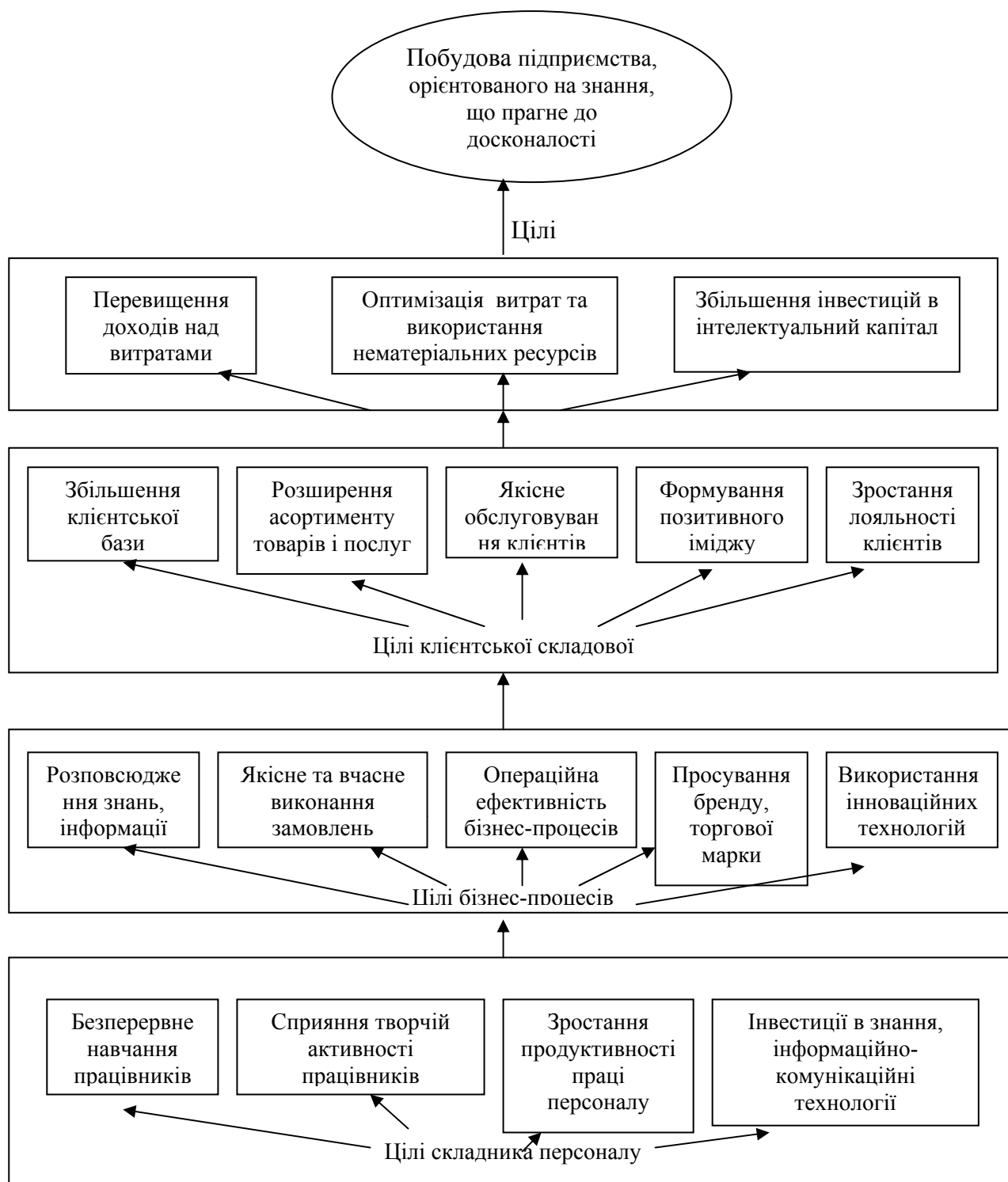


Рисунок 5.5 – Складові збалансованої системи показників підприємства, що прагне до досконалості

Кожна складова системи збалансованих показників має вплив на організацію діяльності підприємства. У межах ЗСП стабільне зростання можливе за рахунок досягнення фінансових цілей, цілепокладання клієнтської складової, відповідних внутрішніх процесів, орієнтованих на споживача та цілей складової персоналу.

Для аналізу поточного стану підприємства легкої промисловості можна використати наступні показники, що відображають результати фінансово-господарської діяльності та досягнення поставлених цілей (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Цілі та ЗСП підприємства легкої промисловості

Складові моделі	Цілі	Показники
Фінанси	Перевищення доходів над витратами, оптимізація витрат та використання нематеріальних ресурсів, збільшення інвестицій в інтелектуальний капітал	Чистий прибуток, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт фінансового ризику, рентабельність виробництва, рентабельність продукції, рентабельність діяльності, прибуток від нових видів продукції, доходність інвестицій
Клієнти	Формування позитивного іміджу, розширення асортименту товарів і послуг, збільшення клієнтської бази, зростання лояльності клієнтів, якісне обслуговування клієнтів	Доля ринку у %, % нових продуктів в асортименті, % задоволених клієнтів, % укладених контрактів від загальної кількості контактів з клієнтами, витрати на маркетингові дослідження, середній час на обслуговування одного клієнта, кількість втрачених покупців, кількість рекламаций
Бізнес-процеси	Якісне та вчасне виконання замовлень, поширення знань, інформації, операційна ефективність бізнес-процесів, використання інноваційних технологій	Середній час на прийняття та виконання управлінських рішень, витрати на поліпшення інформаційно-комунікативної системи управління, % зростання комп'ютерної техніки, витрати на модернізацію фондів, середній час розробки нового виду продукції
Персонал	Створення систему розвитку персоналу через безперервне навчання, сприяння творчій активності працівників, поліпшення обмін знаннями, вкладання інвестицій в знання, інформаційно-комунікаційні технології	Продуктивність праці, співвідношення постійних і тимчасових працівників, плинність персоналу, стаж роботи, витрати на навчання та перепідготовку персоналу, коефіцієнт творчої активності

Кожне підприємство розробляє свою систему показників, які залежать від місії, цілей та керівного складу, що підтверджено практикою щодо необхідності врахування специфіки діяльності аналізованого об'єкта. ЗСП є релевантним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства.

Як приклад, побудуємо проблемно-діагностичну модель для підприємства ВАТ «Глорія Джинс» (м. Луганськ) (рис. 5.6). На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ВАТ «Глорія Джинс» станом на початок

2009 р. потрібно охарактеризувати поточний стан підприємства, визначити проблеми в досягненні цільового стану та систему заходів, що сприятимуть подоланню проблем та дозволять рухатися у напрямі до побудови підприємства, орієнтованого на знання.

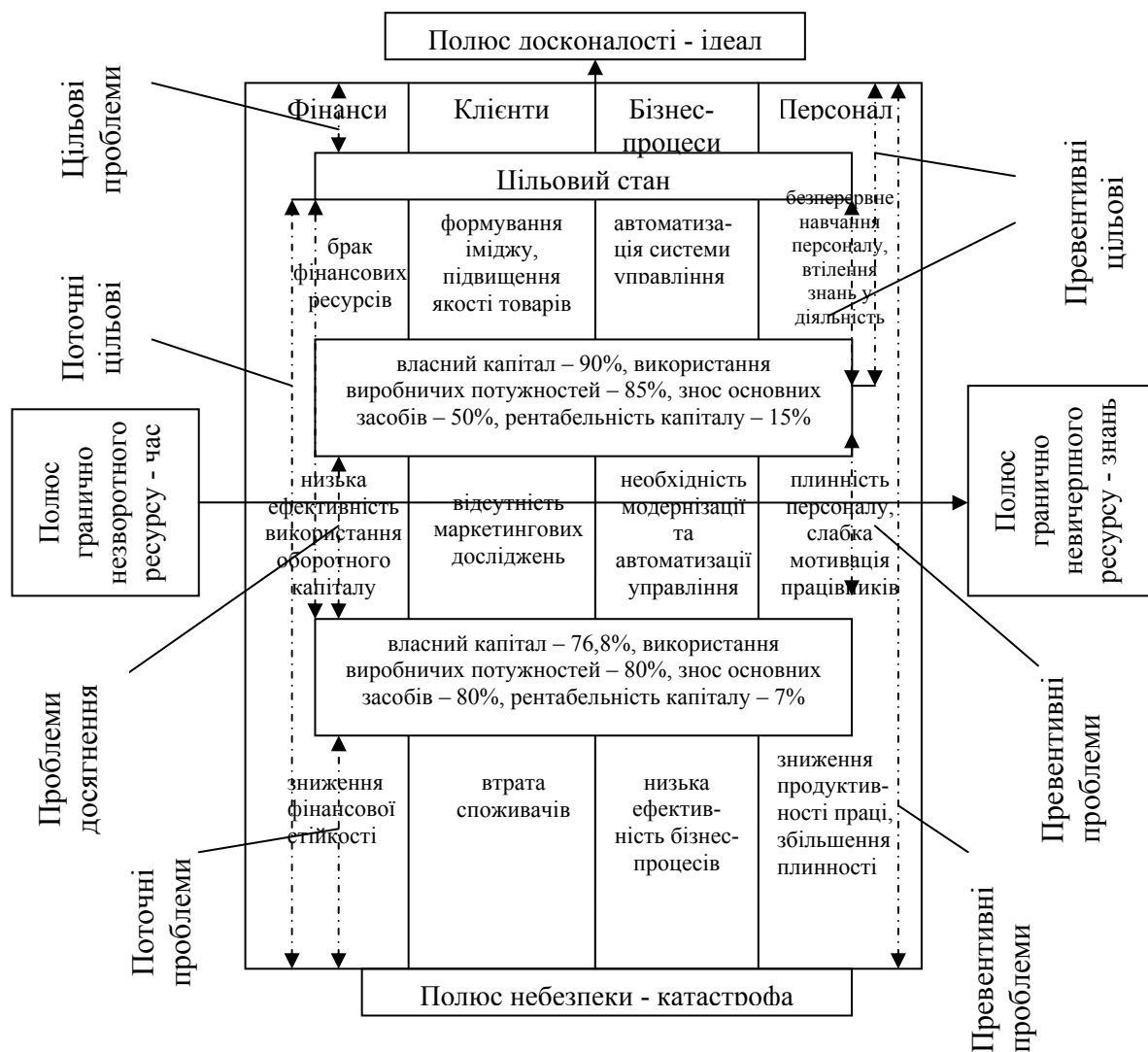


Рисунок 5.6 – Проблемно-діагностична модель для підприємства ВАТ «Глорія Джинс» [13]

Так, за аналізований період, собівартість реалізованої продукції зростає проти попереднього періоду на 2329 тис. грн. і склала 28168 тис. грн., чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 335,1 тис. грн. і дорівнював 36472 тис. грн. У 2008 р. структура капіталу становила: власний капітал – 76,8 % усієї валюти балансу, зобов'язання склали 23,2 % валюти балансу. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність. Коефіцієнт загальної ліквідності складає 2,2 й показує високий рівень платоспроможності і можливість сплатити поточні зобов'язання. Коефіцієнт фінансової стійкості дорівнює 0,77 й показує, що питома вага власного капіталу в спільній сумі коштів, авансованих у його діяльність становить 77 %. Використання виробничих потужностей дорівнює

80 %; у 2008 р. не виділялися кошти на проведення маркетингових досліджень, зменшилась інноваційна активність підприємства. Висока якість продукції забезпечується прогресивним високотехнологічним обладнанням відомих світових фірм, проте незначним був відсоток нових продуктів у асортименті. За 2008 р. відтік працівників склав 100 осіб, продуктивність праці персоналу зросла на 9,3 %, збільшилися витрати на навчання працівників на 35 %, проте творча активність не заохочувалась та не мала суттєвого впливу на дохід підприємства.

Отже, аналіз показників свідчать про задовільну операційну та фінансову діяльність підприємства, проте можна спостерігати значну плінність персоналу підприємства, незважаючи на зростання витрат на підвищення кваліфікації працівників, відсутність достатньої уваги до мотивації творчої активності персоналу, зростання інноваційної діяльності, відсутність коштів на маркетингові дослідження ринку, що загалом суттєво вплинуло на фінансові показники підприємства, зокрема на зменшення доходу від реалізації продукції.

Невирішення проблем організаційного характеру нерідко має прямий вплив на фінансові результати діяльності. Всі складові діяльності підприємства пов'язані один з одним причинно-наслідковими зв'язками. Тому стратегія діяльності ВАТ «Глорія Джинс» у напрямку побудови підприємства, орієнтованого на знання, передбачає: у 2011 р. прогнозується досягнути використання виробничих потужностей до 85 %. Можливими шляхами для покращення ліквідності є:

- контроль за станом розрахунків з покупцями та підрядниками;
- орієнтування на більшу кількість покупців (їх диверсифікація);
- нагляд за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості;
- синхронізація грошових потоків.

Значну увагу потрібно приділяти розробленню заходів щодо підвищення мотивації працівників, організаційним та технічним заходам щодо контролю за якістю продукції. Модернізація та використання сучасних технологій нададуть підприємству можливість запропонувати споживачу широкий асортимент продукції. Підприємством заплановані заходи з активного пошуку нових партнерів в Україні та за кордоном, маркетингові дослідження ринків збуту, проведення рекламних заходів, надання постійним покупцям дисконтних карт зі знижками тощо. Також передбачено розвиток ефективного управління виробничою діяльністю за рахунок підвищення рівня інформаційного забезпечення його окремих підрозділів та служб: інформація про конкурентів, постачальників, прямих споживачів та аналіз конкурентного середовища. Це дозволить на основі володіння знаннями про конкурентоспроможність цін власних виробів і за допомогою цільової калькуляції визначити рівень прибутку, виробничі витрати та запланувати заходи щодо задоволення потреб потенційних споживчих груп, які є найбільш прибутковими. Організація стратегічного управлінського обліку шляхом аналізу прибутковості продукції, відстеження змін витрат у виробництві нової продукції або відмови від наявної, що сприятиме розширенню ринків збуту. З метою зменшення плінності кадрів

та підвищення рівня кваліфікації, збереження виробництва та збільшення його обсягів підприємство створює виробничі підрозділи та проводить навчання працівників.

Економічна ситуація в Україні, напрямки моди в одязі та взутті, що швидко змінюються, стають причиною постійного оновлення асортименту сировини, що сприяє розширенню кола споживачів, росту обсягів виробництва. Комунікабельність і професіоналізм працівників дозволяють знайти особливий підхід до клієнта й побудувати індивідуальну схему роботи. Розширення клієнтської бази збільшує прибутковість підприємства, впливає на покращення мотивації й системи розвитку персоналу та, відповідно, ефективний обмін і використання їхніх знань, що в свою чергу сприяє зростанню вартості підприємства.

Будуючи модель підприємства, необхідну для якісної оцінки стану його функціонування, з метою покращення ефективності діяльності та виявлення проблем й усунення недоліків в організації діяльності необхідно враховувати велику кількість факторів, які впливають на функціонування підприємства. Модель складається з критерію ефективності діяльності, тобто такої міри якості стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє визначити успішність стратегії, а також з різного роду функціональних обмежень, які описують як зовнішні, так і внутрішні закони й тенденції розвитку підприємства. Ті фактори, які є в розпорядженні підприємства і які воно може змінювати для досягнення своєї мети, будемо називати *керованими факторами*. Фактори, які не контролюються підприємством, називатимемо *неконтрольованими*. Під час аналізу необхідно виділяти *невизначені* та *випадкові* фактори, які теж мають вплив на розвиток ситуації.

Дослідження доводять, що критерій ефективності діяльності може прямо залежати не від усіх доступних факторів, але так чи інакше всі показники наявні в різного роду функціональних обмеженнях моделі, що описує поведінку й розвиток підприємства. Сам критерій ефективності матиме вигляд такої функції:

$$K_{\text{еф}} = f(\Phi, K, \text{БП}, \text{П}), \quad (5.2)$$

де Φ – група показників фінансової складової діяльності підприємства;

K – група показників складової клієнтів підприємства;

БП – група показників бізнес-процесів підприємства;

П – група показників складової персоналу підприємства;

f – деяка задана функція, яка, залежно від своїх параметрів, показує місцезнаходження підприємства на вертикалі розвитку, тобто визначає його реальний поточний стан.

Інакше, критерій ефективності можна представити в такому вигляді:

$$K_{\text{еф}} = \max f(\Phi_1, \dots, \Phi_{n1}; K_1, \dots, K_{n2}; \text{БП}_1, \dots, \text{БП}_{n3}; \text{П}_1, \dots, \text{П}_{n4}), \quad (5.3)$$

де $\Phi_i, i = 1 \dots n_1$ – показники з групи фінансової діяльності підприємства;
 $K_i, i = 1 \dots n_2$ – показники з групи складової клієнтів підприємства;
 $БП_i, i = 1 \dots n_3$ – показники з групи бізнес-процесів підприємства;
 $П_i, i = 1 \dots n_4$ – показники з групи складової персоналу підприємства.

Важливо знайти ті значення наявних контрольованих факторів, відповідна зміна яких збільшить значення критерію ефективності діяльності, тобто надасть можливість знайти оптимальну стратегію розвитку підприємства.

Необхідно зауважити, що, можливо, не всі значення показників, які б хотілося визначити, є доступними. У ситуації, коли їх вимірювання вимагає багато часу або коштів, необхідно відбирати ті фактори, які максимально описують поведінку об'єкта. При цьому варто аналізувати небагато параметрів, щоб не ускладнити функцію, яка стане малоєфективною й незручною для розв'язку. Для цього можна скористатися кореляційним аналізом, проведеним між доступними показниками (рис. 5.7).

Ця матриця є симетричною відносно головної діагоналі, її елементи ρ_{ij} – це коефіцієнти кореляції між показниками, записаними в i -му рядку та j -му стовпчику. Коефіцієнти ρ_{ij} приймають значення з відрізка $[-1; +1]$, де значення $+1$ і -1 означають пряму й обернену лінійну залежність відповідно, а 0 – некорельованість чи незалежність показників між собою. Досліджуючи цю матрицю, можна виділити групи сильно корельованих між собою показників, після чого для подальшого аналізу достатньо взяти лише мінімально необхідну кількість показників.

Функціональні обмеження, які необхідно включити в функцію, можуть мати різну природу. Наприклад, природними є обмеження щодо невід'ємності деяких показників $\Phi_i \geq 0, K_i \geq 0, i \in I$, де I – деяка множина індексів (тобто, величина прибутку, кількість клієнтів не можуть бути від'ємними тощо). Існують й обмеження виду:

$$K_j \in A_j, \quad (5.4)$$

де $j \in J$ – деяка множина індексів, A_j – множина значень, яких може набувати показник K_j (наприклад, кількість клієнтів належить множині натуральних чисел; рівень задоволення отриманими товарами може вимірюватися такими станами: незадоволений (1), частково задоволений (2), задоволений (3); відсоток задоволених клієнтів, плинність персоналу лежать в межах від 0 до 100 %).

Деякі показники можуть приймати значення, які складно інтерпретувати в інтервальній числовій шкалі, але, без сумніву, вони мають вплив на ефективність діяльності підприємства (наприклад, показники, що характеризують механізми мотивації персоналу).

	Φ_1	...	Φ_{n1}	...	K_1	...	K_{n2}	$БП_1$...	$БП_{n3}$	Π_1	...	Π_{n4}
Φ_1	1	...	ρ_{1m_1}	...	ρ_{1m_1+1}	...	$\rho_{1m_1+n_2}$	$\rho_{1m_1+n_2+1}$...	$\rho_{1m_1+n_2+n_3}$	$\rho_{1m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{1m_1+n_2+n_3+n_4}$
...
Φ_{n1}	ρ_{1m_1}	...	1	...	$\rho_{m_1 m_1+1}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2}$	$\rho_{m_1 m_1+n_2+1}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2+n_3}$	$\rho_{m_1 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2+n_3+n_4}$
K_1	ρ_{1m_1+1}	...	$\rho_{m_1 m_1+1}$...	1	...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2}$	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+1}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+n_3}$	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+n_3+n_4}$
...
K_{n2}	$\rho_{1m_1+n_2}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2}$...	1	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+1}$...	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+n_3}$	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+n_3+n_4}$
$БП_1$	$\rho_{1m_1+n_2+1}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2+1}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+1}$...	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+1}$	1	...	$\rho_{n_1+n_2+1 m_1+n_2+n_3}$	$\rho_{n_1+n_2+1 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+n_2+1 m_1+n_2+n_3+n_4}$
...
$БП_{n3}$	$\rho_{1m_1+n_2+n_3}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2+n_3}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+n_3}$...	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+n_3}$	$\rho_{n_1+n_2+1 m_1+n_2+n_3}$...	1	$\rho_{n_1+n_2+n_3 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+n_2+n_3 m_1+n_2+n_3+n_4}$
Π_1	$\rho_{1m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+n_3+1}$	$\rho_{n_1+n_2+1 m_1+n_2+n_3+1}$...	$\rho_{n_1+n_2+n_3 m_1+n_2+n_3+1}$	1	...	$\rho_{n_1+n_2+n_3+1 m_1+n_2+n_3+n_4}$
...
Π_{n4}	$\rho_{1m_1+n_2+n_3+n_4}$...	$\rho_{m_1 m_1+n_2+n_3+n_4}$...	$\rho_{n_1+1 m_1+n_2+n_3+n_4}$...	$\rho_{n_1+n_2 m_1+n_2+n_3+n_4}$	$\rho_{n_1+n_2+1 m_1+n_2+n_3+n_4}$...	$\rho_{n_1+n_2+n_3 m_1+n_2+n_3+n_4}$	$\rho_{n_1+n_2+n_3+1 m_1+n_2+n_3+n_4}$...	1

Рисунок 5.7 – Матриця коефіцієнтів кореляції між показниками [16, с. 353-361]

Закони та тенденції, які описують розвиток та поведінку підприємства, задаються через такі обмеження:

$$g_k(\Phi_1, \dots, \Phi_{n1}; K_1, \dots, K_{n2}; \text{БП}_1, \dots, \text{БП}_{n3}; \Pi_1, \dots, \Pi_{n4}) = 0, \quad (5.5)$$

$$h_l(\Phi_1, \dots, \Phi_{n1}; K_1, \dots, K_{n2}; \text{БП}_1, \dots, \text{БП}_{n3}; \Pi_1, \dots, \Pi_{n4}) \geq 0, \quad (5.6)$$

де g_k та h_l – набір деяких функцій, які описують різного роду залежності (зміни фінансового стану, клієнтської складової, бізнес-процесів та управління персоналом), пов'язують показники між собою з метою опису процесів розвитку підприємства.

Як зазначалось вище, розв'язком побудованої моделі має бути набір значень таких контрольованих показників (Φ^* ; K^* ; БП^* ; Π^*) із усієї сукупності заданих у моделі (Φ ; K ; БП ; Π), керуючи відповідною зміною значень яких, можна сформулювати оптимальну стратегію розвитку підприємства, яка приведе до досягнення максимального значення критерію ефективності K_{ef} .

$$K_{\text{max}} = \max_{\Phi, K, \text{БП}, \Pi} f(\Phi; K; \text{БП}; \Pi) = f(\Phi^*; K^*; \text{БП}^*; \Pi^*). \quad (5.7)$$

У зв'язку з цим, критерій ефективності можна використати для аналізу поточного стану підприємства.

Як приклад, побудуємо матриці коефіцієнтів кореляції між розрахованими основними показниками складових діяльності з управління фінансами, клієнтами, бізнес-процесами та персоналу для підприємства ВАТ «Глорія Джинс» (табл. 5.2-5.9). Джерело: розрахунки автора за фінансовою звітністю підприємства.

Таблиця 5.2 – Основні фінансові показники ВАТ «Глорія Джинс» за період 2004-2008 рр.

Позначення	Показники	Роки				
		2004	2005	2006	2007	2008
Ф1	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,19	0,49	0,42	0,43	0,54
Ф2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,060	0,017	0,015	0,016	0,04
Ф3	Коефіцієнт автономії	0,63	0,74	0,65	0,70	0,76
Ф4	Коефіцієнт фінансування	0,18	0,11	0,10	0,11	0,09
Ф5	Коефіцієнт фінансового ризику	0,60	0,35	0,52	0,50	0,30
Ф6	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,7	2,8	1,9	2,1	3,3

Ф7	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,33	0,23	0,25	0,25	0,34
Ф8	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,23	0,37	0,27	0,30	0,49
Ф9	Коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,24	0,10	0,032	0,03	0,04
Ф10	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу за чистим прибутком	0,320	0,140	0,047	0,040	0,050
Ф11	Коефіцієнт рентабельності виробництва	0,25	0,12	0,03	0,06	0,04
Ф12	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,090	0,000	0,030	0,040	0,042
Ф13	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,110	0,049	0,018	0,020	0,019

В наступній таблиці (5.3) пораховані коефіцієнти кореляції ρ_{ij} між відповідними фінансовими показниками Φ_i та Φ_j за формулою:

$$\rho_{ij} = \frac{n \sum_{k=1}^n x_k^{(i)} y_l^{(j)} - \sum_{k=1}^n x_k^{(i)} \sum_{l=1}^n y_l^{(j)}}{\sqrt{n \sum_{k=1}^n (x_k^{(i)})^2 - \left(\sum_{k=1}^n x_k^{(i)} \right)^2} \sqrt{n \sum_{l=1}^n (y_l^{(j)})^2 - \left(\sum_{l=1}^n y_l^{(j)} \right)^2}}, \quad (5.8)$$

де n – число спостережених значень, $x_k^{(i)}$ – k -те спостережене значення i -го фінансового показника, $y_l^{(j)}$ – l -те спостережене значення j -го фінансового показника.

Отримано такі групи сильнозалежних між собою показників – коефіцієнт кореляції більший 0,8 – (див. табл. 5.3):

- Ф1, Ф2, Ф4, Ф9, Ф10, Ф11 та Ф13;
- Ф2 та Ф7;
- Ф3, Ф5, Ф6 та Ф8.

Таблиця 5.3 – Матриця коефіцієнтів кореляції між фінансовими показниками ВАТ «Глорія Джинс»

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	Ф11	Ф12	Ф13
Ф1	1,00	0,88	-0,61	0,96	0,61	-0,50	0,58	-0,51	0,95	0,94	0,93	0,85	0,95
Ф2	0,88	1,00	-0,29	0,73	0,26	-0,10	0,89	-0,07	0,78	0,76	0,72	0,85	0,76
Ф3	-0,61	-0,29	1,00	-0,68	-0,96	0,96	-0,04	0,93	-0,51	-0,52	-0,48	-0,62	-0,52
Ф4	0,96	0,73	-0,68	1,00	0,71	-0,63	0,36	-0,67	0,95	0,95	0,96	0,77	0,96
Ф5	0,61	0,26	-0,96	0,71	1,00	-0,99	0,00	-0,96	0,49	0,49	0,50	0,65	0,51
Ф6	-0,50	-0,10	0,96	-0,63	-0,99	1,00	0,17	0,99	-0,41	-0,42	-0,43	-0,51	-0,44
Ф7	0,58	0,89	-0,04	0,36	0,00	0,17	1,00	0,25	0,41	0,39	0,33	0,74	0,38
Ф8	-0,51	-0,07	0,93	-0,67	-0,96	0,99	0,25	1,00	-0,47	-0,48	-0,50	-0,43	-0,50
Ф9	0,95	0,78	-0,51	0,95	0,49	-0,41	0,41	-0,47	1,00	1,00	0,99	0,65	1,00
Ф10	0,94	0,76	-0,52	0,95	0,49	-0,42	0,39	-0,48	1,00	1,00	0,99	0,63	1,00
Ф11	0,93	0,72	-0,48	0,96	0,50	-0,43	0,33	-0,50	0,99	0,99	1,00	0,62	0,99
Ф12	0,85	0,85	-0,62	0,77	0,65	-0,51	0,74	-0,43	0,65	0,63	0,62	1,00	0,65
Ф13	0,95	0,76	-0,52	0,96	0,51	-0,44	0,38	-0,50	1,00	1,00	0,99	0,65	1,00

Отже, достатньо розглядати лише по одному представнику з кожної сильно корельованої між собою груп, наприклад, Ф1, Ф3 та Ф7. До цих показників треба додати Ф12, який сильно не корелює з жодним із інших дванадцяти. В результаті проведеного аналізу для подальшого дослідження виділено групу із чотирьох показників замість 13.

Таблиця 5.4 – Основні клієнтські показники ВАТ «Глорія Джинс»

Позначення	Показники	Роки				
		2004	2005	2006	2007	2008
К1	% задоволених клієнтів	0,60	0,65	0,70	0,75	0,77
К2	% укладених контрактів	0,03	0,07	0,05	0,08	0,10
К3	витрати на маркетингові дослідження	0,01	0,02	0,05	0,10	0,15
К4	середній час на обслуговування одного клієнта	22	25	30	25	20
К5	кількість повторних покупок	0,65	0,68	0,70	0,73	0,75
К6	% нових продуктів у асортименті	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
К7	доля ринку, %	0,90	0,68	0,61	0,55	0,46

В наступній таблиці 5.5 розраховані коефіцієнти кореляції ρ_{ij} між відповідними показниками клієнтської складової K_i та K_j за формулою 5.8.

Таблиця 5.5 – Матриця коефіцієнтів кореляції між клієнтськими показниками ВАТ «Глорія Джинс»

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
К1	1,00	0,85	0,94	-0,06	0,99	-0,90	-0,97
К2	0,85	1,00	0,86	-0,35	0,90	-0,54	-0,90
К3	0,94	0,86	1,00	-0,37	0,96	-0,79	-0,87
К4	-0,06	-0,35	-0,37	1,00	-0,16	-0,22	-0,02
К5	0,99	0,90	0,96	-0,16	1,00	-0,85	-0,97
К6	-0,90	-0,54	-0,79	-0,22	-0,85	1,00	0,82
К7	-0,97	-0,90	-0,87	-0,02	-0,97	0,82	1,00

Як видно з таблиці 5.5, для складової клієнтів отримано такі групи сильнозалежних між собою показників:

- К1, К2, К3, К5, К7;
- К4.

Отже, для клієнтської складової достатньо розглядати лише по одному показнику з груп, наприклад, у даному випадку для підприємства ВАТ «Глорія Джинс» – це К3 та К4. В результаті для подальшого дослідження виділено групу з двох показників.

Таблиця 5.6 – Основні показники бізнес-процесів ВАТ «Глорія Джинс»

Позначення	Показники	Роки				
		2004	2005	2006	2007	2008
БП1	середній час на прийняття та виконання управлінських рішень	0,14	0,14	0,17	0,20	0,25
БП2	витрати на поліпшення інформаційно-комунікативної системи управління	0,03	0,07	0,05	0,05	0,05
БП3	% зростання комп'ютерної техніки	0,28	0,33	0,40	0,39	0,25
БП4	витрати на модернізацію фондів	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05
БП5	середній час розробки нового виду продукції	0,16	0,16	0,14	0,13	0,12
БП6	інноваційна діяльність підприємства (витрати, пов'язані з введенням інновацій)	1,02	1,08	1,34	1,65	1,04
БП7	економічність	0,77	0,77	0,75	0,76	0,80

У наступній таблиці 5.7 розраховані коефіцієнти кореляції ρ_{ij} між відповідними показниками бізнес-процесів БП_i та БП_j за формулою 5.8.

Таблиця 5.7 – Матриця коефіцієнтів кореляції між показниками бізнес-процесів ВАТ «Глорія Джинс»

	БП1	БП2	БП3	БП4	БП5	БП6	БП7
БП1	1,00	0,00	-0,29	0,24	-0,95	0,14	0,64
БП2	0,00	1,00	0,27	0,00	0,00	0,08	0,00
БП3	-0,29	0,27	1,00	0,51	0,00	0,82	-0,89
БП4	0,24	0,00	0,51	1,00	-0,38	0,88	-0,30
БП5	-0,95	0,00	0,00	-0,38	1,00	-0,39	-0,37
БП6	0,14	0,08	0,82	0,88	-0,39	1,00	-0,60
БП7	0,64	0,00	-0,89	-0,30	-0,37	-0,60	1,00

Як видно з таблиці 5.7, між показниками бізнес-процесів отримано такі групи сильнозалежних показників:

- БП1, БП5;
- БП3, БП6, БП7;
- БП2;
- БП4.

Отже, для підприємства ВАТ «Глорія Джинс» достатньо розглядати лише по одному представнику з кожної сильно корельованої між собою групою, наприклад, БП1 та БП6. Також до цих показників треба додати БП2, який сильно не корелює з іншими. В результаті аналізу для подальшого дослідження виділено групу з трьох показників. Показник БП4 можна не розглядати, оскільки він корелює з уже обраним БП6.

Таблиця 5.8 – Основні показники ефективності роботи персоналу
ВАТ «Глорія Джинс»

Позначення	Показники	Роки				
		2004	2005	2006	2007	2008
П1	продуктивність праці	19,33	20,96	21,40	34,33	37,52
П2	% тимчасових і постійних працівників	0,01	0,00	0,01	0,02	0,05
П3	плинність персоналу	0,10	0,15	0,32	0,10	0,10
П4	стаж роботи	4,18	4,00	2,50	3,00	3,00
П5	витрати на навчання та перепідготовку персоналу	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05
П6	коефіцієнт творчої активності	0,30	0,30	0,25	0,22	0,20
П7	зарплатовіддача, грн.	4,93	5,09	4,88	5,23	5,59

У таблиці 5.9 розраховані коефіцієнти кореляції ρ_{ij} між відповідними показниками персоналу П_і та П_j за формулою 5.8.

Таблиця 5.9 – Матриця коефіцієнтів кореляції між показниками ефективності роботи персонал ВАТ «Глорія Джинс»

	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7
П1	1,00	0,91	-0,45	-0,48	0,91	-0,92	0,90
П2	0,91	1,00	-0,43	-0,41	0,97	-0,86	0,89
П3	-0,45	-0,43	1,00	-0,55	-0,49	0,08	-0,56
П4	-0,48	-0,41	-0,55	1,00	-0,32	0,78	-0,21
П5	0,91	0,97	-0,49	-0,32	1,00	-0,81	0,97
П6	-0,92	-0,86	0,08	0,78	-0,81	1,00	-0,74
П7	0,90	0,89	-0,56	-0,21	0,97	-0,74	1,00

Як видно з таблиці 5.9, між показниками персоналу отримано такі групи сильнозалежних між собою показників:

- П1, П2, П5, П6 та П7;
- П3;
- П4.

Отже, між показниками персоналу ВАТ «Глорія Джинс» існує одна сильно корельована група показників: П1, П2, П5, П6 та П7, а також два показники, які сильно не корелюють з іншими – це П3 та П4. В результаті проведеного аналізу для подальшого дослідження виділено групу з трьох показників, наприклад, П1, П3, П4.

Отже, для досягнення максимального значення критерію ефективності характеризує набір значень таких контрольованих показників:

$$K_{\text{ef}} = \max f(\Phi_1, \Phi_3, \Phi_7, \Phi_{12}; K_3, K_4; \text{БП}_1, \text{БП}_2, \text{БП}_6; \text{П}_1, \text{П}_3, \text{П}_4)$$

Таким чином, керуючи значеннями наявних контрольованих показників для ВАТ «Глорія Джинс» можна збільшити значення критерію ефективності діяльності, тобто використати його для аналізу поточного стану підприємства, побудови системно-ситуаційної моделі діяльності та знаходження оптимальної стратегії розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Букович У. Управление знаниями [Текст]: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс / [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – ХУІ. – 504 с.
2. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия [Текст] / С. В. Валдайцев / [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по экон. спец.] / [ред. Л. Н. Вылегжанина]. – М.: Юнити, 2001. – 719 с.
3. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах [Текст] / А. П. Гречан. – К.: КНУТД, 2005. – 207 с.
4. Друкер П. Посткапиталистическое общество [Текст] / П. Друкер // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М.: Academia, 1999. – С. 70-100.
5. Економіка й організація інноваційної діяльності [Текст]: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан [та ін.]; [під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка]. – К., 2005. – 424 с.
6. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
7. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей [Текст] / П. Лоранж [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с.
8. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами [Текст] / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. – М.: ООО «Омега-Л», 2004. – 192 с.
9. Ракитов А. И. Философия компьютерной революции [Текст] / А. И. Ракитов. – М.: Политиздат, 1991. – 287 с.
10. Стюарт Дж. Тренінг організаційних змін [Текст] / Дж. Стюарт. – СПб «Питер», 2001. – 256 с.
11. Згуровський М. Шлях до суспільства, заснованого на знаннях [Електронний ресурс] / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2006. – № 2 (581). – Режим доступу: <http://www.zn.ua/3000/3300/52340/>
12. Зябриков В. В. Организационные системы: теория и практика управления [Електронний ресурс] / В. В. Зябриков // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 3 (23). Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22639>
13. Информатизация и моделирование в развитии Украины [Текст] / В. Я. Рубан, Г. И. Калитич, В. А. Широков, А. А. Рось, Г. Я. Майданюк, Н. И. Горбатов // Информатизация процессов экономического развития Украины: [сб. науч. тр.] / Редкол.: М. Т. Матвеев, В. Я. Рубан (науч. ред.) [и др.]. – К.: ГНИИМЭ Минэкономики Укр., 1994. – С. 5-29.
14. Покровский Н. Е. Трансформация университетов в условиях глобального рынка [Текст] / Н. Е. Покровский // Журнал социологии и социальной антропологии, 2004. – т. 7. – № 4. – С. 152-161.
15. Ямненко Г. Є., Когутяк Ю. І. Інтернет – сучасний інструмент реклами

[Текст] / Г. Є. Ямненко, Ю. І. Когутяк // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі», 26-28 квітня 2006 р. – К.: КНУТД, 2006. – Т. II. – С. 275.

16. Ямненко Г. Є. Проблеми освітнього потенціалу в інноваційному розвитку суспільства [Текст] / Г. Є. Ямненко // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору», 22-25 листопада 2007 року. – К., 2007. – Т.1. – С.324-330.

17. Коротков Э. М. Концепция обучающейся организации [Електронний ресурс] / Э. М. Коротков. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncepcija_obuchajushhejsja_organizacii.html

18. Нікітін В. Якісна освіта. Проблеми рівного доступу [Електронний ресурс] / В. Нікітін. – Режим доступу: http://www.icps.com.ua/doc/school_director_nikitin2.pdf.

19. Поплавська Ж. Економіко-філософські аспекти людського капіталу [Електронний ресурс] / Ж. Поплавська, В. Поплавський. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/articles/vis-nanu/2002-2/3.htm>

РОЗДІЛ 6

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ШЛЯХ ДО ДОСЯГНЕННЯ СТАНДАРТІВ І ВИМОГ СОТ ДО ПРОДУКЦІЇ ГАЛУЗІ

- 6.1. Сутність і передумови екологізації промислового виробництва**
- 6.2. Проблеми екологізації виробництва в легкій промисловості України**
- 6.3. Методологічні положення економіко-екологічної оцінки сучасних технологій виробництва в легкій промисловості**

6.1. СУТНІСТЬ І ПЕРЕДУМОВИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Екологізація промислового виробництва є одним із найбільш актуальних завдань сучасності, оскільки без стабілізації екологічної ситуації в Україні неможливо забезпечити сталий довгостроковий економічний розвиток. Екологізація виробництва та підвищення стандартів якості та безпечності продукції сьогодні є одним з найбільш дієвих механізмів захисту експортноорієнтованої продукції на зовнішніх ринках в рамках Угод ГАТТ/СОТ. Відповідність виробничих технологій та продукції найжорсткішим екологічним стандартам убезпечує вітчизняних виробників-експортерів від будь-яких торговельних обмежень та фактично дозволяє використовувати всі переваги від лібералізації міжнародної торгівлі, яка забезпечується Угодами СОТ. В той же час недотримання зазначених стандартів та вимог – відповідно нівелює умови вільної торгівлі і відкриває шлях до застосування квот, підвищення митних зборів та інших обмежень з боку приймаючих країн, що може негативно відобразитися на експортному потенціалі підприємств легкої промисловості України. Крім того, програми збереження довкілля входять до основних пріоритетів політики і директив Євросоюзу, що підвищує їх актуальність для країн-кандидатів, утримуючи у складі першочергових [55]. 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.

Вибір екологічного напрямку розвитку української економіки, як показав аналіз праць [6; 16; 20; 21; 26; 27; 47; 56; 57; 60], об'єктивно обумовлений низкою причин, серед яких першочерговими є:

- наявність екологічних проблем в країнах різного рівня розвитку,
- транскордонний характер більшості екологічних проблем України та можливість для України зайняти провідні позиції в міжнародних екологічних програмах;
- тенденція до збільшення потреби в екологічних товарах і послугах;
- екологічно орієнтоване удосконалення виробничих систем, особливо за рахунок зменшення енергоємності та матеріалоємності одиниці продукції;
- наявність досвіду проведення наукових досліджень та наявний науковий потенціал України;
- міжнародне визнання необхідності екологізації виробництва як підґрунтя для сталого розвитку в глобальному масштабі.

Дослідження показали, що обставинами, які поглиблюють національні екологічні проблеми, зокрема в легкій промисловості, є [6; 11; 16; 19-22; 25; 39; 61]:

- недостатній рівень інноваційної активності підприємств, зокрема в галузі впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологічних процесів;

- незадовільний технічний стан очисних споруд, їх перевантаження, зношеність обладнання;

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

- переваги вузьковідомчих інтересів над загальногосподарськими;

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

- неефективний контроль за діяльністю екологонебезпечних підприємств, низька технологічна дисципліна, гострий дефіцит коштів для забезпечення нормальної експлуатації очисного устаткування і споруд;

- недостатній рівень кваліфікації робітників та низький рівень свідомості інженерно-технічних працівників підприємств.

Вперше поставлена у 70-х рр. ХХ ст. 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. Дослідження цих та інших питань знайшли відображення в працях таких вітчизняних та зарубіжних фахівців як В. Барейша, О. Веклича, В. Весніна, В. Воловича, Н. Газизулліна, С. Глазьєва, М. Кабацького, О. Карінцева, Г. Клименко, Кофі Аннана, Л. Купинця, В. Ліщук, Р. Луцика, Л. Мельника, В. Мойсеєнко, О. Несветова, Р. Перелет, Ю. Стадницького, В. Степанкова, І. Синякевича, С. Харичкова, О. Царенко, А. Циганкова, Г. Шматкова, В. Щербини та ін. Проте існує необхідність вдосконалення методичних підходів щодо еколого-економічної оцінки технологій виробництва та обґрунтування екологічних стратегій.

Зважаючи на комплексність проблем в екологічній сфері, потрібно визнати те, що без розробки виваженої стратегії сталого розвитку країни в цілому, а також розвитку окремих галузей та територій, подолати наслідки екодеструктивної діяльності неможливо. Науковці звертають особливу увагу на необхідність розробки «принципово нової ресурсо-екологічної стратегії соціально-економічного розвитку держави» [24], основою якої повинні бути:

- пріоритет екології над економікою, ресурсо-екологічних критеріїв, показників та вимог над економічними;

- раціональне поєднання ринкових та державних економічних та адміністративних інструментів і важелів регулювання ресурсоекологічних відносин;

- оптимальне та взаємоузгоджене застосування методів галузевого і територіального управління природокористуванням й охороною навколишнього середовища;

- інтеграція ресурсо-екологічного та економічного підходів до розвитку і розміщення продуктивних сил у єдиний еколого-економічний підхід шляхом розробки та застосування у господарській діяльності еколого-економічних нормативів, показників, стандартів та вимог;

- чітке визначення національних, регіональних та місцевих ресурсоекологічних пріоритетів у сфері прогнозування соціально-економічного розвитку.

З огляду на розглянуте можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку перед українською державою постало завдання забезпечення інтегрованого підходу до сталого розвитку довкілля, коли вирішення екологічних проблем є, з одного боку, завданням, а з іншого – інструментом більш справедливого розподілу суспільного багатства, який згодом буде впливати на технологічну перебудову економіки та забезпечення сталого розвитку країни в цілому [26].

Принциповими екологічними, економічними та соціальними результатами якісних змін в економіці, як зазначається в праці [24, с. 263], повинні стати:

- поступове завоювання Україною ринків товарів та послуг, актуальність в яких зростатиме в найближчі десятиріччя (серед таких на провідному місці – товари легкої промисловості);

- підвищення експортного потенціалу країни в цілому та легкої промисловості зокрема;

- зменшення деструктивного тиску на екосистеми країни та оздоровлення середовища, де проживають люди;

- створення нових робочих місць для використання інтелектуального потенціалу України.

Питання природокористування та екологізації суспільного виробництва досить широко висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців [15-17; 21; 30; 36; 46; 54; 59 та ін.], проте не існує єдиного визначення поняття, яке б однозначно характеризувало процес якісних перетворень у суспільному виробництві, метою яких є ощадне використання природних ресурсів та збереження довкілля.

Так, під екологізацією виробництва більшість авторів розуміє 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 [28, с. 23]; систему управління, що забезпечує постійне зниження техногенного навантаження на навколишнє середовище [54]; систему організаційних заходів, інноваційних процесів, реструктуризацію сфери виробництва і споживання, технологічну конверсію, раціоналізацію природокористування, трансформацію природоохоронної діяльності, що реалізується як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях [15]; процес послідовного впровадження нової техніки і технології, нових форм організації виробництва, виконання управлінських та інших рішень, які дають змогу підвищити ефективність використання природних ресурсів з одночасним збереженням природного середовища та його поліпшення на різних рівнях [9, с. 374]; безперервний процес впровадження нових технічних, технологічних, економічних, управлінських та правових рішень, які в сукупності забезпечують еколого-

економічну збалансованість [35]; процес забезпечення відповідності усіх елементів виробництва (засобів і предметів праці) вимогам раціонального природокористування та ресурсозбереження, а також здатність гарантувати екологічну безпеку [13, с. 8].

Зазначимо, що, відповідно до ст. 3 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища», одним з найважливіших принципів визначено екологізацію матеріального виробництва на основі комплексності рішень у питаннях охорони навколишнього природного середовища, використання та відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій [5]. В «Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року» [7] зазначається, що екологізація промисловості передбачає:

- розроблення методології визначення ступеня екологічного ризику для навколишнього природного середовища, обумовленого виробничою діяльністю екологічно небезпечних об'єктів;

- впровадження новітніх наукових досягнень, енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, маловідходних, безвідходних та екологічно безпечних технологічних процесів;

- удосконалення еколого-економічного механізму з метою стимулювання впровадження екологічно безпечних технологій та природоохоронних систем, широке застосування екологічного аудиту та сертифікації виробництва;

- налагодження ефективного екологічного контролю з метою управління техногенним навантаженням, раціональним використанням природних ресурсів і розміщенням продуктивних сил;

- впровадження екологічно ефективних методів організації виробництва, принципів корпоративної соціальної відповідальності, більш чистого виробництва з метою зменшення обсягів викидів і скидів, мінімізації утворення відходів та комплексного використання матеріально-сировинних ресурсів, у тому числі вторинних;

- удосконалення системи обліку відходів та статистичної звітності щодо їх утворення, накопичення та утилізації;

- розвиток державної системи моніторингу навколишнього природного середовища.

Крім поняття екологізації матеріального виробництва в науковій літературі використовуються також поняття «екологізація економіки» та «охорона навколишнього середовища», різницю між якими науковці обґрунтовують тим, що останнє потребує значних засобів на компенсацію недоліків екологічно недосконалої технології, а екологізація економіки трактується як «спеціалізація на виробництві товарів екологічного призначення», та є процесом, що ліквідує не наслідки, а причини екологічної деструкції [16, с. 265]. Під екологізацією економіки (виробництва та споживання) науковці розуміють «цілеспрямований процес перетворення економіки, направлений на зниження інтегрального екодеструктивного впливу процесів виробництва і споживання товарів і послуг в розрахунку на одиницю сукупного суспільного продукту», який пропонується здійснювати через

розробку перспективних видів продукції екологічного призначення та систему заходів щодо екологічної трансформації народного господарського комплексу країни [15; 16, с. 269-273;].

Для характеристики діяльності суспільства щодо використання та споживання природних ресурсів з метою задоволення існуючих потреб використовується поняття «природокористування», під яким розуміють «раціональне, засноване на комплексному підході використання природних ресурсів, цілеспрямована і планомірна соціально-економічна діяльність суспільства, орієнтована на використання предметів і явищ природи для задоволення суспільних потреб; безпосередній та опосередкований вплив людини на природне середовище, внаслідок якого відбуваються незворотні зміни в природі» [10, с. 84]. Розглядаючи економічний механізм природокористування, виділяють три його типи:

1) м'який або наздоганяючий – ліберальний в екологічному відношенні механізм, який встановлює найзагальніші екологічні рамки економічного розвитку галузей і секторів, практично його не гальмуючи;

2) стимулюючий або розвиваючий – сприяє екологічному піднесенню екологічно збалансованих і спеціалізованих природоохоронних виробництв та видів діяльності;

3) жорсткий – використовує ринкові та адміністративні інструменти і через жорстку податкову, кредитну та інші види політики стримує розвиток певних галузей і комплексів з метою обмеження їх природного базису, сприяє економії використання природних ресурсів [10, с. 84-85].

Досить поширеним останнім часом також стало поняття «чисте виробництво», яке було введено в 1989 році Екологічною програмою ООН [59] та основним завданням якого визначалася економічно ефективна організація процесу виробництва, що досягається протягом 3-5 років, і одночасне покращення показників роботи підприємства. Програми чистого виробництва являють собою комплекс конкретних заходів, націлених 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, пов'язаних 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. Як російський, так і український досвід реалізації зазначених проектів показав, що впровадження чистого виробництва супроводжується серйозними змінами в сумлінні інженерно-технічних спеціалістів, які починають активно використовувати всі наявні можливості для удосконалення технологічних процесів, не очікуючи на вказівки «згори».

Підводячи підсумок проведеному аналізу змісту понять екологізації виробництва (економіки), природокористування та «чистого виробництва»

необхідно підкреслити відмінність між ними за сутністю процесів, які характеризують дані категорії. Зупинимося детальніше на найголовніших з них. Так, спираючись на визначення, що надається в «Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року» [7], під *екологізацією* будемо розуміти керований процес якісних перетворень, що відбуваються на рівні окремих галузей та суспільного виробництва в цілому. Зазначимо, що для здійснення екологізації суспільного виробництва потребується розробка відповідної методології, механізмів впровадження новітніх наукових досягнень задля забезпечення раціонального природокористування, а також розвиток державної системи моніторингу навколишнього природного середовища, контролю за виконанням програм енергоефективності та ресурсозбереження, вдосконалення системи статистичної звітності та інформування. Кінцевою метою таких перетворень в контексті сталого розвитку повинно бути досягнення збалансованого розвитку екологічної, соціальної та економічної сфер усіх рівнів.

Природокористування – це суспільно-економічна діяльність щодо використання та споживання природних ресурсів, характер якої залежить від застосовуваного економічного механізму природокористування.

«Чисте виробництво» – це комплекс конкретних цільових програм, які виконуються на підприємстві або групі підприємств однієї галузі, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок впровадження ресурсозберігаючих та природоохоронних заходів.

Для характеристики діяльності промислового підприємства вважаємо доцільним ввести поняття *екологоорієнтованого розвитку*, під яким будемо розуміти *безперервний системний процес якісних перетворень у виробництві на основі послідовного втілення взаємоузгоджених природоохоронних проектів (програм) в рамках реалізації стратегії сталого розвитку підприємства з метою досягнення економічної, екологічної та соціальної результативності і ефективності.*

В останні два десятиріччя в Україні було прийнято ряд законів, таких як:

- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (1991 р.);
- Закон України «Про охорону атмосферного повітря» (1992 р.);
- Закон України «Про ратифікацію Конвенції про охорону біологічного різноманіття» (1994 р.);
- Закон України «Про екологічну експертизу» (1995 р.);
- Закон України «Про ратифікацію Договору до Енергетичної Хартії та Протоколу до Енергетичної Хартії з питань енергетичної ефективності і суміжних екологічних аспектів» (1998 р.);
- Закон України «Про ратифікацію Угоди про грант Всесвітнього екологічного траст-фонду (Проект вилучення речовин, що руйнують озоновий шар) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, що виступає як впроваджувальна установа зазначеного фонду» (1999 р.);
- Закон України «Про ратифікацію Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті» (1999 р.);

- Закон України «Про зону надзвичайної екологічної ситуації» (2000 р.);
- Закон України «Про Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000-2015 роки» (2000 р.).

Важливим результатом діяльності Кабінету Міністрів України в екологічній сфері стало прийняття у 2007 р. «Концепції національної екологічної політики на період до 2020 року» [58], основною метою якої є стабілізація і поліпшення екологічного стану території держави шляхом утвердження національної екологічної політики як інтегрованого фактора соціально-економічного розвитку України для забезпечення переходу до сталого розвитку економіки та впровадження екологічно збалансованої системи природокористування.

Підводячи підсумок розглянутому необхідно визнати, що в сучасних умовах перед кожним підприємством повинна стояти задача – перетворити весь комплекс технологічних процесів таким чином, щоб повністю виключити або звести до мінімуму негативний вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище. Розглядаючи питання сталого екологоорієнтованого розвитку підприємства, доцільно акцентувати увагу на тому, що зміна пріоритетів розвитку сприятиме досягненню підприємством таких додаткових цілей:

- оптимізація операційних процесів та скорочення операційних витрат завдяки скороченню відходів виробництва та (або) їх переробки, збільшенню ефективності використання всіх видів ресурсів;
- покращення іміджу та ділової репутації, прогрес при проходженні міжнародної сертифікації на відповідність стандартам якості та екологічного менеджменту;
- підвищення лояльності персоналу, клієнтів, місцевих громад та інвесторів;
- скорочення претензій з боку регулюючих органів (включаючи виплати штрафних санкцій за порушення);
- покращення управління підприємством, в тому числі завдяки запобіганню екологічним та іншим ризикам, підвищення стабільності та стійкості розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;
- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності тощо, в тому числі за рахунок досягнення економії витрат на сировину, енергію, споживання ресурсів, на зменшення шкоди навколишньому середовищу; уникнення окремих видів витрат.

В той же час, більшість виробників орієнтацію виробництва на використання екологічно чистих технологій часто сприймають як таку, що суперечить їх поточним економічним інтересам. В. Трегобчук та О. Веклич [45] зазначають, що потребується зміна системи цінностей як на особистісному, так і на корпоративному рівні, коли крім економічних цілей підприємство ставить та реалізує екологічні та соціальні цілі. Зазначимо, що за таких умов однією з основних можливостей радикального вирішення екологічної проблеми є перетворення екологічних виробів та послуг у вигідний для національної економіки товар, що є також і однією з пріоритетних задач Світової Організації Торгівлі.

6.2. ПРОБЛЕМИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Дослідження тенденцій розвитку та екологічної ситуації в легкій промисловості дозволяють констатувати, що виробництво екологічних товарів повинно стати пріоритетним для галузі, зважаючи на існуючий потенціал та зростання попиту населення на екологічно чисті товари власного виробництва з натуральної сировини.

Розглянемо детальніше екологічну ситуацію в легкій промисловості України. Враховуючи характер виробництва, обсяги та характеристики шкідливих викидів підприємства різних підгалузей легкої промисловості впорядковують за зменшенням їх впливу на природне середовище так:

- 1) текстильна;
- 2) шкіряно-хутряна;
- 3) взуттєва;
- 4) трикотажна;
- 5) швейна;
- 6) інші підгалузі [21].

Текстильна та шкіряно-хутряна підгалузі характеризуються підвищеними ресурсоемністю, водоемністю та енергоемністю, пов'язаними з використанням хімічних технологій переробки сировини. Особливістю підприємств вказаних підгалузей легкої та текстильної промисловості є багатоплановість технологічних процесів, використання десятків різних хімічних реагентів, потрапляння основної маси виробничих відходів у стічні води, велике значення питомих норм водопостачання і водовідведення [21]. Скиди підприємств цих підгалузей складають 85 % від загального об'єму. Викиди шкідливих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення становлять [51]: 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. т/рік (в середньому на одне підприємство припадає 12,7 т).

У легкій промисловості широко використовуються штучні та синтетичні матеріали, які є токсичними та погано розкладаються в природних умовах, що робить проблему виникнення та знешкодження стічних вод особливо актуальною. Серед основних забруднюючих, небезпечних речовин, які протягом року потрапляють у водний басейн, зокрема р. Дніпро, такі: сухий залишок, хлориди, сульфати, нітрати, азот, амонійний, жири, фосфати, хром³, СПАР, нафтопродукти.

В шкіряно-хутровій підгалузі в процесі виробництва також виникають тверді відходи, які є вторинними ресурсами, що утворюються в результаті фізико-хімічних процесів та механічних операцій обробки шкіряно-хутрової сировини і можуть використовуватися для виготовлення різноманітної продукції безпосередньо на шкіряно-хутрових підприємствах або в інших виробництвах. Умовно їх поділяють на «товарні», тобто ті, на які є стандарти, технічні умови і може бути визначена ціна, та «нетоварні», які не є метою

виробничого процесу, але можуть використовуватися у виробництві готової продукції [21, с. 26]. До перших відносяться вовна, щетина, спилок, салосирець, клей міздряний та інші, виробництво яких планується, а збільшення їх випуску позитивно впливає на ефективність виробництва. До других належать обрізки від контурування сировини, обрізки голини та спилку, міздря, хромова стружка, клапти, обрізки готової шкіри, шкіряний пил. Збільшення виходу таких відходів пов'язано зі зменшенням об'єму випуску основної продукції, але це вимушені втрати, які обумовлені специфікою виробництва та можуть бути компенсовані раціональним та повним використанням вищеназваних відходів. З економічної точки зору перший вид відходів належать до зворотніх, вартість яких відшкодовується шляхом включення до собівартості відповідного виду побічної продукції при їх переробці, другий вид – так звані незворотні відходи, які відшкодовуються включенням до собівартості основної продукції підприємства.

Фактичний вихід твердих відходів у виробництві значно перевищує планові норми, відходи використовуються не повністю і в деяких випадках нерационально [21, с. 28]. Невикористані відходи створюють звалища, забруднюючи навколишнє середовище токсичними речовинами, що містяться в них, або утворюються при їх загниванні. Необхідно також визнати, що проблема з відходами ускладнюється тим, що значна їх кількість не використовується і підприємства платять великі штрафи за викиди токсичних відходів, росте платня за утримання звалищ.

Результатами проведених науковцями КНУТД досліджень стали такі висновки щодо стану екологічної проблеми в шкіряній підгалузі легкої промисловості [21, с. 20]:

- за кількістю відходів, які можуть забруднювати навколишнє середовище, шкіряна галузь займає одне з перших місць (після будівництва, виробництва виробів із пластмас для побутової життєдіяльності);

- на переробку 1 тони сировини галузь витрачає від 20 до 40 м³ води, стільки ж забруднених стоків потрапляє в каналізацію шкір заводів;

- в процесі виробництва тільки близько 50 % маси сировини переходить безпосередньо в шкіру, решта – побічні продукти та відходи.

Тому переробка та раціональне використання рідких та твердих відходів шкіряно-хутрового виробництва є актуальним завданням як з економічної, так і з екологічної точок зору. З розвитком виробництв шкіряно-хутрової підгалузі, інтенсифікації та хімізації процесів, зменшилася загальна кількість стічних вод, проте значно збільшився ступінь їх забруднення після проведення технологічних процесів (у шкіряно-хутровому виробництві кількість стічних вод різна в залежності від прийнятої технології).

Традиційно проблема знешкодження забруднень вирішувалася на підприємствах легкої промисловості шляхом встановлення очисних споруд. Проте, досвід не лише зарубіжних, а й вітчизняних підприємств показує, що головними напрямками зниження негативного впливу на природне середовище виробничої діяльності повинні бути зміни в технологіях, створення новітнього

моніторингового обладнання, перехід на сучасні методи обліку газу, пари, води, електроенергії, які призведуть до зменшення споживання як матеріальних, так і енергетичних ресурсів [16; 21; 46; 51].

В результаті аналізу особливостей технологічного процесу в шкіряній підгалузі легкої промисловості встановлено, що процес екологізації виробництва на більшості підприємств необхідно розпочинати з таких заходів [19; 21; 53]:

1. Модернізація та заміна виробничих та природоохоронних основних засобів, в т.ч. розроблення та впровадження у виробництво сучасного обладнання по вилученню солей хрому для їх подальшого використання.

2. Впровадження в масштабах підприємства системи стоків із своїми установками для очистки і зворотної системи водокористування.

3. Технологічне забезпечення виробничого процесу шляхом розробки (придбання) та впровадження технологій дублення з таким вмістом солей хрому в стічних водах, який не буде перевищувати граничного рівня.

4. Оптимізація технології відмочувально-зольних процесів з метою очищення стічних вод та мінімізації витрат сульфїду натрію і гідроксиду кальцію в процесі зневолошування-зоління.

5. Впровадження переробки тільки парних/малосолених шкур, що вирішить проблему консервування і відмочування шкур, а також зменшить вміст солей в стічній воді.

6. Технологічне забезпечення природоохоронної діяльності, зокрема впровадження на всіх підприємствах способів повторного використання зольних розчинів та промивної води, а також регенерації солей хрому, що значно зменшить вміст хімматеріалів у стічних водах та ін.

7. Створення централізованого підприємства по збуту відпрацьованих хромових стоків, а також хромовміщуючих відходів інших підприємств з метою організації виробництва хромового дубителя.

Дослідження показали, що однією з причин складної екологічної ситуації на підприємствах легкої промисловості науковці вважають низьку ефективність використовуваних механізмів екологічного контролю і управління, переважно заснованих на адміністративних методах та примусі [19, с. 28]. З огляду на це зростає актуальність пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем на підприємствах, основним з яких є запровадження системи екологічного менеджменту. Необхідно зазначити, що екологічний менеджмент буде ефективним тоді, коли відповідним інституціям вдасться мінімізувати комплекс конфліктів інтересів, які виникають всередині підприємства, між підприємством і контролюючими органами, між підприємством і зацікавленими сторонами, та нейтралізувати зумовлені цим наслідки. Для цього слід використати всі інституційні та функціональні можливості.

Визначаючи основні функціональні та методологічні особливості екологічного менеджменту, які можуть скласти основу концепції екологічного управління на підприємствах легкої промисловості, потрібно враховувати, що окремі функції за своїм змістом здебільшого збігаються з основними фазами управлінського циклу. До них, перш за все, необхідно віднести такі: діагностика

наявних проблем; формування цілей та розробка стратегії; планування, прийняття рішень та реалізація планів; внутрішній контроль і зовнішній аудит; аналіз результатів, висновки та розробка рекомендацій щодо вдосконалення (коригування планів та уточнення програми заходів).

Структурно-логічну схему екологічного менеджменту, розроблену на основі опрацювання [19], представлено на рис. 6.1.

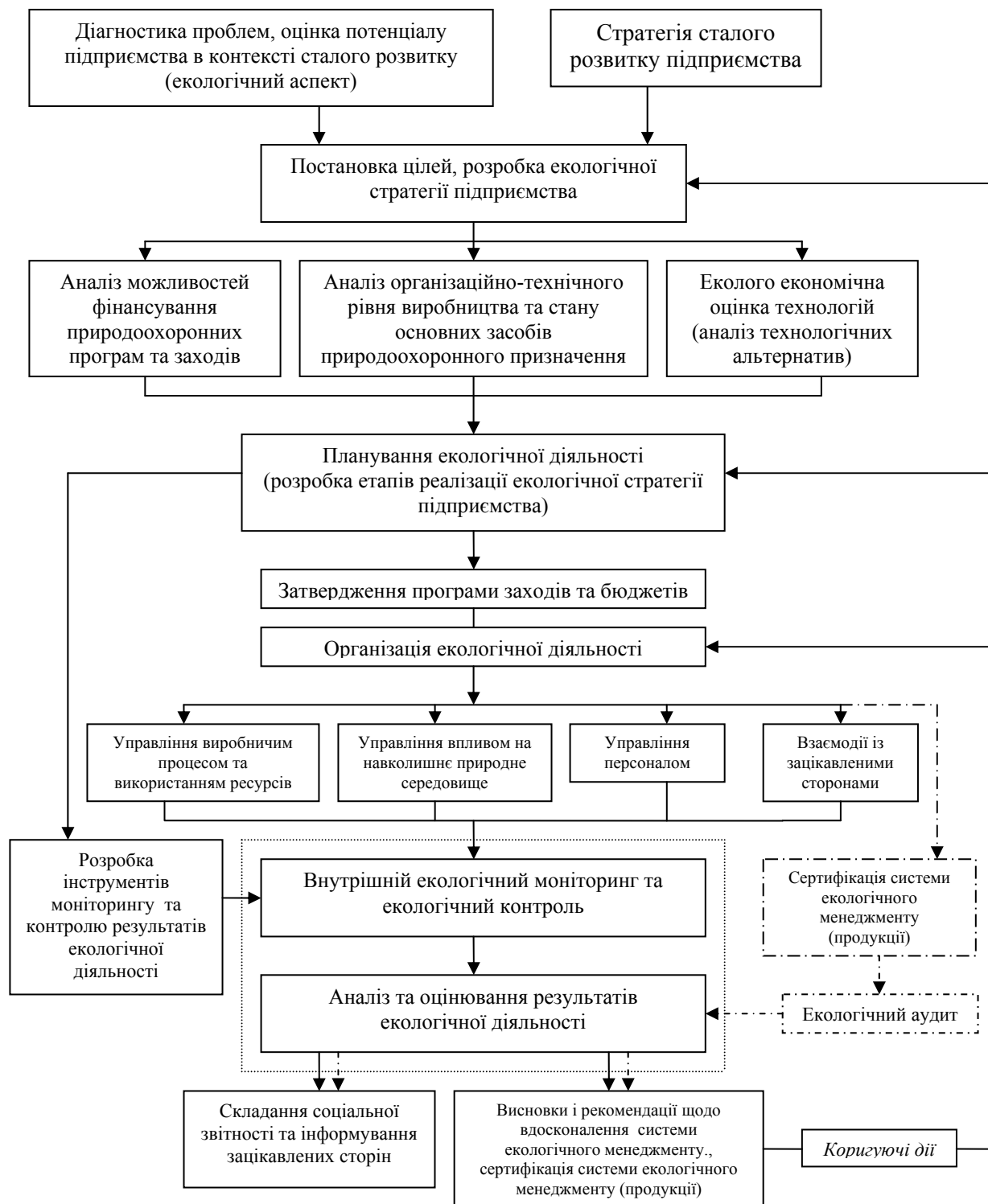


Рисунок 6.1 – Структурно-логічна схема екологічного менеджменту підприємства легкої промисловості [19]

Основними функціями та завданнями, які повинні виконуватися в системі екологічного менеджменту на підприємствах легкої промисловості, визначено наступні.

Діагностика проблем, оцінка потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. Основною метою реалізації екологічної стратегії підприємства й відповідних програм є забезпечення можливостей сталого розвитку підприємства і досягнення екологічної результативності й ефективності відповідно до концепції та стратегії сталого розвитку. Досягнення цієї мети значною мірою залежить від своєчасного виявлення кола основних проблем та оцінки можливостей підприємства реалізувати екологічну стратегію. Це забезпечується завдяки застосуванню методичного підходу щодо оцінки економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку [29; 40; 43], зокрема за системою екологічних показників. Важливе значення при цьому слід приділяти причинно-наслідковому аналізу факторів та встановленню взаємозв'язків між бізнес-процесами, які визначають можливості екологоорієнтованого розвитку підприємства.

Постановка цілей, розробка екологічної стратегії підприємства. Концепція сталого розвитку підприємства встановлює основні цільові орієнтири, на досягнення яких спрямована стратегія сталого розвитку та яким повинна підпорядковуватися і екологічна стратегія. Необхідно відзначити, що систему екологічного менеджменту науковці визначають як «частину загальної системи менеджменту, яка включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження і оцінки досягнутих результатів і вдосконалення екологічної політики» [19, с. 28].

Розробляючи екологічну стратегію, вважаємо необхідним враховувати такі фактори: рівень економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку, а також досвід підприємства щодо реалізації екологічних програм та ефективність діючої системи екологічного менеджменту, від яких будуть залежати і конкретні цілі підприємства в екологічній сфері, і відповідна стратегія. Крім того, важливими умовами досягнення екологічної результативності є мотивація керівництва підприємства, кваліфікація та мотивація персоналу, а також фінансові можливості щодо реалізації екологічних програм. При розробці екологічної стратегії підприємства важливо також враховувати очікування зацікавлених сторін, що є однією з умов соціальної відповідальності бізнесу та індикатором сталого розвитку підприємства.

Планування екологічної діяльності. Планування вважається головною функцією менеджменту загалом і екологічного менеджменту зокрема. Основні види робіт щодо планування екологічної діяльності, які розглядаються в праці [19, с. 28-29], нами доповнено та пропонується поділити на два етапи: підготовчий та етап власне планування. До підготовчого етапу доцільно віднести такі види робіт:

- визначення пріоритетних екологічних аспектів діяльності;
- встановлення законодавчих та інших вимог;

- формування бази даних про об'єкти екологічного управління;
- визначення критеріїв і показників оцінки екологічної результативності та ефективності.

Другим етапом є розробка комплексу екологічних програм та заходів, затвердження бюджетів, встановлення термінів виконання та призначення відповідальних осіб. Розробка робочого варіанту екологічних цілей та завдань, а також їх узгодження з керівництвом повинні вирішуватися на етапі постановки цілей (на відміну від запропонованого в [19]).

Організація екологічної діяльності. Виходячи із розроблених методологічних положень сталого розвитку підприємств легкої промисловості та враховуючи наведені в праці [19] рекомендації щодо змісту функції «Організація екологічної діяльності», автором визначено такі основні напрями організаційної діяльності підприємства в екологічній сфері:

- управління виробничим процесом та використанням ресурсів;
- управління впливом на навколишнє природне середовище;
- управління персоналом;
- взаємодії із зацікавленими сторонами;
- сертифікація екологічної діяльності на відповідність міжнародним стандартам ISO 14000, BS 7750 (за умови готовності підприємства до цієї процедури).

Погоджуючись в цілому з переліком завдань, які включає функція «Організація екологічної діяльності» згідно [19, с. 30-31], пропонуємо доповнити їх та представити у такому складі:

- визначення структури системи екологічного управління (суб'єкти, об'єкти, канали комунікацій);
- розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності, розробка посадових інструкцій;
- розробка процедур;
- забезпечення ресурсами (матеріально-технічними, інтелектуальними, трудовими, фінансовими, маркетинговими);
- розробка методичного інструментарію (показників, методик, документації);
- розробка програм навчання (тренінгів, підвищення кваліфікації) персоналу;
- удосконалення (розробка) системи стимулювання, орієнтованої на виконання екологічних програм.

Внутрішній екологічний моніторинг та екологічний контроль. Аналіз та оцінювання результатів екологічної діяльності. Внутрішній екологічний контроль є дієвим інструментом підвищення відповідальності та результативності діяльності як окремих працівників, структурних підрозділів, центрів прибутковості, так і підприємства в цілому. Важливими складовими внутрішнього екологічного контролю є оперативний та стратегічний контроль. На основі рекомендацій щодо основних завдань контролю як фази екологічного менеджменту, наданих в праці [19, с. 31], та із врахуванням цільових орієнтирів,

сформовано такий перелік основних завдань внутрішнього екологічного контролю:

- організація системи оперативного та стратегічного моніторингу досягнутого рівня екологічної результативності та ефективності відповідно до намічених екологічних цілей, завдань та стратегії розвитку;

- перевірка відповідності здійснюваної екологічної діяльності підприємства прийнятій стратегії та затвердженим бюджетам;

- аналіз виконання планів як за обсягами, так і за термінами;

- моніторинг та аналіз відхилень з визначенням причин та розробкою пропозицій щодо їх ліквідації;

- розробка плану попереджувальних заходів на основі передбачення можливих відхилень та з метою їх впровадження в разі недотримання встановлених законодавством або підприємством екологічних норм та нормативів;

- оцінка розроблених заходів та ініціювання рішень щодо корекції планів (дій);

- контроль за дотриманням скоригованих планів;

- оцінка відповідності екологічної діяльності підприємства очікуванням зацікавлених сторін.

Результати внутрішнього екологічного контролю і аудиту доцільно представляти у вигляді звіту про виконання планів (заходів) за кожною з екологічних програм. Це сприятиме забезпеченню зворотного зв'язку у системі екологічного управління, а саме тому, що звітні аналітичні матеріали слугуватимуть для корегування екологічних програм, планів і бюджетів, а також для стимулювання (преміювання чи депреміювання) персоналу залежно від кінцевих результатів роботи. Якщо підприємством буде прийнято рішення щодо сертифікації своєї діяльності на відповідність міжнародним екологічним стандартам (ISO 14000, BS 7750), з метою періодичної перевірки відповідності системи екологічного менеджменту встановленим критеріям необхідною процедурою буде проведення екологічного аудиту. Важливим аспектом екологічної діяльності підприємства в контексті сталого розвитку повинно бути складання нефінансової звітності з соціальної відповідальності бізнесу, яка є характеристикою діяльності за показниками умов праці та впливу на довкілля із врахуванням очікувань зацікавлених сторін.

Таким чином, з розглянутого можна зробити висновок, що екологоорієнтований розвиток підприємства є цілеспрямованим процесом, який потребує розробки та реалізації не лише технічних, але й заходів організаційного характеру, зміни системи цінностей як на рівні підприємства, так і на рівні свідомості кожного працівника, а, отже, і відповідних змін в системі управління галуззю та підприємством, зокрема в системі екологічного менеджменту.

6.3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА В ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

На сучасному етапі для попередження екологічних наслідків людської діяльності потрібні нові підходи до стратегії розвитку промислових підприємств, методологія формування яких ґрунтувалася б на одному з головних принципів сталого розвитку – принципі еколого-економічної збалансованості. Вдосконалення використання і відтворення природного потенціалу реалізується через процес екологізації суспільного виробництва, який виступає як комплексна система заходів організаційно-правового, економічного, технологічного характеру, спрямована на забезпечення природоохоронних властивостей економічних процесів.

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 [37; 48], формуванню системи показників-індикаторів для діагностики економіко-екологічної безпеки господарських систем [49], показників комплексного впливу як окремо взятих підприємств, так і їх сукупності на екологічний стан певної території [34], еколого-економічного рівня технологій (операцій, процесів) [12], вдосконаленню методів аналізу проектів з точки зору їх впливу на довкілля [8] та ін.

Складний процес технологічних змін є однією з характерних рис розвитку світової економіки, що пояснюється вичерпанням можливостей вдосконалення і подальшого прогресу старих технологій та початком активного зростання новітніх технологій, які здатні внести зміни в економіку і суспільство в цілому [27, с. 173]. З огляду на це, автором зроблено висновок, що в умовах переходу до сталого розвитку у зв'язку із існуванням технологій виробництва, які спричиняють негативний вплив на довкілля та характеризуються високим рівнем ресурсоемності, потребується 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 легкої промисловості України.

Потреба оцінки впливу на навколишнє природне середовище (далі – НПС) виникає при проектуванні, будівництві, реконструкції, розміщенні, введенні в дію, експлуатації підприємств, споруд та об'єктів, аналізі діючих та обґрунтуванні нових технологій виробництва. З огляду на це, виникає питання формування системи показників, за якими буде проводитися оцінка впливу господарської діяльності на навколишнє середовище. Аналіз показав, що поряд із стандартними показниками інвестиційного аналізу, а також показниками, які оцінюють пов'язані із реалізацією проектів екологічні ризики, вигоди та витрати [12; 48], зберігає свою актуальність задача 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 такі показники:

- абсолютні (кількість викидів, скидів, відходів, витрати на охорону НПС);

- відносні (зміна кількості викидів, скидів, відходів в порівнянні з минулими роками або за умови використання альтернативних технологій);

- середньозважені (значення гранично-допустимих концентрацій тощо);

- одиничні, групові та інтегральні показники чистоти та замкнутості.

До індикаторів економіко-екологічної безпеки [8; 37; 49], 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 у структурі промисловості;

- питома вага обробної промисловості в загальному обсязі промислового виробництва;

- матеріалоемність та енергоемність продукції;

- категорія небезпечності підприємства в залежності від маси, виду та складу забруднюючих речовин, що викидаються в атмосферу;

- санітарний стан водойм;

- показники використання водних ресурсів у виробництві;

- збори за забруднення навколишнього природного середовища;

- рівень збитків від надзвичайних ситуацій техногенного характеру;

- витрати на збереження і знищення вторинної сировини;

- площа, займана відходами;

- капітальні інвестиції та поточні витрати 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 та ін.

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 екологоємності, ресурсоемності, енергоемності, за ступенем замкнутості технологічного циклу, за ступенем рециркулювання ресурсів та відходів та ін. [48].

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

1. 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 (екологічність (користність/шкідливість) продукції для користувача; шкідливість продукції для навколишнього середовища на етапі її утилізації).

IV. Показники небезпечності підприємства (виробництва) в залежності від маси, виду та складу забруднюючих речовин, що викидаються в атмосферу.

Оцінка впливу на навколишнє природне середовище (НПС) – це процес визначення характеру і ступеня всіх потенційних видів впливу від запроєктованої господарської діяльності та очікуваних еколого-економічних наслідків можливої реалізації проектів [23, с. 134-135]. Головною метою такої оцінки є сприяння екологічній безпеці, відновленню та відтворенню ресурсів. 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, технологій очистки води та повітря).

В табл. 6.1 представлено узагальнену систему оціночних заходів (показників, процедур) та їх результатів за видами оцінки впливу на НПС.

Таблиця 6.1 – Система оціночних заходів та результатів за видами оцінки впливу на НПС [21; 23, с. 135]

Система оціночних заходів (показників, процедур)	Кінцеві результати
Нові проекти	
<ul style="list-style-type: none"> - підготовка інформації про стан біосфери та її компонентів до початку запланованої діяльності; - прогнозування й оцінка можливого впливу на НПС за варіантами проекту; - розробка оцінного документа і розгляд його спеціалістами за участю громадськості; - підготовка висновків для прийняття відповідних рішень; - оцінка можливості скорочення витрат забруднення 	<ul style="list-style-type: none"> - суспільна необхідність діяльності, що планується; - характеристика сучасного стану НПС у районі діяльності; - способи реалізації запроєктованої діяльності; - реальні альтернативи існуючому проекту, в т. ч. «нульовий варіант»; - рівень впливу на НПС за передбачуваними і альтернативними варіантами у звичних умовах і у разі гіпотетичних ситуацій; - зміни параметрів стану НПС в разі здійснення альтернативних варіантів і можливі соціально-економічні наслідки; - заходи по зменшенню негативного впливу, вірогідності екологічного ризику, аварій; - дані про методи і засоби контролю НПС
Діючі підприємства (застосовувані технології)	
<ul style="list-style-type: none"> - комплексна оцінка організаційно-технічного рівня виробництва, його відповідності сучасному рівню виробництва в галузі; - опис технології виробництва; - нормування показників, які характеризують вплив діяльності на НПС, згідно сучасних вимог природоохоронного законодавства; - оцінка рівня застосовуваних технологій за показниками їх матеріало-, енергомісткості та можливостей щодо вдосконалення діючих технологій на більш ресурсоощадні, інноваційні; - моніторинг стану НПС під час здійснення діяльності тощо; - витрати на збереження і знищення вторинної сировини, площа, займана відходами; - аналіз динаміки платежів за забруднення НПС; - оцінка рівня очисних споруд та ін. природоохоронних об'єктів; - оцінка способів очистки, що застосовуються, на відповідність діючим нормам; - оцінка ефективності спеціальних природоохоронних заходів, що пропонуються (заходів щодо захисту населення і територій від небезпечних ситуацій; щодо використання і вилучення відходів виробництва, забезпечення екологічної безпеки; оцінка витрат на капітальний ремонт природоохоронних об'єктів). 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка комплексу заходів щодо забезпечення відповідності фактичного рівня впливу застосовуваних технологій на НПС встановленим нормативним значенням; - розробка екологічно чистих технологічних процесів, освоєння виробництва екологічно чистої продукції; - забезпечення дотримання норм забруднення за встановленими для підприємства показниками; - обґрунтування резервів скорочення платежів за забруднення НПС; - заходи по утилізації та переробці відходів, вторинних ресурсів тощо; - висновки щодо відповідності рівня очисних споруд та ін. природоохоронних об'єктів сучасним вимогам та розробка заходів щодо його підвищення; - дослідження і розробки в області створення природоохоронного устаткування, проектування і встановлення очисного устаткування, засобів контролю і моніторингу технологічних процесів; - вдосконалення та впровадження більш ефективних способів очистки стічних вод, атмосферного повітря у відповідності до діючих норм; - підвищення рівня захисту довкілля, населення та територій шляхом розробки комплексу відповідних природоохоронних заходів; - розробка способів повторного використання відходів виробництва, забезпечення екологічної безпеки та ін.

Сьогодні в науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінки впливу промислової діяльності на НПС, в т. ч. такі, які передбачають врахування галузевих особливостей [34; 37; 48; 50; 62].

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 й адаптації відповідних методик оцінки 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 важливого значення при цьому набуває ресурсозбереження, яке виступає як фактор раціоналізації природокористування, що дозволяє також отримати максимальний кінцевий народногосподарський результат при мінімальному втягненні в виробничий процес ресурсів.

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.

Ефективність технологій, зазвичай, оцінюють через систему факторів, що характеризують її трудомісткість, енергомісткість, ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів, санітарно-гігієнічні умови праці та екологічну чистоту. Враховуючи систему пріоритетів, які виносяться на перший план вимогами сучасності, та багатофакторність технологічного процесу виробництва шкіри, питання об'єктивної оцінки якості технологічних інновацій, формування комплексу критеріїв та розробки методики послідовної оцінки науково-технічних розробок є актуальними для підприємств-виробників шкіри. Тому автором зроблено висновок, що важливим завданням, яке повинно вирішуватися кожним підприємством на етапі вибору технологій виробництва, є також визначення якості продукції залежно від варіантів застосовуваних технологічних інновацій.

Результатом теоретичного пошуку та практичних досліджень автора, які викладено в працях [42] та засвідчено патентами [52; 53], став методичний підхід щодо економіко-екологічної оцінки технологій виробництва, який включає такі етапи:

I етап. Аналіз відносного рівня ресурсоемності досліджуваних технологій

На даному етапі на основі інформації про витрати матеріальних та енергетичних ресурсів на одиницю сировини (в шкіряному виробництві – на 1 т сировини, що завантажується в барабани), а у виробництві хутра, крім того, на основі даних про питомі витрати матеріальних ресурсів в розрахунку на 1дм² обробленої продукції при застосуванні різних технологій, пропонується розраховувати одиничні та групові показники відносного рівня їх ресурсоемності.

Одиничні показники відносного рівня ресурсоемності технологій, які є стимуляторами та дестимуляторами, визначаються шляхом стандартизації відносно еталонного значення відповідно за формулами 6.1 та 6.2:

$$q_{ij} = \frac{p_{ij}}{p_i^{em}}, \quad (6.1)$$

та

$$q_{ij} = \frac{p_i^{em}}{p_{ij}}, \quad (6.2)$$

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).

В даному випадку одиничні показники відносного рівня ресурсоемності показують перевагу j -тої технології над еталонною та згідно цілі – мінімізації витрат – розглядаються як дестимулятори.

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

$$R_j = \sum q_{ij} \cdot \alpha_i \quad (6.3)$$

де α_i – вагомість i -го виду ресурсу.

Зазначимо, що кращим є більше значення показника R_j , що свідчить про перевагу досліджуваної технології над еталонною за рівнем ресурсоемності.

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

$$\alpha_i = z_i / \sum_{i=1}^n z_i, \quad (6.4)$$

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

II етап. Оцінка впливу досліджуваних технологій на природне середовище.

Аналіз відносного рівня впливу технологій на природне середовище пропонується здійснювати, використовуючи дані про вміст шкідливих речовин в одиниці об'єму (1 м³ (дм³)) відпрацьованої рідини. При цьому пропонується

розрахунок відносних одиничних та групових показників рівня впливу досліджуваних технологій на природне середовище здійснювати за формулами 6.2 та 6.3, використовуючи умовні позначення:

q_{ij} – відносні одиничні показники впливу технологічного процесу на НПС при використанні j -тої технології;

p_i^{em} – 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.

При розрахунку групового показника рівня впливу технологічного процесу на зовнішнє середовище вагомість небезпечних речовин, які містяться в одиниці обсягу відпрацьованої рідини, автором пропонується визначати, виходячи з відповідного класу безпеки та враховуючи, що всі шкідливі хімічні речовини поділяються на 4 класи [37, с. 44-45]. При здійсненні такої оцінки, забруднюючі речовини у відпрацьованих робочих розчинах необхідно розглядати як дестимулятори (більш безпечним речовинам присвоюється нижчий ранг). Так, зокрема, в шкіряному виробництві хімічні речовини, які застосовуються на етапі відмочування-зоління, відносяться до таких класів безпеки: сульфід натрію та деструктовані кератини, що відзначаються сильною токсичною дією [18, с. 191] і, по суті, є отрутами відносно живих організмів – до другого; гідроксид кальцію – до третього. В табл. 6.2 наведено дані щодо вагомості забруднюючих речовин в робочих розчинах після процесу відмочування-зоління у виробництві шкіри для визначення впливу технологічного процесу на навколишнє середовище.

Таблиця 6.2 – Визначення вагомості показників впливу на природне середовище технології відмочування-зоління за класами безпеки забруднюючих речовин

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

З наведених у табл. 6.2 даних видно, що найбільшу вагомість мають такі речовини як сульфід натрію та кератин, тобто речовини найвищого, серед досліджуваних, класу безпеки.

У виробництві хутра з метою визначення впливу на природне середовище та здоров'я людини досліджуваних технологічних обробок

фарбування хутрового напівфабрикату овчини і кроля також необхідно оцінювати шкідливість забруднювачів.

Враховуючи рекомендації щодо визначення категорії небезпечності підприємств, які надаються в праці [37, с. 12], та специфіку технологічного процесу у виробництві хутра (зокрема, на стадії фарбування) автором пропонується рівень впливу технології на навколишнє середовище ($ВТП^{НПС}$) визначати за масою залишку забруднюючих речовин, враховуючи їх вид та склад, відносно гранично-допустимих концентрацій цих речовин у відпрацьованих розчинах після фарбування, за формулою:

$$ВТП^{НПС} = \sum_{i=1}^n \frac{M_i}{ГДК_i}, \quad (6.5)$$

де M_i – маса добового викиду (скиду) i -тої забруднюючої речовини, мг/л;

$ГДК$ – середньодобова гранично допустима концентрація i -тої речовини, мг/л;

n – кількість шкідливих речовин, які викидаються (скидаються) підприємством в атмосферу (водойми, каналізацію, ґрунт).

В табл. 6.3 наведено гранично-допустимі концентрації забруднюючих речовин, які застосовуються у виробництві хутра, у викидах та скидах [14; 32; 33; 38].

Таблиця 6.3 – Граничні допустимі норми концентрації забруднюючих реагентів

Забруднювач	ГДК, мг/л			
	у повітрі	скидів		в землі
		в міську каналізацію	у водойми	
Феноли	0,003	0,05	0,001	–
ПФН –таніди	–	–	10,0*	–
Хром (III, VI)	0,0015	0,1	0,05	0,05

* в рибогосподарчих водоймах

З даних табл. 6.3 видно, що значення ГДК для ПФН-танідів значно більші, ніж для сполук хрому (III) і хрому (VI) і, особливо, фенолів. Враховуючи це, процеси окиснювального фарбування з меншою витратою фенольних напівпродуктів (резорцин, пірокатехін, пірогалол) чи їх повною заміною на ПФН, а також зі зменшенням витрат сполук хрому (III) під час оздоблення хутрового напівфабрикату, який передбачає використання окиснювального фарбування замість фарбування кислотними барвниками, можливо охарактеризувати як екологічно безпечніші.

III етап. Оцінка рівня якості продукції при використанні альтернативних технологій виробництва

Оскільки серед стратегічних завдань кожного підприємства важливим є забезпечення та підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції, в процесі дослідження обґрунтовано доцільність врахування при виборі

технологій також рівня якості продукції, який забезпечується застосуванням тієї чи іншої технології виробництва.

Під час визначення рівня якості як напівфабрикату у шкіряному чи хутровому виробництві, так і готової продукції, першим етапом є експертне опитування спеціалістів з метою одержання кваліфікованих оцінок відповідності властивостей напівфабрикату (або готової продукції) вимогам відповідних стандартів та формування груп показників для визначення їх якості [1-4; 41; 44]. З цією метою рекомендується застосовувати анкетування, під час якого учасники повинні проаналізувати показники, що мають вирішальне значення для визначення якості напівфабрикату або готової продукції. В процесі дослідження до експертизи було залучено 12 спеціалістів, в т. ч. співробітників Київського шкірзаводу ЗАТ „Чинбар”, фахівців кафедр технології шкіри та хутра, технології виробів зі шкіри та кафедри матеріалознавства КНУТД. Експертна оцінка проводилася в такій послідовності:

- 1) підготовка анкети для опитування;
- 2) власне опитування;
- 3) математична обробка результатів анкетування.

Відповідно до існуючих методик, експерти провели ранжування показників якості шкіри та хутра відповідно до діючих стандартів [1-4; 41; 44].

Наступним етапом досліджень передбачалося визначення натуральних значень показників якості напівфабрикату „Краст” (при аналізі альтернативних технологій відмочування-зоління) та хутрових кроля і овчини за різними технологічними обробками при їх фарбуванні. При цьому передбачалося визначити значення показників, які відповідали б рівню задовільної („з”) та відмінної („в”) якості при її оцінюванні з використанням функції Харрінгтона (рівень “задовільно” визначався згідно до вимог на шкіру (хутро), зазначених в ДСТУ 2726-94, ГОСТ 2974-75, ГОСТ 4661-76, а рівень “відмінно” – згідно з останніми досягненнями науки й виробництва в шкіряній (хутровій) підгалузі) [3; 4; 31-33; 52].

Групові показники якості відносно рівня бажаності визначалися шляхом адитивної згортки:

$$I_j^a = \sum_{i=1}^n a_i \cdot d_{ij}, \quad (6.6)$$

де I_j^a – груповий показник якості при використанні j -тої технології;

a_i – вагомість i -го одиничного показника якості;

d_{ij} – значення i -го одиничного показника якості за шкалою бажаності при використанні j -тої технології.

Індекс якості шкіряного (хутрового) напівфабрикату, який визначає відносний рівень його якості при застосуванні досліджуваної технології в порівнянні з типовою, визначався за формулою:

$$i_{j/m} = \frac{I_j^a}{I_m^a}, \quad (6.7)$$

де $i_{j/m}$ – індекс відносного рівня порівнюваної j -тої технології в порівнянні з типовою;

I_j^a, I_m^a – групові показники якості напівфабрикату після застосування відповідно j -тої та типової технологій.

Наведений підхід визначення групових показників якості продукції рекомендується для визначення якості напівфабрикату „Краст” (за групою показників надійності-довговічності) та хутрових кроля і овчини (при оцінюванні якості шкірної тканини та волосяного покриву після процесу їх фарбування) за використання різних технологій, як спосіб, який дає змогу найбільш об’єктивно оцінити велику кількість показників та визначити технологію, при застосуванні якої досягається найкращий результат за якістю.

IV 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, зниження ресурсоємності та підвищення якості продукції.

Таким чином, застосування даного методичного підходу дозволить вибрати технологію, яка відповідає цілям екологоорієнтованого розвитку підприємств шкіряної (хутрової) промисловості. Реалізація названих цілей можлива шляхом заміни традиційних технологій на новітні екологоорієнтовані, застосування яких разом із розробкою та реалізацією стратегії екологоорієнтованого розвитку надасть підприємству ряд конкурентних переваг, що проявляються:

- в ефективному використанні ресурсів;
- покращенні інформаційної підтримки;
- гарантіях виконання вимог дійсного та майбутнього законодавства;
- покращенні якості продукції;
- зниженні плати за страхування;
- скороченні негативних наслідків екологічних ризиків;
- зменшенні фінансових платежів та санкцій тощо.

Оцінка сучасних технологій виробництва продукції в шкіряній підгалузі з урахуванням економіко-екологічних аспектів. Пропонований методичний підхід щодо економіко-екологічної оцінки технологій виробництва в шкіряній підгалузі, який став результатом теоретичного пошуку та практичних досліджень автора, було застосовано для 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 (далі – ОСЗ, ДСЗ-1, ДСЗ-4) [42].

Аналіз відносного рівня ресурсоемності зазначених технологій відмочування-зоління здійснювався на основі інформації про витрати матеріальних та енергетичних ресурсів на 1 т сировини шляхом розрахунку одиничних та групових показників. Результати розрахунку одиничних та групових показників, які характеризують відносний рівень ресурсоемності досліджуваних технологій, відображено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – 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

Як видно з даних табл. 6.4, пріоритетною за рівнем ресурсоемності є технологія ОСЗ, груповий показник відносного рівня ресурсоемності якої має значення 2,42. Порівняно з цим групові показники відносного рівня ресурсоемності для технологій ДСЗ-1, ДСЗ-4 та ОСЗ-Т – мають нижчі значення (2,12; 1,95 та 1,00 відповідно). Це свідчить про те, що технологія ОСЗ є найбільш ресурсощадною серед досліджуваних.

Оцінка впливу на природне середовище досліджуваних технологій відмочування-зоління здійснювалася на основі інформації про вміст в 1 дм³ відпрацьованої рідини шкідливих речовин. Результати розрахунку відносних одиничних та групових показників рівня впливу досліджуваних технологій на природне середовище наведено в табл. 6.5.

Як видно з даних табл. 6.5, найкращими з екологічної точки зору є технології ДСЗ-4 та ДСЗ-1. Вони характеризуються значно вищими значеннями групових показників відносного рівня екологічної чистоти порівняно з іншими двома, а саме: 9,82 та 7,02 відповідно. Значення відповідних групових показників, отриманих для технологій ОСЗ-Т та ОСЗ є значно меншими (1,00 та 2,72), що свідчить про їх підвищену шкідливість для довкілля порівняно з іншими та необхідність заміни.

Зазначимо, що з огляду на особливості даного етапу розрахунку, вагомість показників вмісту в 1 дм³ відпрацьованої рідини шкідливих домішок

визначалася, виходячи з класу небезпеки та шкідливості речовини, методом рангової оцінки (табл. 6.2).

Таблиця 6.5 – 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

Оцінювання рівня якості напівфабрикату „Краст”, який одержують після проведення відмочувально-зольних процесів, при використанні альтернативних технологій виробництва шкіри передбачало послідовне визначення одиничних та групових показників якості з використанням функції Харрінгтона. На першому етапі експертами у відповідності до вимог Держстандарту було сформовано систему показників надійності-довговічності. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувався коефіцієнт конкордації [44], значення якого склало 0,95 та було підтверджено розрахунком критерію Пірсона χ^2 . Оскільки одержане значення критерію Пірсона ($\chi^2_{\text{розр}} = 59,9455$) виявилось більшим, ніж табличне ($\chi^2_{\text{табл}} = 21,67$) для 10 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha = 0,01$, думки експертів слід вважати узгодженими.

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, було визначено вагомість одиничних показників, за якими оцінюється якість напівфабрикату „Краст”. В результаті дослідження встановлено, що найбільш суттєвими показниками є такі показники надійності-довговічності:

- межа міцності при розтягуванні, МПа;
- видовження при напруженості 9,8 МПа, %;
- жорсткість, сН;
- при сферичному розтягуванні (Н) межа міцності: шкіри та лицьового шару.

В табл. 6.6. представлено натуральні значення показників якості напівфабрикату „Краст”, отриманого за різними відмочувально-зольними технологіями (як і в попередньому дослідженні розглядалися ОСЗ-Т (далі – типова одностадійного зоління) і нові одностадійного та двостадійного зоління – ОСЗ, ДСЗ-1, ДСЗ-4, а також технології ДСЗ-2 та ДСЗ-3, які на попередньому етапі не аналізувалися).

Таблиця 6.6 – Показники надійності-довговічності напівфабрикату „Краст” при використанні різних технологій його виробництва

Показник		Рівень показників якості шкіри							
		за функцією бажаності		фактичне значення на підприємстві					
№	найменування	“з”	“в”	ОСЗ	ДСЗ-1	ДСЗ-2	ДСЗ-3	ДСЗ-4	Типова
1.1	напруження при виникненні тріщин лицьового шару, МПа	15	39	18	21	19	26	29	17
1.2	межа міцності при розтягуванні, МПа	18	32	24	27	25	30	32	22
1.3	видовження при напруженості 9,8 МПа, %	25	35	27	31	25	25	35	23
1.4	жорсткість, сН	30	19	24	22	25	23	19	22
1.5	пружність, %	50	60	53	57	52	51	59	56
При сферичному розтягуванні, Н:									
1.6	межа міцності шкіри	450	660	510	530	490	510	660	480
1.7	межа міцності лицьового шару	300	570	330	410	370	490	570	320
Меридіональне видовження, %:									
1.8	при появі тріщин лицьового шару	21	56	38	51	42	50	56	30
1.9	при прориві шкіри	40	75	49	60	53	65	72	47
1.10	пухлинуватість, %	18	0	0	0	0	0	0	18

В табл. 6.7 представлено результати розрахунку рівня бажаності для одиничних та групових показників якості з використанням функції Харрінгтона при застосуванні різних відмочувально-зольних технологій.

Застосування шкали бажаності дозволяє перевести кількісні оцінки групових показників, які є комплексною характеристикою рівня якості за групою показників надійності-довговічності, в такі якісні оцінки: „відмінна якість” забезпечується використанням технології ДСЗ-4; „середня якість” – ДСЗ-1 та ДСЗ-3; „прийнятна, але низька якість” – така оцінка всіх інших технологій. Останні можна впорядкувати за зниженням якості наступним чином: ОСЗ; ДСЗ-2 та типова (ОСЗ-Т).

Останнім етапом аналізу технологій передбачається оцінка результатів, яких досягає підприємство шляхом застосування тієї чи іншої відмочувально-зольної технології. Оскільки попередній аналіз показав (див. табл. 6.4, 6.5 та 6.7) недоцільність використання в сучасних умовах технологій ДСЗ-2 та ДСЗ-3 [42], які відповідно характеризуються більш тривалим виробничим циклом відмочувально-зольних процесів (27 год. проти 19-20 год. для ОСЗ, ДСЗ-1, ДСЗ-4) та обмеженнями щодо використання сировини (для волосяного покриву світлих кольорів), то при впорядкуванні технологій залежно від їх відповідності цілям підприємства на сучасному етапі зазначені технології не будемо приймати до уваги.

Таблиця 6.7 – Визначення групових показників якості напівфабрикату „Краст” при застосуванні різних відмочувально-зольних технологій

Показник		Значення показника за теорією бажаності із врахуванням його вагомості					
№	вагомість, a_i	ОСЗ	ДСЗ-1	ДСЗ-2	ДСЗ-3	ДСЗ-4	Типова
1.1	0,05079	0,02223733	0,02567572	0,02340109	0,03093025	0,03371928	0,02106063
1.2	0,18095	0,10767846	0,1244927	0,11362303	0,1382116	0,14571976	0,09485417
1.3	0,14286	0,06840723	0,09582735	0,05255519	0,05255519	0,11504573	0,03674059
1.4	0,11429	0,07404461	0,08227589	0,06940032	0,07833791	0,09203819	0,08227589
1.5	0,00635	0,00337549	0,00450771	0,00304064	0,00269211	0,00493385	0,00425944
1.6	0,19365	0,10151152	0,11080266	0,09173065	0,10151152	0,15594712	0,0866942
1.7	0,14603	0,06281203	0,08542667	0,07453386	0,10386398	0,11759854	0,05979724
1.8	0,06667	0,04143554	0,05092328	0,04472077	0,05031385	0,05368962	0,0339543
1.9	0,01905	0,00970196	0,01255235	0,01081108	0,01362368	0,01488253	0,00912192
1.10	0,07937	0,06391698	0,06391698	0,06391698	0,06391698	0,06391698	0,02919856
Групові показники якості відносно рівня бажаності		0,56	0,67	0,55	0,64	0,80	0,46
Межі показників за шкалою бажаності		0,37-0,63	0,63-0,80	0,37-0,63	0,63-0,80	0,80-1,00	0,37-0,63
Оцінка показника якості за шкалою бажаності		прийнятна, але низька якість	добра якість	прийнятна, але низька якість	добра якість	відмінна якість	прийнятна, але низька якість
$i_{j/m}$		1,21	1,43	1,19	1,39	1,74	1,00

Проведені дослідження дозволяють впорядкувати технології, що аналізуються, за їх пріоритетністю щодо досягнення поставлених цілей – екологічних, економічних, еколого-економічних (табл. 6.8).

Таблиця 6.8 – Ранжування технологій в порядку зменшення їх пріоритетності

Ціль	Ранги			
	1	2	3	4
зниження ресурсоемності	ОСЗ	ДСЗ-1	ДСЗ-4	Типова (ОСЗ-Т)
підвищення екологічності (екологічної чистоти)	ДСЗ-4	ДСЗ-1	ОСЗ	Типова (ОСЗ-Т)
підвищення якості	ДСЗ-4	ДСЗ-1	ОСЗ	Типова (ОСЗ-Т)

Як видно з даних табл. 6.8 найбільш пріоритетною для підприємства є технологія ДСЗ-4, яка забезпечує найвищі показники якості та екологічності продукції, проте поступається технологіям ДСЗ-1 та ОСЗ за показниками ресурсоемності. На другому місці за усіма характеристиками – технологія ДСЗ-1. Інші досліджувані технології слід вважати менш перспективними або такими, що потребують значного вдосконалення, оскільки не відповідають вимогам сучасності як за рівнем якості продукції, так і за впливом виробничого процесу на довкілля, високим рівнем споживання ресурсів.

Таким чином, як показали дослідження, економіко-екологічна 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 із врахуванням рівня стратегічної важливості економічних, екологічних і соціальних питань, але й підґрунтям для екологоорієнтованого розвитку галузей промисловості на основі ресурсощадності та зниження негативного впливу на довкілля. Для цього потребуються 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.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. ГОСТ 4661-76. Овчина меховая выделанная. ТУ – М.: Изд-во стандартов, 1984. – 8 с.
2. ГОСТ 2974-75. Шкурки кролика меховые выделанные. Общие технические условия. – М.: Изд-во стандартов, 1975. – 8с.
3. ДСТУ 2726-94 (ГОСТ 939-94). Шкіра для верху взуття. Технічні умови. – К.: Держстандарт України, 1995. - 14 с.
4. ДСТУ 3177-95. Шкіра. Номенклатура показників якості. – К.: Держстандарт України, 1995. – 19 с.
5. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991 – № 41, ст. 546.
6. Постанова Верховної Ради України „Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки” (188/98-вр, редакція від 05.03.1998) // Відомості Верховної Ради України від 13.10.1998 – 1998 р., № 38, стаття 248.
7. Розпорядження від 17.10.2007 р. №880-р «Про схвалення Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року» [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg>
8. Витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі у 2007 році: [стат. бюл.; відп. за вип. Прокопенко О. М.]. – Київ: Державний комітет статистики України, 2008. – 31 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий цент «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. – Т.1. – 864 с.
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий цент «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. – Т.3. – 952 с.
11. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення / Алимов О. М., Даниленко А. І., Трегобчук В. М., Веклич О. О., Венгер В. В. – К.: НАН України; Об'єднаний ін-т економіки, 2005. – 540 с.
12. Загвойська Л. Д. Економічний аналіз інвестиційних проектів: навч. посіб. / [Загвойська Л. Д., Масенко Т. Є., Якуба М. М.; гол. ред. Р. Коник, ред. С. Нечай]. – Львів: Афіша, 2006. – 320 с.
13. Залесский Л. Б. Экологический менеджмент: Учеб. пособие для вузов / [Л. Б. Залесский] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 220 с.
14. Запольский А. К. Основы экологии / А. К. Запольский, А. І. Салюк. – Київ: Вища школа, 2003. –58 с.
15. Мельник Л. Г. Экологическая экономика / Л. Г. Мельник. – Сумы: Университетская книга, 2001. – 350 с.
16. Методи оцінки екологічних втрат : [монографія] / Л. Г. Мельник, О. І. Корінцева. – Сумы: ВТД «Університетська книга», 2004. – 288 с.

17. Моисеев Н. И. Экология человечества глазами математика: Человек, природа и будущее цивилизации / Н. И. Моисеев. – М.: Мол. гвардия, 1988. – 254 с.
18. Павлова М. С. Экологический аспект химической технологии / М. С. Павлова. – М.: МГА легк. пр-сти, 1977. – 191 с.
19. Панасюк І. В. Основи екологічного менеджменту та екоаудиту : навч. посіб. / [І. В. Панасюк, Р. В. Луцик]. – Київ: «Наукові технології ХХІ», 2007. – 162с.
20. Промисловість України у 2001-2007 роках. [стат. зб.] – К.: Держкомстат України, 2008. – 304 с.
21. Рекомендації по створенню екологічно безпечних умов виробництва підприємств легкої та текстильної промисловості України у басейні р. Дніпро. – Київ: Київський державний університет технологій та дизайну, 1999. – 141с.
22. Реструктуризація промисловості в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки: [колективна монографія за ред. д.е.н., проф. О. А. Кириченка, д.е.н., проф. М. П. Денисенка]. – К.: ТОВ «Дорадо-друк», 2009. – 719 с.
23. Санаєв В. Г. Сталий розвиток і економіка природокористування / В. Г. Санаєв, В. Я. Шевчук. – К.: Геопринт, 2004. – 214 с.
24. Стан навколишнього середовища і його вплив на трудові ресурси Львівської області / [М. І. Долішній, В. М. Трегобчук, Г. Д. Гуцуляк та ін.]. – Чернівці: Прут, 1999. – С. 149-150.
25. Статистичний щорічник України за 2007 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. – К.: Консультант, 2008. – 571 с.
26. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 рр.) „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.
27. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: збірник / М. В. Стріха, В. С. Шовкалюк, Т. В. Боровіч, Ж. І. Дубчак, А. О. Сєдов. – К.: Прок-Бізнес, 2009. – 40 с.
28. Сухарев С. М. Техноекологія та охорона навколишнього середовища: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [Сухарев С. М., Чудак С. Ю., Сухарева О. Ю.] – Львів: “Новий світ-2000”, 2004. – 256 с.
29. Тарасенко І. О. Методологічні положення сталого розвитку підприємств легкої промисловості / І. О. Тарасенко // Методологічні основи розвитку постіндустріальної економіки: [колективна монографія за ред. д. е. н., проф. М. П. Денисенка, д. е. н., проф. А. П. Гречан, к. е. н., доц. В. В. Лойко] / К.: Фітосоціоцентр, 2010. – 688 с. – С. 571-592.
30. Царенко О. М. Основи екології та економіка природокористування. Курс лекцій. Практикум : навч.посіб. / [Царенко О. М., Несветов О. О., Кадацький М. О.] – [2-ге вид., стер.]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 400 с.

31. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. - N.Y.: Hafner Publ.Go.,1995. – 196 p.
32. Данилкович А. Г. Екологічні аспекти сучасних технологій шкіряного та хутрового виробництва / А. Г. Данилкович, О. Г. Жигоцький // Зб. наук. праць SIET12-02. Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини. – 2002. – Вип. 12. – С. 51-53.
33. Данилкович А. Г. Екологічна оцінка відвернутого збитку при використанні ресурсозберігаючих технологій в шкіряно-хутровому виробництві / А. Г. Данилкович, Р. В. Луцик // Зб. наук. праць SIET8-00. Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини. – 2000. – Вип. 8.
34. Захаркін О. О. Оцінка еколого-економічного рівня машинобудівних технологій / О. О. Захаркін / Вісник Сумського державного університету, 2002. – № 7. – С. 69-77.
35. Кобушко І. М. Екологізація промислового виробництва як чинник стійкого розвитку економіки / І. М. Кобушко // Вісник Сумського державного університету. – 2009. – №1. – С. 5-9.
36. Ліщук В. І. Екологічні аспекти зневолошування-зоління шкіряної сировини / В. І. Ліщук // Вісник ХНУ. – 2005. – №5 Ч 1, Т 2. – С. 103-106.
37. Онуфрієнко О. Л., Луцик Р. В. Основи екології: методичні вказівки та контрольні завдання для самостійної роботи студентів всіх форм навчання // Онуфрієнко О. Л., Луцик Р. В.; відп. за вип. Р. В. Луцик. – К.: КНУТД, 2004. – 55 с.
38. Плаван В. П. Пути повышения экологичности процесса дублирования кож / В. П. Плаван, А. Г. Данилкович, М. С. Павлова // Экотехнологии и ресурсосбережения, 2007. – № 3. – С.52-56.
39. Стукал О. О. Економічна активність підприємств легкої промисловості в екологічній сфері / О. О. Стукал, І. О. Тарасенко. // Хмельницький: Вісник ХНУ. - № 1, Т. 2. – 2006. – с. 187-191.
40. Тарасенко І. О. Динамічний аналіз потенціалу підприємства в системі управління сталим розвитком / І. О. Тарасенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 21. – С. 36-40.
41. Тарасенко І. О. Комплексна оцінка якості шкіри як складова конкурентоспроможності / І. О. Тарасенко, А. Г. Данилкович // Вісник Державної академії легкої промисловості України. – К.: ДАЛПУ, 2000. – № 3. – С. 110-114.
42. Тарасенко І. О. Методичні підходи до еколого-економічної оцінки відмочувально-зольних технологій виробництва шкіри / І. О. Тарасенко, О. О. Стукал, В. І. Ліщук, А. Г. Данилкович // Легка промисловість. – 2006. - № 3. – с. 43-45.
43. Тарасенко І. О. Оцінювання економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку / І. О. Тарасенко // Легка промисловість. – 2009. – № 4. – с. 58-61.
44. Тарасенко І. О. Показники якості для визначення конкурентоспроможності шкіри / І. О. Тарасенко, А. Г. Данилкович //

Формування ринкової економіки в Україні: Наук. зб. – Львів: Интереко, 1999. – Вип. 5. – С. 288-293.

45. Трегобчук В. Необхідність еколого-економічної моделі ринкових реформ в Україні / В. Трегобчук, О. Веклич // Економіка України. – 1997. – № 4. – С.12-22.

46. Шматков Г. Г. Системы ISO 14000 и HACCP 1800 как основа ресурсоэнергосбережения и безопасной жизнедеятельности / Г. Г. Шматков // Збірник наукових праць 13-ої Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини”. – Київ, 2003. – С. 44.

47. Щербак Ю. Устойчивое развитие и будущее Украины / Ю. Щербак // Ежедневная всеукраинская газета «День», № 167. – 3 окт.2007 г.

48. Карпіщенко Т. О. Економічний механізм інновацій екологічної спрямованості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / МОН України. Сумський держаний ун-т. – Суми, 2000. – [Електронний ресурс] / Режим доступу до автореф.: <http://www.lib.ua-ru.net>

49. 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.

50. 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. – [Електронний ресурс] / Режим доступу до автореф.: <http://www.lib.ua-ru.net>

51. 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 р. – 135 с.

52. Деклараційний патент на винахід України (№ 98052677 С 30534 А С 09В 61/00, С 09В 69/00). Спосіб окиснювального фарбування хутра / О. П. Цимбаленко, І. О. Тарасенко, А. Г. Данилкович. – Опубл.15.11.2000. Бюл. № 6-11.

53. Склад для фарбування волосяного пориву хутра / Данилкович А. Г., Цимбаленко О. П., Журавський В. А., Волосовська М. П.; патентотримач ДАЛПУ. – Патент на винахід, № 45435; зареєстр. Державним департаментом інтелектуальної власності від 15.04.2002.

54. Анализ эффективности систем управления окружающей средой ряда промышленных предприятий Республики Башкортостан [Електронний ресурс] / Иббатуллин У. Г., Сандалова Е. С. // Тезисы доклада. Международная конф. «Чистое производство как вклад в устойчивое развитие» (Москва, 6-9 декабря 2004 г.). – Режим доступу: <http://centrecp.narod.ru/bareisha-rus.htm>

55. Вовк В. Вступ країн Центральної та Східної Європи до Європейського Союзу: вплив на екологічну політику та перспективи сталого розвитку (уроки для України). Резюме стратегічного дослідження Інституту громадянського

суспільства // В. Вовк // [Електронний ресурс] : офіційний сайт Української асоціації Римського клубу / Режим доступу: <http://clubofrome.org.ua/corweb/Article/9/>

56. Дробноход Н. Устойчивое экологически безопасное развитие: украинский контекст [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.zn.ua/3000/3320/31183>

57. Концепція переходу України до сталого розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.greenparty.ua/news/development/development-news_13880.html

58. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

59. Программы чистого производства как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия [Електронний ресурс] / Барейша В. М., Арзамасова Е. Д. // Тезисы доклада. Международная конф. «Чистое производство как вклад в устойчивое развитие» (Москва, 6-9 декабря 2004 г.). – Режим доступу : <http://centrecp.narod.ru/bareisha-rus.htm>

60. Проект Концепції переходу України до сталого розвитку (№ 5749 від 02.07.2004) [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://gska2.rada.gov.ua>

61. Соціально-економічне становище України за січень–липень 2009 року. Повідомлення Державного комітету статистики України. Промисловість [Електронний ресурс] / Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua (див. 12.09.2009).

62. Элементы экологической оценки технологических процессов [Електронний ресурс] / Абдулина Е. Р., Абдулина Т. Н. – Режим доступу : <http://www.science.ncstu.ru/articles/food>

ПІСЛЯМОВА

Виконана науково-дослідна робота спрямована на вирішення важливих соціально-економічних проблем – вдосконалення управління розвитком легкої промисловості в умовах інтеграції України до СОТ. Вона узагальнює і розвиває теоретико-методологічні, методичні, та практичні питання збереження конкурентних переваг в галузі шляхом впровадження наукових досягнень у сфері менеджменту, правового забезпечення, управлінського обліку (зокрема, бюджетування), екологізації, інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості. Виконане дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Причиною низької рентабельності серед підприємств легкої промисловості є широка розповсюдженість толінгових схем господарювання та недостатнє використання сучасних методичних підходів до управління витратами. В легкій промисловості України недостатньо ефективно використанню потенціалу власних трудових ресурсів. Кризове становище легкої промисловості спричинене відсутністю системи управління розвитком підприємства, направленої на освоєння інновацій. На підприємствах спостерігаються низькі темпи оновлення основних фондів, напрямки їх оновлення не відповідають тенденціям технологічного розвитку.

2. З метою виявлення тенденцій розвитку галузі було проведено діагностику підприємств, з'ясовано, що:

- Україна забезпечена промисловими товарами власного виробництва лише на 60-65 %, інноваційною продукцією – на 25-30 %, а продукцією легкої промисловості на порядок менша;

- показники ефективності української легкої у порівнянні із аналогічними показниками розвинутих країн, нижчі. За рахунок імпорту покриваються потреби у ресурсах, високотехнологічному обладнанні, текстилі та виробів з нього (71,3 %);

- 70-80 % продукції легкої промисловості України виробляється за толінговими схемами. Підприємства потребують диверсифікації діяльності (підвищення обсягів виробництва на внутрішній ринок, за держзамовленням; експорт продукції; використання ін. форм кооперації);

- рівень економічного розвитку підприємств легкої промисловості оцінюється як низький, нестабільний, стиль управління – жорсткий, несприйнятливий до організаційних змін, що не сприяє впровадженню сучасних процесів контролю за діяльністю підприємств, наприклад, моделей бюджетування;

- протягом 2004-2010 рр. чисельність зайнятих в легкій промисловості скоротилася зі 150 до 90 тис. працівників; приховане безробіття у 2008 р. – 30-35 %; до 37 % працівників в галузі – передпенсійного і пенсійного віку;

- низькою є екологічна безпека підприємств галузі, на текстильну та шкіряно-взуттєву підгалузі припадає 85 % всіх скидів по галузі.

3. В ході роботи було визначено ризики і загрози для легкої промисловості в умовах дії правил СОТ:

- приток дешевшої імпортової продукції на внутрішній ринок України, що витісняє вітчизняну продукцію;
- збільшення експорту сировини для легкої промисловості;
- виникнення можливих обмежень в кооперації та торгівлі із країнами, з якими раніше було досягнуто домовленості про особливі умови сприяння та преференції;
- технологічне та кадрове відставання підприємств легкої промисловості порівняно з аналогічними в рамках учасників СОТ;
- обмеження субсидування експорту державою.

4. Запропоновано захисні механізми та дії в рамках дозволених правилами СОТ:

- здійснення заходів з обмеження імпорту виробів (у випадках, невідповідності санітарно-гігієнічним вимогам, стандартам України або завдання шкоду навколишньому середовищу);
- встановлення тарифів (зборів) на експорт та імпорт продукції з урахуванням потреб розвитку найменш розвинених галузей промисловості та таких, які переживають кризовий період;
- можливе квотування імпорту з метою уникнення серйозної шкоди вітчизняним виробникам та тимчасовими проблемами з платіжним балансом країни;
- можливе квотування експорту сировини, коли внутрішня ціна на неї утримується на рівні, нижчому за світову ціну в результаті впровадження урядом плану стабілізації;
- перегляд норм безпечності продукції в разі, якщо це навмисно не спрямовано на створення перепон у міжнародній торгівлі;
- перші 8 років після вступу до СОТ не діють обмеження субсидіювання експорту, та додатково ще 2 роки, якщо в країні рівень ВВП на душу населення не перевищує 1000 дол. США, а товар, що субсидується, на світовому ринку не зайняв долю продаж вище 3,25 %.

5. З огляду на зазначене, дослідниками запропоновано концептуальні положення, щодо подальшого розвитку легкої промисловості України в умовах дії правил СОТ:

- з метою забезпечення вітчизняних переробних підприємств легкої промисловості новими видами екологічної сировини проводити політику сприяння інвестуванню в розробки та впровадження у виробництво нових хімічних волокон;
- забезпечуючи захист вітчизняного споживача, МОЗ України разом із Державною митною службою України запровадити цільові контрольні пункти розмитнення та санітарно-гігієнічного контролю за продукцією широкого вжитку, що надходить на митну територію України;
- підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників шляхом формування лояльності у вітчизняних та зарубіжних споживачів. Необхідно розробити та сертифікувати на вітчизняних підприємствах легкої промисловості системи управління навколишнім середовищем ISO 14000.

6. В умовах інтеграції України до СОТ вітчизняні підприємства проявляють нездатність забезпечити довгострокову стійку діяльність. Такому становищу передувало збільшення питомої ваги роботи за давальницькими схемами в Україні, яке мало наступні передумови:

- занепад підгалузей сільського господарства, які забезпечували підприємства легкої промисловості дешевою та якісною сировиною натурального походження;
- дефіцит якісних матеріалів та комплектуючих;
- брак оборотних коштів у підприємств;
- обмеженість доступу до кредитних ресурсів для забезпечення безперервної роботи;
- нерозвинені збутові мережі на підприємствах легкої промисловості України;
- небажання керівників підприємств працювати в умовах підвищеного ризику.

Робота за давальницькими схемами завжди повинна носити тимчасовий характер, тривале використання подібної схеми організації бізнесу «виснажує» основні фонди підприємств, руйнує збутову систему підприємств та спричиняє відтік найбільш кваліфікованих фахівців. Майбутній розвиток легкої промисловості України повинен базуватися на реструктуризації підприємств галузі, які працюють за толінговими схемами. Диверсифікація діяльності підприємств легкої промисловості можлива за кількома напрямками, зокрема:

1. Розширення виробництва продукції для внутрішнього ринку (активізація збуту; виробництво продукції за державним замовленням).

2. Розширення обсягів виробництва продукції для закордонних ринків (експорт продукції за кордон власними силами; активне використання інших форм міжнародної кооперації).

Розвиток товару та розширення реалізації продукції на внутрішньому ринку потребує:

- прискореного гармонійного розвитку підприємств, які постачають сировину швейним;
- створення кластерних об'єднань в легкій промисловості;
- створення в Україні гуртового ринку швейних виробів;
- сприяння розвитку міжнародної виставкової діяльності в галузі;
- активізація підготовки персоналу для підприємств легкої промисловості.

Виробництво за держзамовленнями особливо ефективно при підтримці підприємств у «міжсезоння», потребує:

- значних бюджетних асигнувань;
- вдосконалення тендерних процедур, забезпечення прозорості їх проведення;
- створення галузевої системи моніторингу за виробничими витратами підприємств.

Експорт продукції легкої промисловості є одним із найпривабливіших способів розвитку галузі, особливо враховуючи позитивний іноземний досвід, потребує:

- визначення пріоритетності географічного спрямування експорту;
- прискорення процесу отримання сертифікатів якості продукції ISO-9001 та якості й безпеки виробничих систем ISO-14000 вітчизняними підприємствами.

Міжнародна виробнича кооперація прийнятна у випадку рівноправного партнерства суб'єктів господарювання, перевага – розділення витрат, інвестицій та ризиків між кількома партнерами. Конкурентної переваги в такий спосіб можна досягти за наступних умов:

- обидві сторони однаково компетентні, що дасть змогу створити синергійний ефект;
- партнери повинні мати унікальний продукт або технологію;
- доцільно об'єднувати сильнішого ринкового гравця та компетентнішого технологічно виробника.

7. Київський національний університет технологій та дизайну є одним з трьох ВНЗ в Україні, які є профільними в галузі легкої промисловості. Тому колектив науковців на період 2011-2012 рр. планує здійснювати подальше дослідження в рамках обраного напрямку за темою: «Методичні засади переходу до нової архітектури легкої промисловості України на базі моделей сталого економічного розвитку».

В умовах прискореної лібералізації міжнародної торгівлі, що має місце із вступом України до СОТ, загострюється необхідність розробки програм розвитку вітчизняної легкої промисловості виключно на основі використання недирективних економічних важелів управління. Застосування подібних підходів в перспективі має лише підвищити економічну безпеку та незалежність підприємств, посилити відповідальність менеджерів за прийняті управлінські рішення, налагодити систему «природного відбору» лише найсильніших ринкових гравців. В той же час, сподіваємося, що лібералізація управління у сфері торгівлі та виробничо-господарської діяльності в легкій промисловості не означатиме відходу від використання сучасних наукових підходів та досягнень, а навпаки, – призведе до активізації науково-дослідницької роботи на підприємствах, в рамках їх об'єднань, навчальних закладів та науково-дослідних установ, в тому числі й Київського національного університету технологій та дизайну.

ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

РОЗДІЛ 1

Рисунок 1.1	Частка продукції металургії в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні.....	41
Рисунок 1.2	Частка продукції машинобудування в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні.....	42
Рисунок 1.3	Частка продукції АПК та сільського господарства в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні.....	43
Рисунок 1.4	Частка продукції хімічної промисловості в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні.....	44
Рисунок 1.5	Частка продукції легкої промисловості в структурі експорту/імпорту за період 2006-2009 рр. по Україні.....	45
Рисунок 1.6	Динаміка надходження в Україну прямих іноземних інвестицій за кварталами за період 2007-2008 рр.....	48

РОЗДІЛ 2

Рисунок 2.1	Схема роботи за договором толінгу.....	79
Рисунок 2.2	Умови, необхідні для виникнення інтрапренерства на підприємстві.....	88
Рисунок 2.3	Організація інтрапренерства в рамках одного підприємства (всередині).....	89
Рисунок 2.4	Організація інтрапренерства із зовнішньою підприємницькою одиницею.....	90
Рисунок 2.5	Організація інтрапренерства великих об'єднань.....	91
Рисунок 2.6	Частки експорту та імпорту швейної продукції у 2010 р., %.....	104
Рисунок 2.7	Алгоритм прийняття рішення про участь компанії у ВЯЗ.....	106
Рисунок 2.8	Динаміка кількості виставково-ярмаркових заходів в Україні за тематикою легкої промисловості до загалу у період 2006-2010 рр. (%).....	107

РОЗДІЛ 3

Рисунок 3.1	Основні етапи розвитку системи.....	117
Рисунок 3.2	Структура економічного потенціалу підприємства.....	130
Рисунок 3.3	Взаємозв'язок економічного потенціалу та ринкової вартості підприємства.....	131
Рисунок 3.4	Концептуальний підхід до управління економічним розвитком підприємства.....	133
Рисунок 3.5	Піраміда пропорційності економічного розвитку підприємства за його потенціалами.....	134
Рисунок 3.6	Модель формування та реалізації економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку.....	140
Рисунок 3.7	Стратегія сталого розвитку підприємства.....	142

Рисунок 3.8	Модель процесу динамічного аналізу економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку.....	144
Рисунок 3.9	Завдання бюджетування.....	152
Рисунок 3.10	Етапи процесу вибору моделі бюджетування для текстильного підприємства.....	154
Рисунок 3.11	Реалізація заходів щодо зниження витрат підприємства.....	156
Рисунок 3.12	Процес контролю і коригування бюджетів.....	156
Рисунок 3.13	Матриця вибору моделі бюджетного управління.....	162
Рисунок 3.14	Обґрунтування вибору моделі бюджетування для досліджуваних текстильних підприємств.....	164
Рисунок 3.15	Схема зведеного бюджету текстильного підприємства.....	166
 РОЗДІЛ 4		
Рисунок 4.1	Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників на підприємствах легкої промисловості України за період 2004-2010 рр.	196
Рисунок 4.2	Зв'язок між поведінкою окремого працівника та ефективністю процесу реалізації стратегії підприємства.....	201
Рисунок 4.3	Динаміка частки середньорічної кількості працівників легкої промисловості у загальній кількості працівників промисловості України, %.....	210
Рисунок 4.4	Динаміка середньомісячної заробітної плати в легкій промисловості по Україні за період 2000-2008 рр.....	213
Рисунок 4.5	Етапи управління трудовим потенціалом підприємства.....	220
Рисунок 4.6	Система показників оцінки трудового потенціалу підприємства.....	223
 РОЗДІЛ 5		
Рисунок 5.1	Основні цикли процесів управління знаннями.....	257
Рисунок 5.2	Етапи управління знаннями підприємства.....	260
Рисунок 5.3	Модель інфологічної структури системи навчання підприємства.....	264
Рисунок 5.4	Проблемно-діагностична модель підприємства, орієнтованого на знання.....	270
Рисунок 5.5	Складові збалансованої системи показників підприємства, що прагне до досконалості.....	271
Рисунок 5.6	Проблемно-діагностична модель для підприємства ВАТ «Глорія Джинс».....	273
Рисунок 5.7	Матриця коефіцієнтів кореляції між показниками.....	277
 РОЗДІЛ 6		
Рисунок 6.1	Структурно-логічна схема екологічного менеджменту підприємства легкої промисловості.....	298

ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

РОЗДІЛ 1

Таблиця 1.1	Етапи еволюції СОТ.....	12
Таблиця 1.2	Аналіз основних угод та домовленостей, досягнутих в рамках СОТ.....	13
Таблиця 1.3	Поступки та обов'язки країн, що приєднувалися до СОТ (за товарами).....	16
Таблиця 1.4	Зниження субсидій у сільському господарстві та рівня протекціонізму на внутрішньому ринку за результатами Уругвайського раунду переговорів СОТ.....	24
Таблиця 1.5	Секторальні угоди СОТ, до яких приєдналася Україна, та відповідні зміни тарифних ставок.....	27
Таблиця 1.6	Товари, що підлягають під дію секторальної ініціативи СОТ «Текстиль та одяг».....	28
Таблиця 1.7	Аналіз динаміки імпорту та експорту продукції легкої промисловості за 2007-2009 рр. по Україні.....	29
Таблиця 1.8	Можливості та загрози, що виникли в легкій промисловості України із вступом до СОТ.....	39
Таблиця 1.9	Аналіз змін у структурі імпорту та експорту товарів та послуг за видами продукції за період 2006-2009 рр. по Україні (фрагмент).....	41
Таблиця 1.10	Результати експертних оцінок наслідків приєднання України до СОТ, %.....	46
Таблиця 1.11	Зведені результати впливу наслідків вступу України до СОТ для легкої промисловості.....	46
Таблиця 1.12	Аналіз інвестиційної привабливості до і після вступу України до СОТ.....	48
Таблиця 1.13	Спрямування законодавчих змін під час їх адаптації до умов діяльності в рамках СОТ.....	55
Таблиця 1.14	Основні напрямки підтримки легкої промисловості України, передбачені Податковим кодексом України та його робочими проектами.....	57
Таблиця А.1 додатку А	Виробництво основних видів промислової продукції за період 2004-2009 рр. по Україні.....	66
Таблиця Б.1 додатку Б	Аналіз обсягів імпорту та експорту продукції легкої промисловості за період 2007-2009 рр. по Україні.....	67
Таблиця В.1 додатку В	Аналіз переваг та загроз імпорту вживаного одягу на територію України та перспектив заборони зазначеного виду діяльності.....	68

РОЗДІЛ 2

Таблиця 2.1	Визначення поняття «толінг» (операція з давальницькою сировиною).....	77
-------------	---	----

Таблиця 2.2	Аналіз позитивних та негативних наслідків роботи підприємств легкої промисловості за толінговими схемами	80
Таблиця 2.3	Особливості різних способів диверсифікації діяльності підприємств легкої промисловості, що працюють за толінговими схемами	81
Таблиця 2.4	Особливості інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства	88
РОЗДІЛ 3		
Таблиця 3.1	Основні види розвитку підприємства	115
Таблиця 3.2	Характеристика рівня стабільності підприємства в залежності від стадії розвитку	160
Таблиця 3.3	Показники, що використовуються в операційних бюджетах підприємств текстильної промисловості	169
Таблиця 3.4	Показники, що розраховуються при оцінці фінансових бюджетів підприємств текстильної промисловості	170
Таблиця 3.5	Залежність обсягу реалізації продукції від основних змінних операційних бюджетів	171
Таблиця 3.6	Результати розрахунків коефіцієнтів регресійної моделі	173
Таблиця 3.7	Залежність виручки від реалізації продукції від основних змінних операційних бюджетів	174
Таблиця 3.8	Результати розрахунків коефіцієнтів регресійної моделі	175
Таблиця 3.9	Залежність обсягу реалізації продукції від основних показників фінансових бюджетів	176
Таблиця 3.10	Результати розрахунків коефіцієнтів регресійної моделі	177
Таблиця 3.11	Результати впровадження заходів по удосконаленню системи управління витратами ВАТ ТО «Текстерно»	178
Таблиця Г.1 додатку Г	Показники, що використовуються в операційних бюджетах підприємств текстильної промисловості	188
Таблиця Г.2 додатку Г	Показники ліквідності	189
Таблиця Г.3 додатку Г	Показники фінансової стабільності	189
Таблиця Г.4 додатку Г	Показники рентабельності	189
Таблиця Г.5 додатку Г	Показники результатів господарської діяльності	189
Таблиця Д.1 додатку Д	Вихідні дані аналізу результатів анкетування	193
РОЗДІЛ 4		
Таблиця 4.1	Порівняльні характеристики відкритої та закритої кадрових політик	197
Таблиця 4.2	Особливості роботи з персоналом на експортноорієнтованих підприємствах	198

Таблиця 4.3	Принципи функціонування системи безперервного навчання на підприємстві.....	200
Таблиця 4.4	Валідність методів відбору персоналу.....	203
Таблиця 4.5	Динаміка та структура середньорічної кількості штатних працівників за видами промислової діяльності по Україні за період 2000-2008 рр.....	208
Таблиця 4.6	Приховане безробіття у легкій промисловості України, (%)	209
Таблиця 4.7	Частка молоді та осіб передпенсійного та пенсійного віку в структурі штатних працівників легкої промисловості України.....	211
Таблиця 4.8	Оцінка працівниками легкої промисловості України ступеня відповідності отриманої кваліфікації роботі та рівня використання знань, %.....	212
Таблиця 4.9	Поняття, пов'язані з концепцією трудового потенціалу, що застосовуються в управлінні персоналом.....	216
Таблиця 4.10	Характеристика підходів до визначення поняття «управління персоналом».....	217
Таблиця 4.11	Аналіз чисельності працюючих за віком, осіб.....	222
Таблиця 4.12	Структура розподілу персоналу підприємств за віком.....	225
Таблиця 4.13	Динаміка чисельності та показників руху робочої сили підприємств.....	226
Таблиця 4.14	Динаміка показників ефективності праці досліджуваних підприємств.....	228
Таблиця 4.15	Експертні оцінки якісних показників трудового потенціалу підприємства.....	230
Таблиця Е.1 додатку Е	Виробництво продукції легкої промисловості України за період 2003-2008 рр.....	243
Таблиця Ж.1 додатку Ж	Кваліфікаційний склад та структура персоналу ВАТ «Херсонський бавовняний комбінат».....	244
Таблиця Ж.2 додатку Ж	Кваліфікаційний склад та структура персоналу ВАТ «Цюрупинська швейна фабрика «Юність».....	244
Таблиця Ж.3 додатку Ж	Кваліфікаційний склад та структура персоналу ЗАТ «Красень».....	245
Таблиця Ж.4 додатку Ж	Кваліфікаційний склад та структура персоналу УВП УТОГ.....	245
Таблиця И.1 додатку И	Загальна структура респондентів, які приймали участь в експертному опитуванні.....	246
Таблиця К.1 додатку К	Анкета для оцінки якісних показників рівня трудового потенціалу підприємства.....	247
РОЗДІЛ 5		
Таблиця 5.1	Цілі та ЗСП підприємства легкої промисловості.....	272
Таблиця 5.2	Основні фінансові показники ВАТ «Глорія Джинс» за період 2004-2008 рр.....	278

Таблиця 5.3	Матриця коефіцієнтів кореляції між фінансовими показниками ВАТ «Глорія Джинс».....	280
Таблиця 5.4	Основні клієнтські показники ВАТ «Глорія Джинс».....	281
Таблиця 5.5	Матриця коефіцієнтів кореляції між клієнтськими показниками ВАТ «Глорія Джинс».....	281
Таблиця 5.6	Основні показники бізнес-процесів ВАТ «Глорія Джинс»....	282
Таблиця 5.7	Матриця коефіцієнтів кореляції між показниками бізнес-процесів ВАТ «Глорія Джинс».....	282
Таблиця 5.8	Основні показники ефективності роботи персоналу ВАТ «Глорія Джинс».....	283
Таблиця 5.9	Матриця коефіцієнтів кореляції між показниками ефективності роботи персоналу ВАТ «Глорія Джинс».....	283
 РОЗДІЛ 6		
Таблиця 6.1	Система оціночних заходів та результатів за видами оцінки впливу на НПС.....	305
Таблиця 6.2	Визначення вагомості показників впливу на природне середовище технології відмочування-зоління за класами небезпеки забруднюючих речовин.....	308
Таблиця 6.3	Граничні допустимі норми концентрації забруднюючих реагентів.....	309
Таблиця 6.4	Розрахунок одиничних та групових показників ресурсоемності відмочувально-зольних технологій виробництва шкіри.....	311
Таблиця 6.5	Розрахунок одиничних та групових показників впливу відмочувально-зольних технологій на природне середовище.....	313
Таблиця 6.6	Показники надійності-довговічності напівфабрикату «Краст» при використанні різних технологій його виробництва.....	314
Таблиця 6.7	Визначення групових показників якості напівфабрикату «Краст» при застосуванні різних відмочувально-зольних технологій.....	315
Таблиця 6.8	Ранжування технологій в порядку зменшення їх пріоритетності.....	315

