

ЗАЙЦЕВА ЛЮДМИЛА ОЛЕКСІЇВНА

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ**

МОНОГРАФІЯ



Старобільськ – 2018

УДК 338.2
ББК 65.2/4
3 – 18

Затверджено до друку вченою радою ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, протокол № 2018 р.

Рецензенти:

Матросова Л. М., д.е.н., професор, професор кафедри державних фінансів Харківського інституту фінансів Київського національного торговельно-економічного університету (м. Харків)

Гончаров Ю. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва, менеджменту Київського міжнародного університету, Заслужений економіст України, академік Академії економічних наук України

Забаштанський М. М., д.е.н., професор кафедри управління персоналом та економіки праці, декан факультету життєдіяльності, природокористування і туризму Чернігівського національного технологічного університету.

Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія / Л. О. Зайцева. – Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. – 235 с.

Визначені умови та основні ознаки прояву конкурентоспроможності підприємства. Виявлено тенденцію залежності рівня конкурентоспроможності підприємства від спільного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Визначено місце та роль економічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано доцільність одночасного застосування різних методик оцінки, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано вплив особистого ставлення робітників до ефективності праці та підвищення якості продукції підприємств легкої промисловості. Доведено пріоритетність активізації інноваційної активності підприємств легкої промисловості. Запропоновано науковий підхід до розвитку соціальних інновацій та розроблено методичні рекомендації щодо їх впровадження на підприємствах легкої промисловості України з метою підвищення ефективності роботи підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Монографія розрахована на студентів, викладачів вузів, науковців, а також усіх, хто цікавиться актуальними проблемами управління конкурентоспроможністю підприємств.

УДК 338.2

© Зайцева Л. О.,
© ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2018

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутнісно-змістовна характеристика економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства».....	6
1.2. Фактори забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	24
1.3. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.....	40
РОЗДІЛ II МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
2.1. Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості.....	63
2.2. Аналіз використання економічного потенціалу підприємств легкої промисловості.....	82
2.3. Методичний підхід оцінювання конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.....	100
РОЗДІЛ III ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
3.1. Конкурентоспроможність продукції як необхідна умова формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства	134
3.2. Застосування організаційних інновацій у господарській діяльності підприємств легкої промисловості.....	147
3.3. Рекомендації щодо впровадження соціальних інновацій на підприємствах легкої промисловості України.....	163
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	197
ДОДАТКИ.....	231

ПЕРЕДМОВА

Сучасні економічні умови господарювання, що характеризуються швидкістю змін чинників зовнішнього середовища, посиленням інтеграційних процесів і конкуренції між учасниками ринку, вимагають від підприємств реальної оцінки своїх можливостей та перспективних напрямів розвитку. За таких умов управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє важливе значення в формуванні стратегії підприємства, оскільки визначає шляхи майбутнього фінансування операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, формує напрями та способи ефективного вкладення власних і запозичених ресурсів, які забезпечують підприємству фінансову стійкість збільшення ринкової вартості. Конкурентоспроможність є основним важелем ефективної діяльності підприємств, сутність якої полягає у виявленні та реалізації потенційних можливостей господарюючих суб'єктів при визначенні конкурентних переваг, можливості адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, здатності впроваджувати інновації.

Теоретичні аспекти формування й управління конкурентоспроможністю різних галузей господарства отримали розвиток у роботах таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як Г. Азоев, І. Ансофф, О. Білорус, А. Воронкова, М. Гельвановський, П. Друкер, С. Ємельянов, Ю. Іванов, Ю. Мацейко, О. Михайлов, Т. Омеляненко, Л. Піддубна, Ф. Поклонський, М. Портер, Г. Скудар, Г. Соколюк, А. Сміт, В. Рожок, Р. Фатхутдінов, Т. Харченко, Ф. Хедоурі, Й. Шумпетер, А. Юданов та інші.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища можливе лише за умови впровадження інновацій у діяльність господарюючих суб'єктів. Питання економічної сутності й основних ознак інноваційної діяльності розглядалися вітчизняними вченими: Ю. Великим, Ю. Гончаровим, Г. Гейером, М. Денисенко, І. Ігнат'євою, О. Кузьмінім, Л. Матросовою, І. Тарасенко, Н. Тарнавською, В. Хомяковим, В. Рубаном, й іншими. Проблемам інноваційного розвитку діяльності

підприємств легкої промисловості присвячені дослідження Ю. Буренко, М. Войнаренко, А. Гречан, З. Касьян, О. Лабурцевої, В. Нижник, Н. Мирко й інших.

Об'єктом дослідження у монографії є підприємства легкої промисловості, оскільки легка промисловість – важливий і необхідний вид промислової діяльності, що має соціальну спрямованість і посідає друге місце після харчової щодо задоволення потреб людини та є матеріальною основою ряду виробничих сфер та галузей економіки України. Але репутація більшості вітчизняних виробників одягу і взуття не дуже висока, із-за засилля дешевого імпорту. Цьому сприяє низький рівень управління підприємствами, відсутність витрат на рекламу, орієнтування на співпрацю за давальницькими схемами. Сьогодні вкрай важливим є проведення системного дослідження сутності та змісту управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості. Конкурентоспроможність є головним важелем ефективної діяльності підприємств, сутність якої полягає у виявленні та реалізації потенційних можливостей господарюючих суб'єктів, при визначенні конкурентних переваг, можливості адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, здатності впроваджувати інновації. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, можливе лише при впровадженні інновацій в діяльність господарюючих суб'єктів.

У монографії зроблена спроба удосконалення теоретичних і методичних положень, формулювання науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості на основі узагальнення діючої практики та обґрунтування запропонованих інноваційних соціальних рішень.

Автор висловлює щирю подяку усім, хто своїми порадами, зауваженнями, побажаннями і безпосередньою участю сприяв виходу цієї монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісно-змістова характеристика економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Розвиток ринкових економічних відносин в Україні зумовив лібералізацію зовнішньоекономічної діяльності й, як наслідок, проникнення імпорتنих товарів на внутрішній ринок країни. В результаті українські товари зіткнулися з жорсткою конкуренцією як усередині країни, так і на зарубіжних ринках, насичених аналогічною продукцією високої якості. В цих умовах особливої гостроти набуває проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і підприємств. Дослідження питань, пов'язаних з різними аспектами управління підприємством, свідчить про необхідність їх подальшого вивчення. Однією з ключових проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств-товаровиробників є формування системи фундаментальних понять й аналіз їх економічного змісту [259, с. 8], що ґрунтується на взаємозв'язаних закономірностях економіки та менеджменту, статистики, теорії ймовірності, психології, інших наук [203, с. 49].

У сучасній економічній літературі та періодичних виданнях велика увага приділяється проблемі конкурентоспроможності підприємств, але кожен дослідник пропонує свій набір показників. У різноманітності їх виявляється складність і багатоаспектність феномену конкурентоспроможності.

Перш за все, заслуговує на увагу визначення конкуренції з чисто економічних, широких позицій. Так, відомий економіст П. Самуельсон трактує конкуренцію як ретельно розроблений, складний механізм координації, що об'єктивно реалізовується через систему цін і ринків. Конкуренція за Самуельсоном – це засіб об'єднання знань і дій мільйонів різноманітних індивідуумів [25, с. 40].

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція — це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [6].

Кожен автор розкриває поняття «конкурентоспроможність» з певної позиції [102, с. 35], тому М. Портер справедливо зазначає, що поки не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності [200, с. 76].

Є відмінності в конкретних формулюваннях, оскільки існують підходи, як економічний та соціально-політичний, загально-ринковий або класово-орієнтований; побудований на діалозі та грі, за правилами або на протистоянні та крайніх заходах. Існують відмінності у формулюваннях також залежно від того, на які сфери поширюється в цьому суспільстві вимоги і норми ринку: тільки на сферу звернення (тобто усе будується на традиційному, вузькому підході) чи й на сферу руху капіталу та продажу робочої сили (тобто визначальним є широкий підхід) [25, с. 18].

Але незмінним є той факт, що конкурентоспроможність можлива лише в умовах конкуренції, безпосередньо пов'язана й є похідною від неї [258, с. 8]. Тому деякі автори, трактуючи конкурентоспроможність підприємств, відслідковують зв'язок із такою змістовною ознакою конкуренції, як суперництво, боротьба за досягнення вищих результатів. Так, С. Ожегов під конкурентоспроможністю розуміє здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [242, с. 31]. В. Петров зосереджує увагу на внутрішніх властивостях суб'єкта ринкових відносин, що виявляються в процесі конкуренції та дозволяють зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, припускають покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від легальної господарської діяльності [189, с. 22]. М. Маскон, А. Альберт, Ф. Хедоурі називають конкурентоспроможність вираженою компетентністю фірми, яка робить щось краще, ніж її конкуренти,

тобто зберігає споживачів [258, с. 8]. На думку В. Стивенсона, конкурентоспроможність характеризується тим, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу [207]. Б. Скотт при визначенні конкурентоспроможності акцентує увагу на здатності підприємства підвищувати доходи так само швидко, як конкуренти, і забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції в майбутньому [210]. І. Бланк вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це система оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку [38, с. 52].

Аналіз наведених визначень поняття «конкурентоспроможність» підприємства з позиції конкурентного суперництва свідчить: С. Ожегов при розгляді конкурентоспроможності підприємства акцентує увагу на протистоянні конкурентам; В. Петров виділяє внутрішні властивості підприємства, які дозволяють зайняти своє місце на ринку серед конкурентів у результаті беззбиткової діяльності підприємства; М. Маскон, А. Альберт, Ф. Хедоурі впевнені, що сутність конкурентоспроможності полягає в збереженні та примноженні кількості споживачів; В. Стивенсон розглядає конкурентоспроможність, як ефективне задоволення потреб клієнтів; а Б. Скотт, вважає що конкурентоспроможним може бути підприємство, яке підвищує свої доходи; І. Бланк звертає увагу на оцінку господарської діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами.

Деякі автори поняття «конкурентоспроможність» ототожнюють з економічними відносинами, що базуються на взаємній угоді між суб'єктами ринку з приводу переходу прав власності на товари або можливості отримання послуг, притаманних ринку. Так, Є. Візер, П. Зулкарпаєв, Л. Ільєсова вважають, що це здатність фірми до придбання, зайняття, збереження та збільшення певної частки на ринку [251, с. 8]. Л. Балабанова визначає конкурентоспроможність підприємства як можливість (спроможність)

господарських одиниць ефективно функціонувати на ринку, що базується на пропозиції товарів за якістю, кількістю й асортиментом у необхідні терміни та на більш вигідних умовах порівняно з конкурентами [31, с. 45].

Аналіз точок зору авторів, що стосуються визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», пов'язаного з властивостями ринкових відносин свідчить, що Є. Візер, П. Зулькарпаев, Л. Ільєсова при визначенні конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на заволодінні підприємством певної ніші на ринку; а Л. Балабанова виділяє спроможність підприємства виготовляти необхідну кількість якісного товару на більш вигідних умовах, ніж у конкурентів.

Окремі автори поняття «конкурентоспроможність» трактують переважно як конкурентоспроможність товару, продукції. Так, на думку Т. Уварової, під конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку мається на увазі реальна та потенційна здатність компаній проектувати, виробляти і збувати продукцію, що за своїми ціновими та неціновими параметрами більш приваблива, ніж продукція конкурентів [241, с. 49]. В. Грошев вважає, що конкурентоспроможність – це комплекс споживчих властивостей товару, які відрізняють його від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців, витратами на його купівлю й експлуатацію [207]. М. Книш під конкурентоспроможністю розуміє ступінь привабливості конкретного продукту для споживача [123, с. 10]. А. Кредісов розглядає конкурентоспроможність як характеристику товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потреби, так і за витратами на їх задоволення [209]; М. Йохна, Г. Соколюк вказують на можливість створювати та виводити на ринок продукцію дорожче ніж у конкурентів при досягненні поставленої мети [112, с. 83].

Серед авторів, які при визначенні конкурентоспроможності підприємства орієнтуються на конкурентоспроможність товару, продукції, Т. Уварова, М. Йохна, Г. Соколюк звертають увагу на здатність підприємства виготовляти

продукцію більш дешеву або дорожчу, ніж у конкурентів; В. Грошев виділяє комплексні, споживчі властивості товару; М. Книш – ступінь привабливості продукту; А. Кредісов акцентує увагу на відмінності конкурентного товару з позиції потреб, витрат на її задоволення. Але визначення конкурентоспроможності, сфокусовані тільки на продукції або на товарі, не розкривають повного змісту виробництва, що є предметом діяльності підприємств.

За своєю економічною сутністю конкурентоспроможність підприємств є більш широкою системною категорією, що включає в себе конкурентоспроможність товару як підсистему. Промислові підприємства випускають широку номенклатуру продукції, виробництво якої для них різновигідно, тобто розрізняється за економічними показниками витрат, результатів, віддачі ресурсів за один і той самий календарний період, передусім у динаміці. Тому економічні показники кожного підприємства є приблизними та похідними від показників виготовлення конкретних виробів. Оцінка конкурентоспроможності продукції застосовується до кожного конкретного його виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції та динаміку її структури, а також всі види виробничо-економічної діяльності [55, с. 26].

Численна група авторів у розумінні конкурентоспроможності підприємства базуються на теорії конкурентної переваги, де за основу взяті кращі, порівняно з іншими учасниками ринку, способи діяльності, що забезпечують вищу споживчу цінність кінцевого результату [226, с. 164]. Так, Ю. Макогон, Ю. Гохберг, О. Чернега стверджують, що рівень конкурентоспроможності підприємства зумовлений зовнішнім оточенням, ресурсами, ефективністю управлінських впливів, умінням створювати на їх основі конкурентні переваги та використовувати переваги зовнішнього середовища. Автори пропонують перелік конкурентних характеристик підприємства, серед яких виділяють: кількісні (матеріальні, трудові, інвестиційні та природні ресурси) й якісні (організаційна культура, здатність до

інновацій, особистісні цінності та пріоритети, якість людських ресурсів) [155, с. 141]. Н. Ушакова розглядає конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [243, с. 356]. Г. Азоєв вважає, що це можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [25, с. 5]. І. Піддубний та А. Піддубна називають конкурентоспроможність потенціальною або реалізованою здатністю економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [207].

Аналіз поглядів авторів на розуміння конкурентоспроможності підприємства з позиції володіння тими чи іншими конкурентними перевагами свідчить: Ю. Макогон, Ю. Гохберг, О. Чернега при визначенні суті конкурентоспроможності підприємства розуміють вдале використання зовнішніх і внутрішніх ресурсів для визначення конкурентних переваг; Н. Ушакова акцентує увагу на узагальненні оцінки конкурентних переваг для досягнення прибуткового функціонування підприємства; Г. Азоєв в основу поняття «конкурентоспроможність» вкладає результативність використання й управління власними та запозиченими ресурсами; І. Піддубний та А. Піддубна під конкурентоспроможністю підприємства розуміють можливість ефективно функціонувати при використанні конкурентних переваг у середовищі, що постійно змінюється.

Більшість дослідників трактують конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємства, засновану на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності, що дозволяє визначити сильні сторони підприємства в конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг

над конкурентами. Так, З. Шершньова і С. Оборська розглядають конкурентоспроможність як рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у накопиченні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, які знаходять відображення в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність [263, с.176]. Автори звертають увагу на переваги підприємства стосовно конкурентів, які дозволяють підвищити показники їх діяльності.

Деякі автори, які займаються проблемою дослідження конкурентоспроможності підприємства, щоб краще розкрити суть цієї категорії, вдаються до наукових підходів, як: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного та ресурсного, системний (рис. 1.1) [108, с. 23]. Результати дослідження визначень конкурентоспроможності підприємств за допомогою зазначених підходів Ю. Івановим, П. Орловим, О. Івановою згруповано в таблицю 1.1 [108, с. 17].

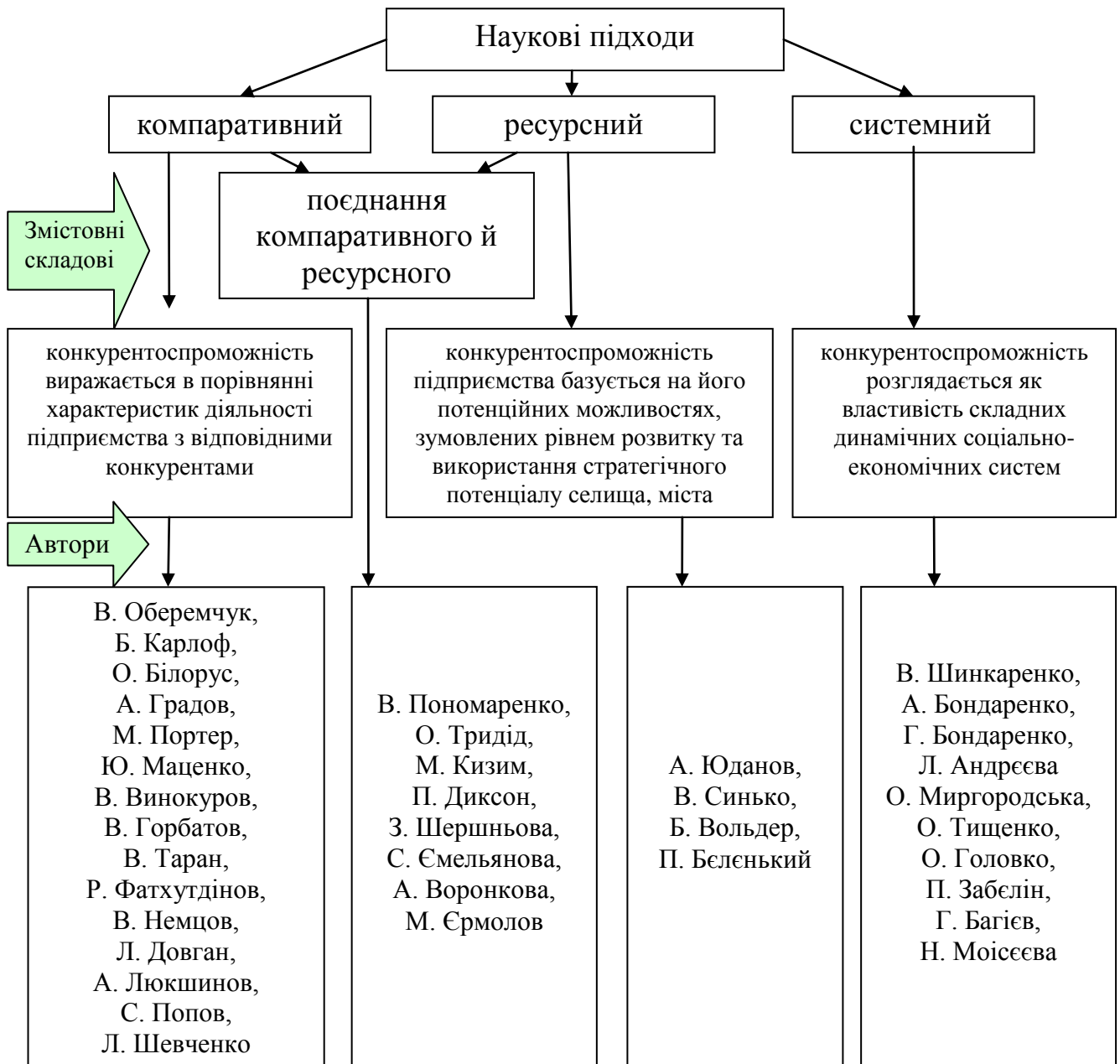


Рис. 1.1. Характеристика наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств

**Використання підходів при визначенні поняття
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор	Визначення терміна «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
1	2	3
Компаративний підхід		
Білорус О., Маценко Ю.	Динамічний процес, де кожний власне конкурує з кожним [37, с. 12].	Визначення більшою мірою стосується конкуренції [108, с. 17].
Винокуров В.	Здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; визначають порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших [49, с. 19].	Визначення не дає уяви про джерела забезпечення конкурентоспроможності підприємства, але позитивним у ньому є те, що конкурентоспроможність пов'язується з протистоянням не тільки конкурентам, але й конкурентній боротьбі в цілому [108, с. 18].
Горбатов В.	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку [63, с. 46].	У визначенні робиться акцент на обмеженості споживчого попиту та доступності сегментів ринку [108, с. 18].
Градов А.	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами [64, с. 82].	Ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентною перевагою є не цілком коректним [108, с. 18]
Карлоф Б.	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством [116, с. 58].	Наведене визначення більшою мірою стосується конкурентоспроможності товару, ніж підприємства [108, с. 18].
Люкшинов А.	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг [152, с. 10].	Конкурентоспроможність обмежується тільки конкурентною боротьбою з конкуруючими підприємствами [108, с. 18].
Оберемчук В.	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що показує ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності підприємств-конкурентів [183, с. 88].	Позитивним є підхід до конкурентоспроможності як комплексної порівняльної характеристики [108 с. 18].

Продовження табл.1.1

1	2	3
Попов С.	Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації [198, с. 161].	Термін пов'язується з цілями, визначення має занадто загальний характер [108, с. 18].
Портер М.	Порівняльна перевага щодо інших [201, с. 180].	Ототожнення [108, с. 18]. конкурентоспроможності підприємства з конкурентною перевагою є не цілком коректним
Таран В.	Це реальна та потенціальна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах товари, які користуються більш пріоритетним попитом у споживачів за комплексом цінових та нецінових характеристик, ніж товари конкурентів [232, с. 6].	Визначення містить конкретні сфери діяльності, що є об'єктом порівняння з конкурентами, але основний акцент в ньому робиться на конкурентоспроможності товару [108, с. 19].
Шевченко Л.	Здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку [261, с. 83].	Термін пов'язується з цілями, визначення мають занадто загальний характер [108, с. 19].
Фатхутдінов Р. Немцов В. Довгань Л.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на даному ринку [177, с. 220; 245, с. 23].	Більшою мірою це визначення пов'язане з товаром і не враховує ефективність функціонування підприємства в конкурентному середовищі [108, с. 19].
Ресурсний підхід		
Беленький П.	Здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати наявний у регіоні економічний потенціал (фінансовий, виробничий, трудовий, інноваційний, ресурсно-сировинний та ін.) [36, с. 7].	Не враховується відносність поняття «конкурентоспроможність» [108, с. 19].
Синько В. Вольдер Б.	Здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній ринку кількості [221, с. 32]	Визначення не враховує порівняльного характеру конкурентоспроможності та пов'язане з ресурсами опосередковано [108, с. 19].
Юданов А.	Здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства [270, с. 343].	Не враховується відносність поняття «конкурентоспроможність» [108, с. 19].

1	2	3
Сполучення компаративного та ресурсного підходів		
Воронкова А.	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності [55, с. 23].	У цьому визначенні отримання прибутку є інтегрованим проявом використання ресурсів, певним недоліком даного визначення є відсутність порівняння суб'єктів, однак у ньому враховано динамічний характер категорії [108, с. 19].
Діксон П.	Показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень. Продуктивність пов'язана з якістю виробів, що випускаються, утримуваною часткою ринку й доходністю; ефективність – зі швидкістю зворотної реакції та економією витрат. І ефективність, і продуктивність, в остаточному підсумку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її змагального духу та вміння приймати рішення [74, с. 131].	Сферу вияву конкурентоспроможності обмежено конкурентами, посередниками та обслуговуванням замовлень, при цьому прямо не враховано інші сили конкуренції [108, с. 19–20].
Єрмолов М.	Відносна характеристика, що відбиває відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [79, с. 239].	Конкурентоспроможність як характеристика підприємства відбиває не тільки тенденції розвитку, але й стан окремих складових діяльності підприємства [108, с. 20].
Ємельянов С.	Потенційна або реалізована здатність виробника забезпечувати залучення у господарський обіг (експлуатацію) власних або залучених активів (цінностей), які можуть стати конкурентними перевагами [77, с. 24].	Ефективне використання ресурсів не обмежується залученням в господарський обіг [108, с. 20].
Пономаренко В., Трийд О., Кизим М.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів [197, с. 102].	Дискусійним є ототожнення конкурентоспроможності з оцінкою потенціалу [108, с. 20].
Шершньова З.	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо-стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо – це відбивається у таких результуючих показниках, як якість прибутковості тощо [263, с. 117]	Визначення стосується виробничого потенціалу підприємства та не враховує в наявному вигляді вплив оточуючого середовища на конкурентоспроможність [108, с. 20].

1	2	3
Системний підхід		
Андрєєва Л., Миргородська О.	Активний стан економічної системи, при якому формуються її конкурентні переваги [26, с. 83]	Акцентується на прямому зв'язку з конкурентними перевагами [108, с. 20].
Бондаренко Г.	Система взаємозалежних елементів, що складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдань забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг [41, с. 6].	Визначення не містить посилання на процеси адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища [108, с. 20].
Багієв Г., Моїсєєва Н.	Характеризує можливості й динаміку пристосування виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються [30, с. 205]	Враховується динамічний характер конкурентоспроможності, але визначення не є деталізованим [108, с. 20].
Забелін П.	Здатність підприємства приносити питомий прибуток на вкладений капітал не нижчий за заданий [85, с. 26]	У даному визначенні проявляється системний підхід, однак простежується низка недоліків: відсутній фактор відносності порівняно з конкурентами, не вказується, що мається на увазі під «заданим» питомим прибутком [108, с. 21].
Тищенко О., Головко О.	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг [237, с. 51]	Наявність синергійного ефекту, властива системам, не є винятковою характеристикою конкурентоспроможності [108, с. 21].
Шинкаренко В., Бондаренко А.	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг [264, с. 14]	Враховується динамічний системний характер категорії, але пряме посилання на її відносність відсутнє [108, с. 21].

Розгляд конкурентоспроможності підприємства за допомогою компаративного (порівняльного) підходу згідно з розробками М. Портера [201, с. 180] базується на конкурентних перевагах (під конкурентними перевагами слід розуміти все те, що забезпечує організації будь-якого роду порівняльні переваги по відношенню до інших гравців ринку, у тому числі за рівнем ефективності використання наявних в її розпорядженні всіх видів ресурсів [32, с. 66]). Конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена тільки в рамках групи підприємств одного виду діяльності шляхом порівняння

підприємств країни та світового ринку (такого підходу дотримуються Б. Карлоф, В. Вінокуров, А. Градов, Р. Фатхутдінов, які використовують різні об'єкти порівняння. У визначенні Б. Карлофа [116, с. 58] з конкурентами порівнюється здатність забезпечити кращу пропозицію; В. Таран [232, с. 6] порівнює відмінності від конкурентів у процесі проектування, виготовлення та збуту товарів; Р. Фатхутдінов [245, с. 23] порівнює ступінь реального або потенційного задоволення конкретних потреб споживачів товаром, що пропонується [108, с. 21].

Аналіз, виділення ключових значень і об'єднання тверджень авторів, які дотримуються компаративного підходу при визначенні конкурентоспроможності підприємства, дозволяє сформулювати поняття «конкурентоспроможність підприємства» – це комплексна, порівняльна характеристика (В. Оберемчук), пропозиція (Б. Карлоф), а точніше перевага підприємства в галузі (А. Градов, М. Портер), яка має динамічний характер (О. Білорус, Ю. Маценко), виявляється в успішній конкурентній боротьбі (В. Вінокуров), змагаючись за обмежений платоспроможний попит споживачів (В. Горбатов), за якого підприємство здатне проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах товари (В. Таран) при задоволенні конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (Р. Фатхутдінов, В. Немцов, Л. Довгань), протистоянні іншим (А. Люкшинов) при досягненні своїх цілей в умовах ринку (С. Попов) та при випередженні досягнень суперника (Л. Шевченко).

Слід зазначити, що наведені твердження більшою мірою пов'язані з конкурентоспроможністю товару і не враховують ефективність функціонування підприємства з його взаємопов'язаною сукупністю техніко-технологічного, майново-фінансового, товарно-ресурсного, науково-дослідного потенціалу в конкурентному середовищі.

В основу ресурсного підходу до визначення конкурентоспроможності, на думку А. Юданова [270, с. 343], закладено залежність від загальної ефективності діяльності підприємства та досконалості використання ресурсів

цим підприємством. Тому, посилаючись на визначення авторів, які розглядають конкурентоспроможність при дотриманні потенційних можливостей підприємства, можна стверджувати: конкурентоспроможність підприємства це: здатність підприємства ефективно використовувати ресурси (А. Юданов), задовольняти вимоги покупців у потрібній ринку кількості (В. Синько, Б. Вольдер), забезпечувати високий рівень життя населення та можливість реалізувати наявний у регіоні економічний потенціал (П. Беленький).

Узагальнене визначення, отримане з ключових тверджень А. Юданова, В. Синько, Б. Вольдера, П. Беленького, опосередковано розкриває значення ресурсів підприємства, але не враховує порівняльний характер, що є ключовим при формуванні ринкових відносин; у визначенні спостерігається взаємозв'язок з конкурентоспроможністю регіону та можливістю забезпечення високого рівня життя населення – соціальний характер.

Трактування конкурентоспроможності підприємства, що базуються на поєднанні компаративного та ресурсного підходів, на думку Ю. Іванова, П. Орлова, О. Іванової, відображають, з одного боку, задоволення запитів споживачів, а з іншого – ефективність виробничо-господарської діяльності в умовах конкурентного середовища. Але загальний недолік цих підходів полягає в тому, що в них не передбачено оцінки ефективності адаптації підприємства до зміни умов навколишнього середовища [108, с. 22]. Так, при виділенні суті зазначених тверджень конкурентоспроможності підприємства сформулюємо узагальнене визначення, яке враховує зв'язок компаративного й ресурсного підходів: конкурентоспроможність підприємства – це постійна оцінка стосовно конкурентів (В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим), раціональності фірми, тобто сили її змагального духу та вміння приймати рішення (П. Диксон), що характеризується рівнем компетенції підприємства щодо інших підприємств у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу (З. Шершньова), або в його запозиченні, який може стати конкурентною перевагою (С. Ємельянов) та дозволить зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання

прибутку від господарської діяльності (А. Воронкова), шляхом відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності (М. Єрмолов).

Системний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності підприємства базується на глибокому вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем [108, с. 22]. На думку Ю. Іванова, конкурентоспроможність розглядається як здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію розвитку або намічений режим функціонування в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг [105, с. 24], А. Тищенко й О. Головка розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і новостворених у процесі реалізації стратегій розвитку конкурентних переваг [248, с. 51].

Дослідження авторів на конкурентоспроможність підприємства з точки зору системного підходу дозволяє сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність підприємства це — динамічна характеристика (В. Шинкаренко, А. Бондаренко) системи взаємозалежних елементів, що складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле (Г. Бондаренко), за якого формуються її конкурентні переваги (Л. Андрєєва, О. Миргородська) й їх раціональне використання зумовлює синергійний ефект (О. Тищенко, О. Головка), від якого підприємство отримує прибуток більше за вкладений капітал (П. Забелін), при пристосуванні виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються (Г. Багієв, Н. Моїсєєва).

Швейцарська організація «European management forum» наводить найбільш глибоке визначення: конкурентоспроможність — це реальна та потенційна здатність компаній, а також наявних у них для цього можливостей

проекувати, виготовляти та продавати в тих умовах, в яких їм доводиться діяти, товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів [64, с. 99]. Це формулювання передбачає необхідність оцінки конкурентоспроможності підприємства за його реальними та потенційними можливостями [55, с. 27].

Серед наведених визначень конкурентоспроможності підприємства останнє, що належить швейцарській організації «European management forum», найбільш універсальне, оскільки в ньому приділяється увага конкурентним перевагам підприємства, можливості пристосування до мінливих умов ринку за рахунок виробництва та збуту більш привабливих для споживачів товарів ніж у конкурентів; але під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, а й динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються [103, с. 24].

Різні авторські позиції на предмет визначення конкурентоспроможності підприємства пов'язані [55, с. 25–26]:

- з ототожненням конкурентоспроможності підприємств і конкурентоспроможності продукції;
- з масштабами даної конкурентоспроможності на регіональному, національному або світовому ринках;
- з підміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- з характеристикою якоїсь однієї складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу тощо.

Р. Фатхутдінов звертає увагу на ємність поняття «конкурентоспроможність», оскільки воно [246, с. 16–17].

- синтезує технічні, технологічні, економічні, соціальні, психологічні й управлінські аспекти проектування, створення, реалізації та використання об'єкта;

– інтегрує показники якості та ресурсоемності всіх процесів і об'єктів на всіх стадіях їх життєвого циклу;

– формується на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта – від стратегічного маркетингу, інноваційної діяльності до кінцевого використання (списання, утилізації).

Незважаючи на різні визначення, складність і багатоаспектність феномена конкурентоспроможності, Т. Юрьєва, А. Волжанин, Д. Цин виділяють такі основні його характеристики:

– конкурентоспроможність носить відносний характер (оцінка тільки шляхом порівняння з іншими суб'єктами, відносно умов конкретного ринку, часу та сфери змагання);

– конкурентоспроможності властива багатоаспектність [273, с. 9];

– конкурентоспроможність носить часовий характер [242, с. 38–39];

– конкурентоспроможність є багаторівневим поняттям (відображає ієрархію суб'єктів конкуренції) [273, с. 9].

Основним інструментом конкуренції, на думку С. Светунькова та А. Литвинова, на будь-якому ринку є товар, за допомогою якого споживач задовольняє наявні в ньому потреби [219, с. 106]. Висока якість, прийнятна ціна або ексклюзивність товару, що відповідає запитам споживачів, роблять його конкурентоспроможним, а підприємство, що виробляє конкурентоспроможну продукцію, за рахунок більших обсягів продажу, прибутку та популярності своєї торговельної марки, само стає конкурентоспроможним [108, с. 16–17].

Ю. Іванов вважає, що конкурентоспроможність товару важлива, але не єдина умова конкурентоспроможності підприємства. Підприємство з урахуванням зовнішніх обставин і власних можливостей визначає стратегію просування та збуту продукції, створюючи умови для успішної її реалізації споживачам, підтримуючи ринкову активність та ефективність своєї виробничо-господарської діяльності [104, с. 39].

Слід погодитися з Р. Фатхутдіновим, який стверджує, що в ринкових відносинах конкурентоспроможність підприємств є основним фактором успіху

в бізнесі та забезпеченні економічної безпеки країни [247, с. 324]. Конкурентоспроможність галузі, регіону або національної економіки може бути реалізована тільки через виробничо-господарську діяльність відповідних підприємств [108, с. 17]. З погляду на теорію М. Портера [201, с. 209], саме національна конкурентоспроможність визначає успіх або невдачі у конкретних галузях виробництва на світовому ринку і те місце, яке країна посідає в системі світового господарства. Національна конкурентоспроможність визначається здатністю промисловості, зокрема легкої, постійно розвиватися та створювати інноваційну продукцію. Спочатку національні компанії домагаються конкурентної переваги на внутрішньому ринку, згодом, створюють основу для боротьби на міжнародному ринку, зазначає Т. Марченко [159].

З урахуванням розглянутих визначень конкурентоспроможності підприємства й її значення в розвитку промисловості та національної економіки взагалі, слід погодитися з С. Судомир [71, с. 45], що конкурентоспроможність – це категорія, що визначається суб'єктами ринкового середовища при організаційній взаємодії внутрішнього та зовнішнього оточення, має динамічний характер, збалансовує попит і пропозиції [210].

Дослідження значної кількості тверджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів на предмет з'ясування суті конкурентоспроможності підприємства свідчить, що конкурентоспроможність підприємства – це складний і багатоаспектний показник, який підсумовує результативність діяльності підприємства, що базується на здатності отримання синергійного ефекту від ефективного використання наявних та запозичених ресурсів, які можуть стати для нього конкурентною перевагою у порівнянні з суперниками, та дозволять зайняти, зберегти та розширити свою нішу на ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

1.2. Фактори забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства

Розмаїття публікацій і тверджень як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників відображає об'єктивну складність наукового дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства». Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризується можливістю впродовж тривалого періоду часу утримувати конкурентні переваги, то під конкурентоспроможністю, як вважають С. Клименко й інші, слід розуміти динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища з метою збереження та розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг [242, с. 333]. Цей факт пояснюється тим, що конкурентоспроможність визначається безліччю факторів, вплив яких, на думку Н. Тарнавської, І. Макарової, може підвищувати та зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності як підприємства, так і його конкурентів [82].

Перш як класифікувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначимо, що слід розуміти під терміном «фактор». Р. Жовновач зазначає, що поняття «фактор» походить від лат. *factor* – той, що робить, той, що виготовляє, причина, що впливає на певний результат [82]. Д. Панасенко під факторами розуміє сукупність умов, завдяки яким здійснюється той або інший процес, забезпечується той або інший результат. Наявність певних факторів забезпечує успіх, а їх відсутність спричиняє невдачу [187, с. 19]. На думку Б. Райзберга та Р. Фатхутдінова, фактори – це параметри, що визначають характер і результативність протікання економічних процесів, які зумовлюють кількість і якість економічного продукту, що виготовляється [82].

Стосовно конкурентоформуючих факторів С. Бондаренко та В. Бокій стверджують, що це рушійна сила, яка формує і визначає характер конкурентоспроможності [42, с. 58–59]. Такої думки дотримується і Д. Панасенко, який вважає, що фактори відіграють роль рушійної сили процесу

підвищення конкурентоспроможності. Без них неможливо вистояти в конкурентній боротьбі, а висока конкурентоспроможність багатьох зразкових компаній пояснюється тим, що там задіяні такі рушійні сили (фактори), як синергізм, порівняльна оцінка рівня, скорочення циклу створення нових товарів і послуг тощо [187, с. 19].

За результатами аналізу тверджень таких авторів, як Р. Жовновач, Д. Панасенко, Б. Райзберг, Р. Фатхутдінов, С. Бондаренко, В. Бокій щодо поняття «фактор» встановлено, що фактор, а точніше – конкурентоформуєчий фактор – це рушійна сила (синергізм, порівняльна оцінка, інтелектуальний, фінансовий капітал тощо), здобута в процесі результативного протікання економічних процесів, що дозволяє вистояти підприємствам у конкурентній боротьбі. Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожний конкретний момент залежить від спільного впливу низки факторів.

Аналіз економічної літератури з проблеми визначення факторів, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємств, засвідчив, що фактори конкурентоспроможності підприємства слід розглядати за такими ознаками: об'єктом дослідження, природа виникнення, сфера дії, керованість, рівень спеціалізації та конкуренції. Класифікація факторів конкурентоспроможності з притаманними їй вищезазначеними ознаками наведена у табл. 1.2 [212].

На думку О. Россіхіної, найважливішим завданням підприємства є визначення ключових факторів успіху з урахуванням існуючих і прогнозованих умов розвитку країни або секторів економіки [212].

Велику увагу проблемі виявлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі приділили зарубіжні вчені А. Томпсон, А. Стрікленд та інші. На їх думку, ключові фактори успіху – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною, домагатися фінансового успіху. Ключові фактори успіху – це фактори, яким фірма повинна приділяти особливу увагу, оскільки вони визначають успіх (або

провал) фірми на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на прибутковість [239, с. 151].

У своїх працях А. Томпсон, А. Стрікленд звертають увагу на такі ключові фактори: технологічні (досвід наукових досліджень, здатність до вдосконалення продукції та виробничих процесів); виробничі (низькі витрати на виробництво, висока якість продукції, висока продуктивність праці); збутові (швидка доставка та низькі витрати на збут продукції); маркетингові (висококваліфікований персонал, широкий асортимент, приваблива упаковка продукції); кваліфікаційні (ноу-хау з управління якістю, створення нових видів продукції); організаційні можливості (здатність швидкого реагування на зміни ринку); інші (імідж, місце розташування, патентний захист тощо) [134].

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентоспроможності за ознаками їх розподілу

Автор	Фактори	Ознаки розподілу
А. Томпсон А. Стрікленд	Ключові фактори поділяють на такі, що: – залежать від технології; – належать до сфери виробництва; – стосуються реалізації продукції; – входять до сфери маркетингу; – відносяться до професійних навичок; – з організаційними можливостями; – інші ключові фактори успіху	Об'єкт дослідження
М. Портер, Б. Скотт, Дж. Лодж, Дж. Бауер, Дж. Зюсман, Л. Тайсон	– Основні та розвинуті; – загальні та спеціалізовані; – природні та штучно створені	Природа виникнення
А. Ніколаєв, Н. Яшин	Зовнішні та внутрішні	Сфера дії
А. Костін	Контрольовані та неконтрольовані; керовані та некеровані	Керованість
О. Філатов	Інтегральні та специфічні	Рівень спеціалізації
Л. Піддубна	Мезорівневої дії, макрорівневої дії, міжнародної дії	Конкурентний рівень

Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки його власним потенціалом, а й значною мірою залежить від зовнішніх факторів — насамперед, від конкурентоспроможності національної економіки й економічної політики держави. Найбільш глибоке та системне дослідження цієї проблеми було зроблене М. Портером, який сформулював найважливіші причини успіху та невдач у конкурентній боротьбі [187, с. 20]. Так, М. Портер [201, с. 181–191] запропонував класифікувати фактори на групи:

1. Факторні умови, що передбачають наявність у країні людських, природних і матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, об'єктів інфраструктури тощо [202, с. 223]. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати сприятливі або несприятливі умови виробництва для створення та підтримки конкурентної переваги [187, с. 20].

Факторні умови М. Портер поділяє на кілька типів (дивись табл. 1.2): основні та розвинуті; загальні та спеціалізовані; природні та штучно створені. До основних факторів М. Портер відносить природні ресурси, кліматичні умови, некваліфіковану та напівкваліфіковану робочу силу, активи тощо. Розвинуті фактори – це сучасна інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри, дослідні відділи.

Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації. За спеціалізацією фактори конкурентоспроможності поділяються на загальні та спеціальні. І якщо загальні (мережа автомобільних шляхів, позичковий капітал, фахівці широкого профілю) впливають на конкурентоспроможність підприємств більшості видів діяльності, то спеціальні (венчурний капітал, вузькоспеціалізовані бази даних, фахівці вузького профілю) — тільки на конкурентоспроможність підприємств одного чи декількох видів діяльності. Загальні фактори, як правило дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності. Основні фактори зазвичай є загальними, а розвинуті – спеціалізованими [212].

О. Царенко вважає, що конкурентні переваги, досягнуті на базі основних і загальних факторів, це переваги нижчого порядку, які мають нетривалий і нестійкий характер, а конкурентні переваги, досягнуті за рахунок розвинутих і спеціалізованих факторів, навпаки, мають тривалий і стійкий характер [256, с. 23].

Природні фактори, за М. Портером, включають географічне положення, природні ресурси. Штучно створені фактори – це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку та високу конкурентоспроможність [212].

Аналіз факторних умов, запропонованих М. Портером, показав: що основні, загальні та природні фактори є передумовою для організації та здійснення виробничої діяльності, а саме – розвинуті, спеціалізовані та штучно створені дозволяють забезпечити умови, в яких підприємство здатне конкурувати з суперниками, завойовувати певну частку ринку, отримувати прибуток, більший за вкладений капітал.

2. Умови попиту. Відомо, що інтенсивний попит на певну продукцію стимулює розвиток її виробництва, спонукає виробників до впровадження нових технологій, випуску нових товарів тощо [149], з урахуванням факторів, таких як вимогливість покупців до якості товарів і послуг, еластичність попиту за ціною та рівнем доходу, ступенем усвідомлення різними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби, національних традицій і звичаїв, фази життєвого циклу продукту, а також інших параметрів, що формують попит і його динаміку [187, с. 20].

3. Наявність взаємозв'язку зі сміжними видами діяльності, які є необхідною умовою для формування регіональних кластерних формувань [149]. На думку Д. Панасенко, важливою умовою високої конкурентоспроможності підприємства виступає наявність у національній економіці розвинутих суміжних і підтримуючих видів діяльності, що спроможні забезпечити виробництво певного підприємства необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, інформаційними ресурсами. Разом із тим суміжні види діяльності можуть виступати як потужні конкуренти,

які спроможні вивести на ринок товари-субститути (взаємозамінні товари). Однак і в цьому є свій позитив, оскільки створюється потужний стимул для науково-технічного прогресу в усіх галузевих і міжгалузевих ланцюжках [187, с. 20].

4. Умови в країні, тобто розкриття напрямів стратегії виробника, його структури та конкурентів, що визначають процес створення й управління виробництвом, а також характер конкуренції на внутрішньому ринку [149] або конкретні дії суперників, які створюють певні зовнішні умови функціонування конкретного підприємства [187, с. 20].

5. «Випадкові події» і «дії уряду (держави)», які можуть підсилювати або послабляти конкурентні переваги як окремих підприємств, так і країни в цілому. Випадковими є події, які мають мало спільного з системними умовами розвитку економіки країни та впливати на які часто не можуть ні підприємство, ні уряд. Найбільш важливими подіями такого роду є: винахідництво, великі технологічні зрушення, різкі зміни цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках або у валютних обмінних курсах, сплески світового та місцевого попиту, політичні рішення місцевих і закордонних урядів, війни й інші форс-мажорні обставини. Випадкові події можуть різко змінити конкурентне середовище, отже і позиції конкуруючих фірм. Вони можуть звести нанівець перевагу старих конкурентів і створити сприятливі умови для нових фірм [187, с. 20].

Зазначені М. Портером фактори [201, с. 181–191] утворюють систему або середовище, в якому діють підприємства, галузі та кластери певної країни.

Факторна зумовленість конкурентоспроможності підприємств, видів діяльності та кластерів країни простежується і роботах М. Кастельс [117, с. 114–117]. Він вважає, що ринкову успішність суб'єктів конкуренції визначають такі фактори, як:

– технологічні потужності в системі «наука – технологія – виробництво – суспільство» (цей фактор кореспондує з факторними умовами М. Портера);

– різниця між виробничими витратами у виробляючої сторони і цінами на цільовому ринку (подібно факторним умовам М. Портера);

– доступ на великий, інтегрований і багатий ринок (умови попиту);

– політичні можливості управляти стратегіями зростання країн або регіонів (частково відповідає фактору прямої дії «Стратегія виробника, його структура та конкуренти» і повною мірою – фактору опосередкованої дії «Політика уряду»).

Р. Фатхутдінов [244, с. 247–251] до факторів конкурентоспроможності підприємства відносить:

– розвиток власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, рівень витрат на них, наявність передових технологій, забезпеченість висококваліфікованими кадрами (тобто розвинуті фактори, за М. Портером);

– платоспроможність основних споживачів, наявність мережі збуту, реклама та стимулювання збуту, інформативність (за змістом — фактори попиту М. Портера);

– стан технічного обслуговування, можливість кредитування (простежується наявність і можливості сміжних видів діяльності за М. Портером),

– фінансовий стан суб'єкта господарювання (з одного боку, це результат дії всіх факторів за М. Портером, а з іншого основа зворотного зв'язку в системі управління конкурентоспроможністю підприємства) [149].

Отже, за результатами аналізу факторів, які розглядають М. Портер, М. Кастельс, Р. Фатхутдінов, встановлено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати в середовищі, де воно функціонує, виготовляє продукцію, яка є більш привабливою, ніж у конкурентів, користується попитом на ринку, завдяки рекламі та налагодженій мережі збуту; поліпшує фінансовий стан підприємства та галузі в цілому за рахунок запровадження передових технологій, при зниженні рівня витрат на них і залученні висококваліфікованих кадрів. Не слід недооцінювати економічне значення та сутність кожного з

розглянутих вище факторів, лише в комплексі з урахуванням факторних властивостей підприємство може стати конкурентоспроможним та досягти фінансового успіху.

А. Ніколаєв пропонує класифікувати всі фактори конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні (дивись табл. 1.2) [180]. Така класифікація факторів наведена і в праці Н. Яшина [277], який під зовнішніми факторами розуміє:

по-перше, заходи державного економічного й адміністративного впливу на виробника;

по-друге, основні характеристики ринку діяльності підприємства (його тип, ємність, наявність і можливості конкурентів, забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів);

по-третє, діяльність суспільних і недержавних інститутів, політичних партій, рухів, блоків.

До внутрішніх факторів Н. Яшин відносить потенційні можливості підприємства: виробничо-технологічний, науково-технічний, маркетинговий, фінансово-економічний, кадровий потенціал, ефективність виробничого контролю та реклами, рівень матеріально-технічного забезпечення, рівень сервісного і гарантійного обслуговування, рівень підготовки виробничих процесів [212].

Е. Брулев внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємств поділяє на групи, тобто фактори, що визначають: задоволення споживача; ефективність виробничо-господарської діяльності; інтенсивність маркетингових зусиль; якість менеджменту [134].

А. Костін теж поділяє фактори конкурентоспроможності підприємства на: зовнішні та внутрішні, які можуть бути контрольованими і неконтрольованими; керованими та некерованими [128]. Так, на думку А. Костіна, зовнішні – це економічні фактори навколишнього середовища, які виявляються у сферах виробництва, обігу та споживання, а внутрішні — це фактори підприємства, що впливають на ринок. Керовані — це фактори, на які підприємство впливає та

може контролювати. До некерованих відносяться фактори, на які у підприємства відсутні засоби та способи впливу.

О. Россіхіна зазначає, що зовнішні фактори зазвичай є некерованими та неконтрольованими; внутрішні – найчастіше контрольовані і керовані [212].

При розгляді зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, Л. Піддубна виділяє три групи: фактори мезорівневої дії, фактори макрорівневої дії та фактори мікрорівня, які, у свою чергу, складаються з підсистем факторів нижчого рівня. Так, узагальнена характеристика факторів формування конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 1.2. [190, с. 123], де: фактори мезорівня характеризують вид економічної діяльності, до якої належить підприємство; фактори макрорівня відображають вплив умов функціонування національної та міжнародної економіки; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства [81].



Рис. 1.2. Узагальнена характеристика факторів формування конкурентоспроможності підприємства

До факторів мезорівня (рис. 1.2.) Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова [108, с. 80] відносять ті з них, що впливають на конкурентні переваги підприємства та формуються на рівні регіону, галузі, отже, залежать від їх особливостей і специфіки: конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість галузі або регіону, наявність вхідних бар'єрів, доступність ресурсів, їх вартість, наявність регіональних програм підтримки бізнесу та їх дієвість, рівень розвитку регіональної інфраструктури, наявність і дієвість спеціальних економічних зон тощо.

До складу факторів макрорівня Р. Жовновач включає [81]:

– конкурентоспроможність економіки країни в цілому й імідж держави на міжнародній арені, що визначаються: обсягом реального ВВП, обсягом виробництва, сумою капітальних інвестицій, індексом інфляції, показниками дефіциту бюджету та платіжного балансу, рівнем реальних доходів населення;

– політичні фактори: стабільність політичної ситуації в державі, сталість політико-економічного розвитку;

– якість державного регулювання: законодавча база, рівень корупції в країні;

– правові фактори: законодавча база, що сприяє процесу виробничої діяльності та розвитку економіки, її прозорість і стабільність, рівень відповідності європейським та світовим нормам права;

– економічні фактори: зв'язки з іншими країнами, експортно-імпорتنі відносини, система стандартизації та сертифікації продукції, що випускається в державі, розроблення та реалізація програм у пріоритетних сферах економіки, регулюванні валютного курсу, податкова, кредитна системи;

– науково-технічний потенціал: рівень науково-технічного прогресу, обсяги інноваційної діяльності, частка витрат на науково-дослідні роботи, кількість запатентованих технологій, рівень екологізації виробництв, технологічний рівень використовуваного у виробництві обладнання тощо;

– розвиток інфраструктури: транспортної, систем комунікацій;

– природно-географічні фактори: розміщення продуктивних сил, наявність джерел сировини, вартість ресурсів, кліматичні умови господарювання;

– соціокультурні фактори: культурні традиції, національні звичаї, менталітет мешканців країни.

З метою глибшого розуміння впливу на підприємство факторів формування конкурентоспроможності мікрорівня їх ототожнюють із внутрішніми факторами. В економічній літературі розглядається два можливих підходи до формування конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2.). Відповідно до першого, провідна роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства належить конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство [59]. Щодо другого підходу, то визначення факторів конкурентоспроможності підприємства на мікрорівні ґрунтується на дослідженні взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства з рівнем потенціалу й ефективністю його діяльності, за рахунок чому забезпечується досягнення довготривалого успіху діяльності з формування конкурентоспроможності підприємства.

Фактори конкурентоспроможності продукції є достатньо вагомими при формуванні конкурентоспроможності підприємств, оскільки підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо на продукцію, яку воно виготовляє, немає попиту за різних обставин. Тому автори, які провідну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства віддають конкурентоспроможності продукції, виділяють такі фактори: якість товарів, умови їх продажу та доставки, рівень їх допродажного та післяпродажного сервісу, ефективність реклами, імідж товару, положення на ринку, просування товарів, виробництво (сировина, конструкція, рецептура, технологія), умови транспортування, зберігання), науково-технічний потенціал, задіяний при виробництві продукції, рівень розвитку інформаційних технологій, вартість ресурсів, географічне, політичне й економічне становище країни, продуктивність праці, витрати виробництва [82].

Слід погодитися з Р. Жовновач [82], яка вважає: що дослідники, які акцентують увагу на формуванні конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску та реалізації конкурентоспроможної продукції, розглядають переважно поточну конкурентоспроможність, але не враховують інші конкурентні переваги підприємства, приділяють недостатньо уваги можливості досягнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Щодо другого підходу, то під конкурентоспроможністю потенціалу підприємства Н. Краснокутська розуміє комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відображає рівень переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку, в певний проміжок часу, стосовно сукупності індикаторів підприємств-аналогів [133, с. 42].

А. Воронкова конкурентоспроможний потенціал визначає як сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку [55, с. 104]. При цьому структура конкурентоспроможного потенціалу складається з: виробничо-фінансових можливостей (виробничий, фінансовий, комунікаційний потенціал), інтелектуальних можливостей (інноваційний, маркетинговий, управлінський потенціал), трудових можливостей (трудоий, мотиваційний потенціал) підприємства. На рис. 1.2. потенціал підприємства представлено як сукупність його складових. Усі складові конкурентоспроможного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою. Поєднання визначених складових у сукупності характеризує стан і можливості підприємства із створення, зміцнення та розвитку власних конкурентних переваг [81].

Аналіз складових класифікації факторів на зовнішні та внутрішні свідчить, що в науковій літературі мають місце різні підходи, які відрізняються лише рівнем деталізації. Так, О. Філатов розглядає фактори конкурентоспроможності, що впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє

середовище підприємства, та класифікує їх на інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів автор відносить інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні. До групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства, на його думку, відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [250, с. 30].

О. Россіхіна класифікує фактори конкурентоспроможності підприємства на: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові [212], які теж можуть бути як внутрішні так і зовнішні. До техніко-економічних факторів О. Россіхіна відносить якість, продажну ціну та витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції/ послуг, інноваційний, виробничий потенціал. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва тощо.

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку і включають: кон'юнктуру ринку (рівень конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією конкретного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на продукцію або послугу); сервіс (наявність дилерсько-дистриб'ютерських пунктів виробника та станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту й інших послуг); рекламу (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність торговельної марки, репутація фірми, компанії, країни).

Під нормативно-правовими факторами розуміють вимоги технічної, екологічної й іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на конкретному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти та патентного захисту). Якщо на конкретному ринку у розглянутий період товар не відповідає чинним нормам і вимогам, стандартам і законодавству, то він не може бути проданий на цьому ринку [212].

До внутрішніх факторів відносять: інноваційний, виробничий і фінансовий потенціал; якість і ціну товару; сервіс, рекламу й імідж підприємства; конкурентоспроможність продукції/послуг; витрати на експлуатацію або споживання продукції/послуг, а до зовнішніх – кон'юнктуру ринку, конкурентне середовище, нормативно-правові та патентні вимоги і стандарти.

На думку О. Россіхіної [212], розглянуті фактори утворюють систему, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та, відповідно, підприємства в цілому. Значення кожного окремого фактора залежить від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції тощо. Впливаючи на конкурентоспроможність продукції, фактори зумовлюють зміну один одного, що демонструє наявність певного синергетичного ефекту.

Результати проведеного аналізу досліджень сучасних економістів дозволяють стверджувати, що під факторами конкурентоспроможності підприємства слід розуміти явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємств і соціально-економічного життя суспільства, які зумовлюють зміну величини витрат на виробництво та реалізацію продукції, у тому числі зміну рівня конкурентоспроможності самих підприємств. Вирішальним фактором стабільності конкурентоспроможності підприємства є не тільки здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності продукції, потенціалу підприємства, галузей, регіонів і країни в цілому, які взаємопов'язані між собою. Науковці виділяють значну кількість факторів конкурентоспроможності, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. Але найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств за сферою дії: зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє враховувати не лише процеси перетворення, що протікають на підприємстві, у тому числі результати

діяльності, й динаміку змін, що пов'язані із зовнішнім середовищем, в якому функціонує підприємство, для своєчасного й адекватного реагування на зміни. Саме зовнішні фактори задають підприємству умови функціонування. Тому керівництво підприємства має постійно враховувати динаміку складових зовнішніх факторів, щоб успішно формувати складові своїх внутрішніх факторів, які дозволять досягати кращих результатів від виробництва.

При формуванні ієрархії факторів конкурентоспроможності підприємство розробляє систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, які спрямовані на усунення існуючих проблем підприємства. Вирішення зазначених проблем можливе за умови поєднання факторів конкурентоспроможності в просторі та часі, що посилює ефект синергії від їх взаємодії.

1.3. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах реформування вітчизняної економіки беззбитково функціонувати здатні лише фінансово стабільні підприємства, керівництво яких опанувало сутність економічних аспектів управління конкуренцією. Найбільш важливим завданням для підприємства, на думку В. Мотренка [173], є не просто отримання кращих результатів і прийняття правильних рішень, а побудова та забезпечення функціонування систем організації управління й обліку, спрямованих на досягнення конкретної мети або вирішення конкретних завдань шляхом ефективного функціонування підприємства, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, вдалого управління.

На сучасному етапі актуальним залишається питання управління конкурентоспроможністю, оскільки не існує єдиного погляду на розуміння сутності та пріоритетів цього процесу у вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, Р. Мансуров вважає, що управління конкурентоспроможністю – це діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, які повинні орієнтуватися на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [157, с. 94]. Зважаючи на коректність акцентування уваги на управлінських рішеннях як ключових (визначальних) аспектах діяльності керівництва щодо впливу на конкурентоспроможність, Н. Тарнавська вказує на недоліки такого розуміння, які полягають в орієнтації лише на зовнішні впливи, що обмежують реалізацію ідей ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю, у зосередженні на досягненні лідерських позицій поведінки підприємства [234, с. 31].

О. Кузьмін і Н. Горбаль під управлінням конкурентоспроможністю розуміють ті аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі, відповідальність за діяльність, що реалізується за допомогою таких засобів, як

планування, оперативне управління, забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [137, с. 131]. На думку Н. Тарнавської, таке визначення спрощує розуміння проблеми, обмежує можливості формування системи управління на інноваційних засадах, залишаючи поза увагою бізнес-процес як основний об'єкт управлінського впливу [234, с. 31].

І. Піддубний і А. Піддубна визначають управління конкурентоспроможністю як напрям менеджменту, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [191, с. 58]. Н. Тарнавська вважає, що таке визначення відокремлює поняття управління. На її думку, під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти засіб прямого впливу на об'єкт управління та регулювання конкурентоспроможності, а регулювання є засобом непрямого впливу, який зобов'язує останнього діяти у руслі об'єктивних економічних законів, формою реалізації яких є нормативно-правові засоби й акти [234, с. 31].

М. Галелюк вважає управління конкурентоспроможністю конкретною функцією менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи [56, с. 15]. М. Клюквіна зазначає, що це визначення узагальнює специфіку функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства різних галузей економіки. На її думку, під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти процес, який є підфункцією менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію [122].

У свою чергу, Н. Тарнавська при розгляді процесу управління конкурентоспроможністю, акцентує увагу на інноваційному розвитку на основі узгодження маркетингового та ресурсного підходів. Таке визначення актуалізує проблематику поширення та використання інновацій і на прикладному рівні презентує інноваційний ресурс як вартісний вираз ключових компетенцій –

системи інтегрованих ресурсів, що акумулюються у звітному періоді в матеріальних і нематеріальних активах підприємства і використовуються для отримання взаємної вигоди виробником і споживачем продукції. У цьому контексті нарощування інноваційного ресурсу підприємства необхідно розглядати як основне завдання системи управління його конкурентоспроможністю, а ключовими аспектами розроблення успішних стратегій конкуренції мають бути [235, с. 345]:

- при формуванні мети – орієнтація на виробництво продукції, яку можна створити на основі наявних знань та їх розвитку, або на запозичених інноваціях;

- при окресленні ринку – орієнтація на глобальні, транснаціональні та меганациональні ринки, а також прогнозування і формування нових потреб;

- при визначенні правил конкуренції – відмова від раціонального типу поведінки та орієнтація на не лінійність і формування нестандартних рішень;

- при визначенні стратегічних орієнтирів – поєднання стратегічних прогнозів створення нових ринків і формування нових потреб з переходом до використання короткотермінових (оптимально – трирічних) імовірнісних сценаріїв;

- при формуванні ресурсів – переорієнтація з пріоритету фізичного, фінансового капіталу на інтелектуальний та створення мережі знань.

Аналіз поглядів Р. Мансурова, О. Кузьміна, Н. Горбаль, В. Стадник, М. Йохна, Г. Соколюк, І. Піддубного, А. Піддубної, М. Галелюка, Н. Тарнавської, М. Клюквіної, на проблему визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» свідчить, що цей процес, який характеризується результативністю й ефективністю (В. Стадник, М. Йохна, Г. Соколюк) [229, с. 22], слід розглядати як напрям менеджменту (М. Галелюк, І. Піддубний, А. Піддубна, М. Клюквіна), спрямований на протистояння зовнішнім впливам (Р. Мансуров), за допомогою створення, виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (О. Кузьмін, Н. Горбаль), при застосуванні конкурентних переваг підприємства (І. Піддубний, А. Піддубна),

на основі узгодження маркетингового та ресурсного підходів в управлінні, при акцентуванні уваги на інноваційних процесах щодо виробництва продукції, формуванні нестандартних рішень, використанні ресурсів, де пріоритетними повинні стати інтелектуальний капітал і знання (Н. Тарнавська).

Процес управління конкурентоспроможністю зумовлює необхідність використання наукових підходів, кожний із яких більш глибоко висвітлює свій аспект в управлінні. Так, Р. Фатхутдінов при розгляді питання управління конкурентоспроможністю підприємства використовує такі підходи: системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний міждисциплінарний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизаційний, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесійний, структурний, ситуаційний, нормативний, оптимізаційний, поведінковий, директивний, діловий. Сутність кожного підходу розкрита в табл. 1.3. [248, с. 90–132].

Аналіз наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, які запропоновані Р. Фатхутдіновим, табл.1.3. дозволив:

– розглядати підприємство як цілісний комплекс взаємозалежних компонентів спільних із зовнішнім середовищем (ознака системного підходу [153]), для підвищення конкурентоспроможності якого в конкретній ситуації, місці та в конкретний час використовуються ті фактори, методи, способи управління, які найефективніші в конкретній ситуації (ознаки ситуаційного підходу [153]);

– виявляти пріоритети з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів (ознаки структурного підходу [153]), при активізації науково обґрунтованої інноваційної діяльності (ознака інноваційного підходу) та наявності у підприємства стійких конкурентних переваг (ознака ексклюзивного підходу), що сприяють можливості задовольняти потреби (ознака функціонального підходу) зовнішніх і внутрішніх споживачів при дотриманні оптимального співвідношення між упорядкованою діяльністю й індивідуальними

замовленнями конкретних споживачів (ознака стандартизаційного підходу), в умовах постійного поліпшення якості, економії ресурсів (ознака маркетингового підходу);

– поновлювати виробництво шляхом зниження сукупних витрат, розвитку елементів зовнішнього середовища (ознака відтворювально-еволюційного підходу), при підвищенні ефективності людських ресурсів (ознака поведінкового підходу [153]), їх перспективності, культури, професіоналізму, обов'язковості (ознака ділового підходу);

**Наукові підходи до управління
конкурентоспроможністю підприємства за Р. Фатхутдіновим**

№	Види підходів	Суть підходу
1	2	3
1.	Системний	<p>Методологія дослідження об'єктів як систем. Під системою розуміється – цілісний комплекс взаємозалежних компонентів, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем і являє собою підсистему системи більш високого порядку (глобальної системи). Єдність системи з зовнішнім середовищем визначає її взаємозв'язок з дією об'єктивних економічних законів.</p> <p>Система складається з двох складових:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ первинно-зовнішнє оточення, що включає вхід (продукція, послуги, інформація) і вихід системи (забезпечення матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та іншими видами ресурсів), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок (погляд усередину); ▪ вторинно-внутрішня структура – сукупність взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт (перетворення ресурсів у результат), переробку входу у вихід і досягнення цілей системи (погляд з середини)[248, с. 92].
2.	Логічний	<p>Підхід базується на увазі до логіки, як до науки про мислення. В його основі принципи діалектичної і формальної логіки.</p> <p>Так до методологічних принципів діалектичної логіки Р. Фатхутдінов відносить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ принцип об'єктивності розгляду об'єкта – впливає з принципу первинності матеріального і вторинності ідеального [248, с. 114]; ▪ принцип всебічного розгляду об'єкта – впливає з принципу загального зв'язку і відносин; ▪ принцип історизму – впливає з принципу загального розвитку . <p>До методологічних принципів формальної логіки відносить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ принцип тотожності, або застережень – встановлює вимогу визначеності мислення, незалежно від безупинної зміни предметів у об'єктивній дійсності; тобто якщо змінюєш зміст терміну, то потрібно це обґрунтувати, щоб тебе правильно зрозуміли [248, с. 115]; ▪ принцип не протиріччя – вимагає, щоб мислення було послідовним, тобто, щоб, стверджуючи щось про щось, не заперечували того ж про те, у тому ж самому значенні, у той же самий час – забороняє одночасно приймати деяке твердження і його заперечення [248, с. 115–116]; ▪ принцип виключеного третього – вимагає не відкидати одночасні висловлювання і його заперечення, тобто потрібно уточнювати поняття так, щоб можна було відповідати на альтернативні запитання [248, с. 116]; ▪ принцип достатнього обґрунтування – вимагає, щоб усяке твердження було обґрунтованим, тобто істинність тверджень не можна приймати на віру, уникаючи необґрунтованих, голослівних тверджень [248, с. 116].

3.	Відтворювально-еволюційний	<p>Суть підходу полягає в орієнтуванні на постійне поновлення виробництва об'єкта для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (у порівнянні з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту, коли кожна нова модель повинна бути краща тієї, яку замінюють і створена з застосуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ресурсоємності оновлюваного об'єкта; бази, що відповідає досягненням науково-технічного прогресу в даній галузі на момент придбання об'єкта споживачем; ▪ економії часу на живу працю в періоді життєвого циклу об'єкта в співвідношенні до одиниці його корисного ефекту; ▪ взаємозв'язку відтворювального циклу перспективних моделей об'єктів, що випускаються, проектується в координатах часу і програми випуску; ▪ забезпечення по можливості пропорційного розвитку елементів зовнішнього середовища (макросередовища, інфраструктури регіону, мікросередовища фірми) [248, с. 116].
4.	Інноваційний	<p>Орієнтація розвитку на активізацію інноваційної діяльності в галузі. Фактори виробництва та інвестиції повинні бути засобами науково обґрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою так вважає Р. А. Фатхтдінов [248, с. 119].</p>
5.	Комплексний міждисциплінарний	<p>Сутність підходу в урахуванні технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, а при необхідності й інших (наприклад, політичних, демографічних) аспектів управління та їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з обов'язкових аспектів управління, то проблема не буде цілком вирішена [248, с. 119].</p>
6.	Глобальний	<p>Вимагає враховувати особливості глобальної системи, управління в рамках відповідності вимогам системності, логічності, комплексності в рамках світового співтовариства при формулюванні та вирішенні більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів [248, с. 120].</p>
7.	Інтеграційний	<p>Посилення співробітництва суб'єктів управління, дослідження і розширення взаємозв'язків: між окремими підсистемами і компонентами, між стадіями життєвого циклу об'єкта управління, між рівнями управління по вертикалі (країна, регіон, місто, фірма, її підрозділи), між суб'єктами управління по горизонталі [248, с. 120].</p>
8.	Віртуальний	<p>Суть підходу у використанні можливостей формування віртуальних організаційних структур, одержання, обробки, використання і передачі інформації для задоволення відповідних потреб на місцевому рівні, конкурування в глобальному масштабі без прямих контактів із клієнтами і партнерами, віртуально переборюючи величезні відстані при застосуванні мережі Інтернет, стільникового зв'язку й інших засобів електронного зв'язку [248, с. 121].</p>
9.	Поведінковий	<p>Покращення результативності підприємства за рахунок підвищення ефективності використання людських ресурсів [248, с. 136–137].</p>
10.	Директивний	<p>Регламентация функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, плани, програми, положення, методики) [248, с. 136].</p>

9.	Стандартизаційний	<p>Вибір оптимального співвідношення між стандартними й індивідуальними рішеннями при формуванні об'єктів або розробка і впровадження системи стандартів відповідної категорії. Метою стандартизації є упорядкування діяльності в якій-небудь сфері, формулювання і раціональна уніфікація (скорочення) понять, розмірів, складових частин якого-небудь об'єкта або його інфраструктури.</p> <p>Індивідуалізація переслідує зворотні цілі – задоволення потреб конкретного споживача. Стандартизація ефективна для масових об'єктів, а індивідуалізація – для об'єктів одиничного виробництва або дизайну об'єктів масового виробництва [248, с. 123].</p>
10.	Маркетинговий	<p>Орієнтування на вирішення завдань для зовнішніх і внутрішніх споживачів за наступними пріоритетами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживачів; – економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу й інших факторів; – економія ресурсів при виробництві об'єкта за рахунок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалення системи менеджменту [248, с. 124].
11.	Ексклюзивний	<p>Можливість придбати суб'єктом управління виключне право на користування за своїм розсудом нововведеннями, стійкими конкурентними перевагами тощо [248, с. 126].</p>
12.	Функціональний	<p>В основу закладена потреба, що розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Ланцюжок розвитку об'єкта: потреби; функції; показники майбутнього об'єкта; зміна або формування структури системи. Інструментом застосування функціонального підходу є функціонально-вартісний аналіз [248, с. 127–128].</p>
13.	Процесійний	<p>Процес управління розглядається, як ланцюг безперервних взаємозалежних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, регулювання [248, с. 131].</p>
14.	Структурний	<p>Визначення значимості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів і інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів на основі ранжирування [248, с. 131].</p>
15.	Ситуаційний	<p>Придатність різних параметрів і методів управління в конкретній ситуації, в конкретному місці і в конкретний час [248 с. 133].</p>
16.	Нормативний	<p>Комплексність, ефективність, обґрунтованість і перспективність в застосуванні масштабу і в часі [248, с. 134].</p>
17.	Оптимізаційний	<p>Перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою методів дослідження операційного менеджменту, статистичних, експертних оцінок [248, с. 135–136].</p>

18.	Діловий	<p>Суть підходу базується на визначенні об'єктивних і суб'єктивних факторів при розробці управлінських рішень. До об'єктивних факторів відносять: конкурентоздатність зовнішнього середовища; силу конкуренції на даному ринку (ринку праці, товарів, технологій і т.д.); якість систем управління на всіх рівнях ієрархії; якість інформаційних зв'язків (через Інтернет і т.д.) організації або фізичної особи з постачальниками і споживачами; якість правового і методичного забезпечення процесу розробки і реалізації управлінського рішення; система обліку, контролю і мотивації якісного рішення; система цінностей, організаційна культура і місія організації й ін.</p> <p>До суб'єктивних факторів, відносять: рівень культури і національні традиції; системність і логічність мислення людини; ділові якості працівника; рівень автоматизації інформаційного забезпечення й організації управління; систему мотивації та відповідальності; темперамент людини; характер людини; здібності людини; цілеспрямованість особистості; емоційність людини й ін. [248, с. 137–138].</p>
-----	---------	--

– відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості та перспективності (ознака нормативного підходу); в умовах виконання безперервних взаємозалежних дій із стратегічного маркетингу, цілевстановлення, планування, організації процесів, аналізу та контролю, мотивації, регулювання (ознака процесійного підходу), в тому числі при використанні кількісних оцінок (ознака оптимізаційного підходу);

– акцентувати увагу на об'єктивності, всебічності, відповідності, послідовності розгляду об'єкта при досягненні істинності, уникаючи необґрунтованих тверджень (ознаки логічного підходу), з обов'язковим врахуванням взаємозв'язку технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів управління (ознака комплексного міждисциплінарного підходу), в умовах посилення співробітництва та розширення взаємозв'язків між суб'єктами управління (ознака інтеграційного підходу), в тому числі на рівні світового співтовариства (ознака глобального підходу), при застосуванні мережі Інтернет, стільникового зв'язку, інших засобів електронного зв'язку (ознака віртуального підходу), в рамках регламентації конкурентних дій підприємства в нормативних документах (ознака директивного підходу).

Науковими підходами до управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначеними Р. Фатхутдіновим, визначені різні аспекти діяльності підприємства, але слід погодитися з М. Клюквіною [122], яка справедливо зазначає про відсутність належної уваги до процесів виробництва, забезпеченості матеріальною базою, збуту, які більше за інші впливають на підвищення результативності підприємства. Якщо взяти за основу ці елементи, можна виділити додаткові підходи до управління:

– виробничо-збутовий – посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга «виробник–продукція–споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва продукції та забезпечення ефективних ліній збуту;

– ресурсний – увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи «вхід–процес–вихід». Необхідним є: розрахунок мінімального обсягу ресурсів, який забезпечить максимальний обсяг виробленої продукції; рівень ресурсозабезпечення підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що кожний із розглянутих підходів окремо не дозволяє розробити стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки один підхід своїм змістом і напрямом впливу доповнює інший. Лише в комплексі, уникаючи ухилень, прорахунків, помилок і нехтувань можна досягти лідерських позицій на ринку та здобути кращий фінансовий результат. Проте слід враховувати, такий факт, зазначений М. Нагорською [174, с. 226], що директивний підхід практично не отримав поширення в Україні. Так, згідно з Господарським кодексом України одним із основних напрямів економічної політики держави є антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої

економіки [1]. Забезпечення розвитку та захисту конкурентного середовища у підприємницькій діяльності та у сфері закупівель гарантується антимонопольним законодавством, основою якого є закони України «Про Антимонопольний комітет України» [4], «Про захист від недобросовісної конкуренції» [5], «Про захист економічної конкуренції» [6] та ін.

Забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках із виробниками та продавцями аналогічних товарів, на думку Р. Жовновач, залежить від ефективного використання концепцій управління конкурентоспроможністю [82].

Під поняттям «концепція» Б. Райзберг розуміє систему поглядів, що виражає певний спосіб бачення («точку зору»), трактування предметів, явищ, процесів, яка презентує провідну ідею або конструктивний принцип, що реалізують певний задум у тій або іншій теоретичній практиці [205, с. 189].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, як вважають дослідники С Клименко, Р. Жовновач, Н. Тарнавська й др.. ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління. Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.3 [242, с. 380].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку Р. Жовновач, доцільно вважати рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідний і достатній для забезпечення можливості підприємства успішно конкурувати на конкретному ринку (в регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг [82]. Так, Р. Хейс, С. Вілрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [242, с. 37–38]:

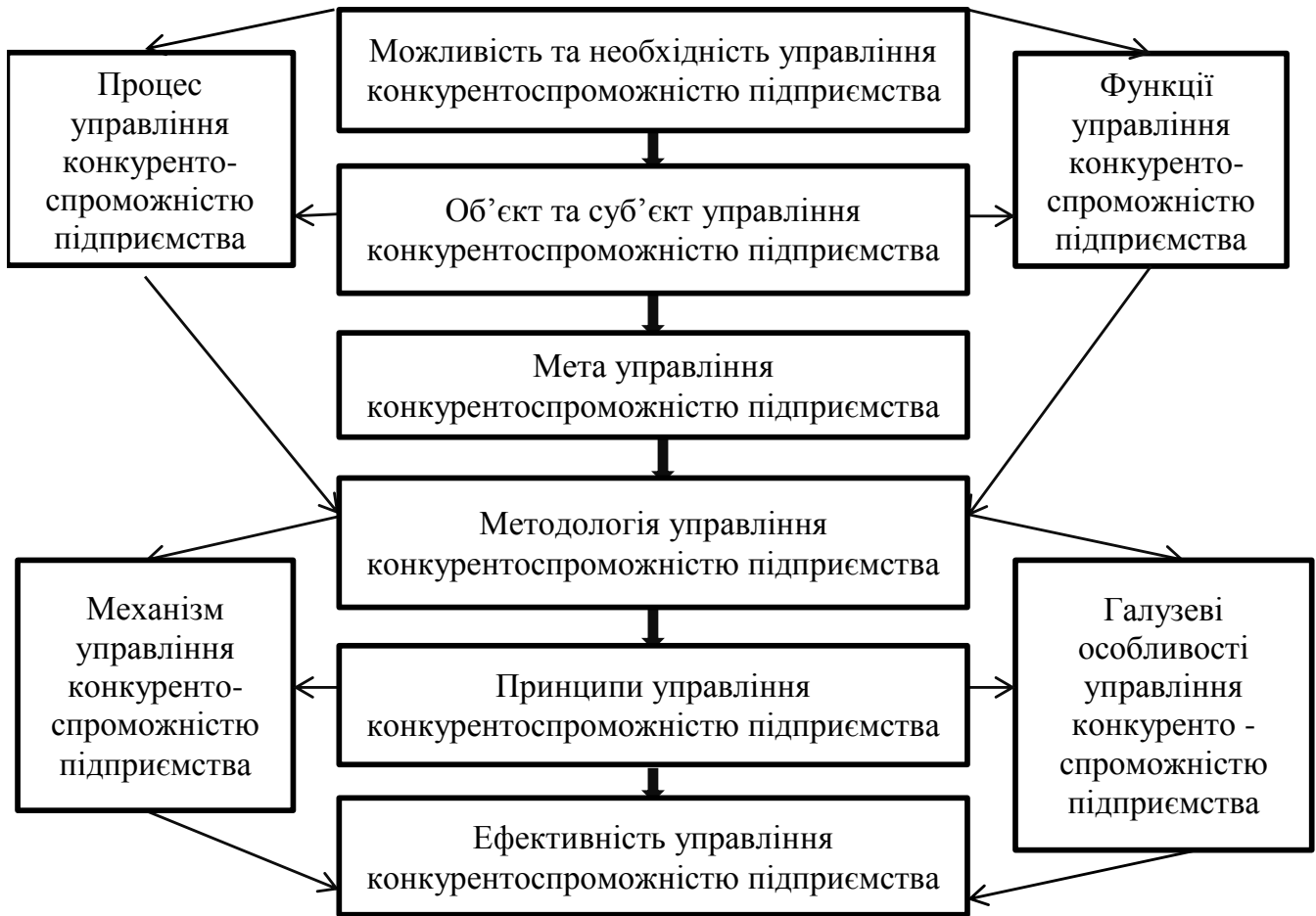


Рис. 1.3. Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства й їх взаємозв'язки

– керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства отожднюють лише з випусом продукції, не піклуючись про сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони впевнені в конструкції та технічному рівні свого виробництва, організації збуту й ефективності реклами. Такий підхід вдалий, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка вбереже його від конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками, піклуватися про створення конкурентних переваг, тобто, як вважають Е. Коренєв, К. Щербакова, створюються нові передумови для конкурентної

боротьби та необхідність переглядати власні стандарти на користь, запропонованих конкурентами [127, с. 16];

– підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх діяльність повністю відповідала стандартам, встановленим їх основними конкурентами – технічні параметри, технології, методи організації виробництва, збуту, просування продукції, характер відносин з працівниками, підходи до управління якістю, контроль за рівнем запасів. Вони дотримуються принципів і підходів в управлінні якістю продукції та працею, але деяким підприємствам використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити [242, с. 379–380].

– підприємства третього рівня конкурентоспроможності характеризуються здатністю створювати власні переваги в конкуренції на ринку; вони стають в один ряд з лідерами галузі, що досягається шляхом використання концепції інтегрованого маркетингу, який орієнтований на розуміння потреб і запитів споживачів. Інші функції управління та виробничої системи постійно вдосконалюються відповідно вимог маркетингу [127, с. 16];

– підприємства четвертого рівня конкурентоспроможності є світовими лідерами. Вони випереджають своїх конкурентів на багато років, вони готові кинути виклик будь-якому конкуренту у світі та в будь-якому аспекті [127, с. 16].

Ретельне вивчення запропонованих рівнів конкурентоспроможності підприємства дозволяє дійти висновку, що при розподілі підприємств за класифікацією Р. Хейс, С. Вілрайт і Д. Кларк простежується орієнтування на маркетингову діяльність підприємства і зовсім не розглядається виробнича, інноваційна, ділова активність, Е. Коренева та К. Щербакова вважають, що такий поділ рівнів конкурентоспроможності стосується підприємств, які здійснюють господарську діяльність на різних за масштабом ринках [127, с. 16].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку Р. Жовновач, є певне коло осіб, які належать до скоординованої системи

управління підприємством і беруть участь у розробленні та реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства [82]: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства, лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються на підприємство на платній основі для розроблення та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності, державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами. Результатом взаємодії суб'єкта й об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даного виду діяльності всередині країни та за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних, інших змін у його зовнішньому середовищі [82].

Будь-яка організаційна система має будуватися на визначальних принципах. Б. Андрушків та О. Кузьмін [27, с. 260] «принцип» розуміють як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності. А. Тищенко, Ю. Иванов, Н. Кизим та інші науковці [238; 82] пропонують здійснювати управління конкурентоспроможністю на основі принципів формування стійкої конкурентної позиції за допомогою комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності, а Л. Марярець, Л. Норік – еквіфінальності, інкременталізму, емерджентності [160, с. 29].

Слід погодитися з Р. Жовновач, яка стверджує, що система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових і процесу внутрішньої та зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна заінтересувати виконавців у

підвищенні конкурентоспроможності [82]. Вона як і будь який економічний процес, характеризується результативністю й ефективністю.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку С Клименко, Р. Жовновач, Н. Тарнавська й др.. авторів, є концептуальні положення сучасної економічної й управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, а також базові принципи і прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема процесійного, системного, ситуаційного [242, с. 382].

Згідно з твердженням Р. Фатхутдінова, [248, с. 131] з позиції процесійного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом реалізації певної сукупності взаємозалежних управлінських функцій: цілевстановлення, аналіз, контроль, мотивація, організація, планування, що формують цикл управління конкурентоспроможністю [242, с. 383], зміст яких розкрито в табл.1.4.

**Складові функції процесійного підходу
до управління конкурентоспроможністю**

Управлінські функції	Змістове призначення
1	2
«ціле встановлення»	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
«планування»	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності, як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах
«організація»	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
«мотивація»	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства

1	2
«контроль»	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємств
«аналіз»	характеризує конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства

Р. Жовновач [82] вважає, що реалізація функцій управління дозволить отримати наступні конкурентні переваги в розрізі основних напрямів діяльності підприємства, які представлені у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності

	Фінанси	Виробництво	Технологія та НДДКР	Персонал	Маркетинг
1	2	3	4	5	6
Аналіз	Рівень витрат та прибутковості, показники платоспроможності фінансування	Матеріалоємність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброєність	Здатність підприємства керувати змінами, патентами, й авторськими правами, рівнем технології	Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивність праці	Якість продукції та обслуговування, темпи росту цін, ефективність реклами, збутової політики, рівень постачання
Планування	Планування обсягу фінансових ресурсів, їх ефективного розподілу та використання, складання планів фінансового розвитку	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів, визначення рецептури, технології	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми	Планування обсягу та асортименту продукції, формування ефективної збутової політики, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції та підприємства

1	2	3	4	5	6
Організація	Побудова ефективної фінансової структури підприємства, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, впровадження нових прогресивних технологічних процесів	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинними стандартами і технічними умовами	Облік витрат на проведення НДДКР, контроль за термінами виконання етапів робіт та джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу перевірка доцільності розподілень повноважень	Контроль за виконанням річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів
Ціле-встановлення	Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямками діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу за основними напрямками господарської діяльності підприємства, спрямованих на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення				

Механізм управління конкурентоспроможністю є складною категорією управління та базується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах. Це сукупність заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тому керівництво підприємства, як вважає Л. Кириченко, має розробити чітку політику управління конкурентоспроможністю підприємства з необхідним дотриманням певних умов: науково-технічного рівня та ступеня вдосконалення технологій виробництва; використання новітніх винаходів і відкриттів; впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва, конкурентоспроможних товарів, які характеризуються нормативними, технічними, економічними параметрами; економічної ефективності використання всіх ресурсів підприємства

(матеріальних, трудових, фінансових); фінансової стійкості підприємства, що визначається системою показників і коефіцієнтами активності підприємства, поточної ліквідності, автономії тощо [120, с. 64].

В. Мотренко пропонує розглядати процес управління конкурентоспроможністю підприємства в три етапи:

– перший етап – стратегічний моніторинг або збір конкурентно-важливої інформації, що відображає суперечливість економічного середовища, протиріччя системи економічних інтересів ділових партнерів і конкурентів;

– другий етап – розроблення управлінських дій, зорієнтованих на зовнішнє середовище, у тому числі: оцінка фактичного стану зовнішнього середовища та його стратегічний аналіз або прогнозування на довгострокову перспективу, з відступом від традиційного математичного чи імітаційного моделювання, експертних оцінок;

– третій етап пов'язаний з оцінкою фактичного стану підприємства (його фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів). Економічна діагностика є основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності з орієнтацією на внутрішні резерви та межі впливу на існуючих конкурентів [173].

Після дослідження результатів впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на управління конкурентоспроможністю підприємства А. Градов пропонує розробити систему дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію у певному конкурентному оточенні підприємства. Залежно від характеру ринкового середовища перевага може бути віддана або діловій, або товарній, або маркетинговій стратегії [64, с. 214].

Р. Жовновач зазначає, що в сучасній теорії та практиці основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є: методи кількісної оцінки й аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів; метод підвищення фінансового рейтингу; маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку та приймати обґрунтовані

управлінські рішення, спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією, поліпшення результатів діяльності підприємства. Реалізація й удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів. Відповідно до цього пропонується система заходів управління, яка складається з окремих взаємопов'язаних напрямів (блоків) удосконалення господарської діяльності та спрямована на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства, можливості його підвищення. Кожний із цих напрямів(блоків) розглядається як система, що об'єднує різноманітні системоутворюючі компоненти та забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності [82], підсилення підприємства позицій на світовому і внутрішньому ринках, стійкий розвиток за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг на основі коригування відповідних заходів залежно від змін ринкового середовища [242, с. 385]. Загальна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає такі блоки (рис. 1.4):

блок 1. Вибір конкурентних стратегій розвитку: отримання конкурентних переваг підприємства відбувається на основі стратегій мінімізації витрат, диверсифікації [82];

блок 2. Забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством. Впровадження ефективної системи менеджменту, реструктуризація організаційної системи управління, формування фінансової структури підприємства з виділення центрів відповідальності;

блок 3. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу, якості та результативності праці, вдосконалювання системи матеріальних і моральних стимулів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, створення умов для творчої й ініціативної праці;

блок 4. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства за рахунок впровадження системи управління якістю та сертифікації продукції,

ефективної цінової політики підприємства та забезпечення споживача більш якісним фірмовим сервісом [82];



Рис 1.4. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

блок 5. Комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва: розроблення програм виробництва й оновлення номенклатури продукції; формування перспективних планів зниження собівартості продукції; використання сучасних методів бізнес-планування, функціонально-вартісного аналізу й інших інструментів удосконалення планово-аналітичної роботи;

блок 6. Реорганізація системи обліку й аналізу витрат: реорганізація системи обліку й аналізу, реструктуризація бухгалтерської служби, що враховує вимоги ринкових відносин, сучасних методологічних і методичних положень зарубіжної системи обліку витрат;

блок 7. Удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства шляхом мінімізації вартості капіталу, підвищення ефективності використання власних і залучених фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу підприємства, фінансового стану;

блок 8. Удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства: впровадження інформаційних технологій, що сприяють об'єднанню в єдине інформаційне поле основних служб підприємства, з подальшим підключенням до мережі практично всіх його підрозділів, створення інформаційної моделі підприємства, що комплексно характеризує всі господарські операції й об'єкти, у тому числі різноманіття їх взаємозв'язків.

Слід зазначити, що система заходів управління конкурентоспроможністю підприємства, запропонована Р. Жовновач [82], заснована на виділенні проблем, пов'язаних з управлінням, носить цільовий характер і дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи тим самим високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом і ринковою позицією.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Його метою є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі. Підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів управління та досягнення позитивних результатів діяльності підприємства можливе лише за умови вдалого використання принципів управління конкурентоспроможністю, зазначає Г. Бурук [47].

Стабільність конкурентоспроможності підприємства — це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Як зазначає О. Царенко, конкурентоспроможність

товару та конкурентоспроможність підприємства – це як частина і ціле [255, с. 16]. У зв'язку з цим Л. Кириченко звертає увагу на те, що здатність підприємства конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, вдалого поєднання засобів діяльності підприємства, що надасть йому перевагу в конкурентній боротьбі [120, с. 64].

Ефективне використання наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє формуванню системи управління та дозволяє визначити напрями підвищення конкурентоспроможності продукції, ключовими з яких є: поліпшення якісних і кількісних параметрів продукції; своєчасне оновлення товарів і вилучення економічно неефективних товарів із збутової програми підприємства; зниження витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом товарів; пошук шляхів виходу на нові ринки як існуючим, так і новим товаром; регулярне вдосконалення системи сервісного обслуговування товарів і системи стимулювання збуту в цілому; ретельний і постійний моніторинг продукції конкурентів та комплексу їх маркетингових дій тощо.

Таким чином, успішність функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що ним виготовляється і пропонується споживачу. Н. Сторожилова, Я. Давліанідзе зазначає що конкурентоспроможність підприємства формується послідовно на всіх етапах ділового циклу та вимірюється ступенем задоволення, привабливості, лояльності замовників і споживачів продукції [230, с. 104].

Слід наголосити на важливості й актуальності проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства. Тільки постійне розроблення й ефективна реалізація напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства дозволить задовольнити різноманітні потреби споживачів, посилити конкуренцію, поширити та запровадити сучасні технології, прискорити зміни в конкурентному середовищі тощо.

РОЗДІЛ II

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості

Національна економіка будь-якої країни є продуктом тривалого історичного розвитку. Суспільне виробництво – це економічно й організаційно єдина система взаємопов'язаних сфер діяльності людей, яким властива відповідна пропорційність, взаємозумовлене розміщення на території, обмеженій державними кордонами. Переш за все, ця система має забезпечувати життєві інтереси країни, її економічну безпеку, соціальний і культурний рівень життя народу [80, с. 49]. Структурування національної економіки і національного ринку мають багато спільного і повинні існувати паралельно, доповнюючи одне одного [169, с. 60]. У макроекономічних дослідженнях як основу для галузевої структури використовують поняття «сектор економіки». При цьому виділяють промисловий сектор економіки, який включає добувну й обробну промисловість, енергетику, будівництво, газ та водопостачання. Структурними підрозділами промисловості є: паливно-енергетичний комплекс (паливна промисловість і електроенергетика); машинобудівний; комплекс видів діяльності, що виробляють сировину та матеріали (хіміко-лісовий комплекс, чорна і кольорова металургія, промисловість будівельних матеріалів); види діяльності, які виробляють предмети споживання (легка та харчова промисловість) [168].

Легка промисловість – важливий і необхідний вид промислової діяльності, що має соціальну спрямованість і посідає друге місце після харчової щодо задоволення потреб людини першого рівня за ієрархією А. Маслоу.

Продукція легкої промисловості використовується у багатьох сферах життя: побут, медицина, армія, зокрема спецодяг та спорядження, техніка,

машинобудування, зокрема, будівництво космічних кораблів, підводних човнів, танків, автомобілів, літаків, рибальство, металургія, вугільна промисловість, електроенергетика тощо.

Підприємства легкої промисловості є споживачами продукції інших галузей промисловості та сільського господарства. У своїй діяльності вони використовують такі види сировини, як бавовна, льон, шкіра, метал, пластмаси, хімічні волокна; застосовують обладнання й устаткування, які є продукцією машинобудування; впроваджують розробки науково-дослідних інститутів; підприємства легкої промисловості потребують висококваліфікованої робочої сили, де підготовкою займаються відповідні заклади вищої освіти [50, с. 4].

Збільшення виробництва продукції легкої промисловості є важливим чинником розвитку всієї економіки країни. Крім того, пріоритетність даного виду діяльності для національної економіки країни визначається: великою ємністю внутрішнього ринку товарів легкої промисловості (близько 40 млрд грн щороку); високим рівнем доданої вартості (до 50 %), що створюється у процесі виробництва товарів, швидким обігом капіталу; використанням сировини та напівфабрикатів вітчизняного виробництва (шкіра, вовна, льон, хімічні матеріали); низькою енергоємністю виробництва (1–3 % валових витрат), незначним впливом на довкілля; наявністю висококваліфікованих кадрів у всіх регіонах [14; 20]; можливістю створення значної кількості дешевих робочих місць. Так, відомо, що витрати на створення одного робочого місця в легкій промисловості у десятки разів менші, ніж у наукоємних галузях.

Досвід розвинутих країн світу свідчить, що їх економічне зростання базувалося на виробництві товарів легкої промисловості, виготовлення та реалізація яких при незначних витратах на створення робочих місць і низьких енерговитратах приносило «швидкі гроші», забезпечуючи зайнятість значної частини населення. Сьогодні цим шляхом ідуть Китай, Туреччина, В'єтнам, Польща, а результати можна побачити на ринках України [175, с. 92].

Україна має один із найпотужніших у Європі комплекс підприємств легкої промисловості. Це близько 10,0 тис. підприємств, із них понад 800

великих і середніх, які об'єднують 17 видів та можуть бути розділені на три групи: текстильна, у тому числі бавовняна, лляна, вовняна, шовкова, трикотажна, що охоплює 2,5 тис. підприємств, які здійснюють первинну обробку льону, шерсті тощо, виробництво нетканих матеріалів, виробництво текстильної галантереї й інші, швейна – це понад 6 тис. підприємств; шкіряно-взуттєва і хутрова – близько 1,5 тис. підприємств.

Підприємствами даного виду діяльності виробляються різноманітні товари народного споживання, серед яких тканини всіх видів, швейний і трикотажний одяг, взуття, шкіргалантерея та шкіряні товари, фурнітура, фарфоровий посуд, іграшки й інше, що значною мірою визначає соціально-економічний стан суспільства.

Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а частка тих, що перебувають у державній власності, становить менше 1 % [124, с. 41]. Підприємства галузі розміщені по території України залежно від факторів: сировинного, споживчого та трудових ресурсів забезпечення. Вовняне, бавовняне, шовкове, трикотажне виробництво орієнтується на сировину та споживача; взуттєве і швейне – на споживача; лляне – на сировину [143].

На ефективність даного виду діяльності впливають різні економічні фактори, серед яких збалансованість товаро-ринкових сегментів, життєвий цикл товарів, невизначеність і ризики, структура споживачів (у плані залежності тих чи інших товарів від груп споживачів), технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових), інші фактори, з якими стикаються підприємства легкої промисловості у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що, безпосередньо впливають на розвиток бізнесу [194]. Схематично найбільш значущі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, представлені на рис. 2.1.

Усунення впливу більшості з перелічених факторів на розвиток легкої промисловості можливе лише шляхом запровадження нових технологій, що підвищують якість продукції, збільшують фондівдачу виробничих

потужностей підприємств [144, с. 213]. Але на підприємствах даного виду діяльності досі використовується обладнання, вироблене 30-40 років тому, що фізично та морально зношене (наприклад на підприємствах швейної групи ступінь зносу обладнання досягає майже 70 %). За такої застарілої технічної бази на підприємствах зростає роль рівня кваліфікації трудових ресурсів у виробничому процесі, за допомогою якої можна досягти випуск якісних виробів у достатніх обсягах. Щоб зацікавити працівників необхідно збільшити витрати на оплату праці та соціальні відрахування, що зумовить подорожчання готової продукції. Так, чисельність працівників на підприємствах швейної групи досягає 90 % загальної їх кількості.



Рис. 2.1. Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємств легкої промисловості

Висока кваліфікація працівника знижує рівень браку. Відсутність інноваційного спеціалізованого обладнання не дозволяє знизити питому вагу трудових витрат у виробничій собівартості виробів [154, с. 298].

Наступний важливий внутрішній фактор – розмір заробітної плати та брак кваліфікованої робочої сили. З кожним роком в Україні відбувається збільшення оплати праці робітників легкої промисловості (дуже незначне), але цей факт не сприяє підвищенню престижу роботи даного виду діяльності, тому і прогресує відтік висококваліфікованих фахівців, скорочується прийом молодих перспективних кадрів на підприємства легкої промисловості [215, с. 80]. Середній вік працівників на деяких підприємствах легкої промисловості України становить 50–52 років, що має наслідком втрату виробничого досвіду та відсутність зв'язку поколінь [111, с. 49]. Отже, вид економічної діяльності, що розглядається, потребує кадрового забезпечення, розширення державного замовлення на підготовку кваліфікованих фахівців. За різними оцінками, у 2011 р. легкій промисловості України бракувало від 250 тис. до 400 тис. фахівців.

У Європі середня заробітна плата в два рази більша і майстрині отримують від 300 до 500 євро. Українська кравчиха за місяць отримує 1,5–3 тис. грн, або складає близько 150–300 євро. Китайські робітниці в середньому мають близько 170 євро, на місяць, але їх продуктивність у 2–3 рази вища, ніж в Україні, оскільки робочий день 12–14 годин, вихідний, у кращому випадку, один на місяць. Відпустки, пенсії, соціальні гарантії відсутні, тому і податки мінімальні. Для замовника вигода очевидна. Оскільки в легкій промисловості половина собівартості – це вартість матеріалів, при використанні робочої сили, що коштує удвічі дешевше, можна заощадити 20–25 %. Щоб конкурувати із Сходом українські підприємства знижують розцінки на виготовлення продукції, але частка плати із розрахункових документів з іноземцями, що спрямовується на покриття витрат з оплати праці робітників, все одно досягає 90 % [87].

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє технологія виробництва продукції, оскільки з її допомогою підприємство може впливати як на витрати, пов'язані з закупкою і транспортуванням сировини, так і на час виробничого циклу, якість продукції, що в умовах конкуренції дуже важливо [194]. Останнім часом існує потреба у розробці й освоєнні прогресивних

технологій (у тому числі нанотехнології та системні інформаційні технології), модульних і гнучких технологічних систем із виробництва конкурентоспроможної наукоємної продукції світового рівня, використовуваної в стратегічно значущих сферах [166, с. 383].

Під час формування витрат на виробництво продукції слід враховувати особливості застосовуваної сировини та ціни на неї, які постійно зростають. Так, на підприємствах швейної групи при розкрої костюму чоловічого з тканини в лінійку затрати часу збільшуються в середньому на 6 хвилин, а витрати сировини на 10–15 % порівняно з виробом із однотонної тканини. Значний вплив на витрати часу справляють складові сировини: виробництво продукції з тонких шерстяних тканин більш трудоємне, ніж, наприклад, із поліестру [184].

Зростання цін на сировину пов'язане з подорожчанням нафти. Тому фермери останнім часом стали скорочувати площі, на яких раніше вирощували бавовну, льон та інші культури, з яких виготовляли тканини. У США все більше фермерів, переключаються на вирощування культур, що є прибутковішими — сою, кукурудзу, пшеницю, ринки збуту яких нестримно ростуть (у порівнянні з вирощуванням бавовни) [216]. Такі дії призводять до скорочення виробництва натуральних тканин і як наслідок – до зростання цін на товари з натуральних матеріалів. Останнім часом натуральні матеріали поступово витісняються хімічними. Велика кількість тканин виробляється із сумішей натуральних і хімічних волокон. Але британський аналітичний центр Economist Intelligence Unit зазначає, що одночасно з натуральними тканинами зростає також ціна синтетики, (пов'язано з подорожчанням нафти, як основної складової). За даними центру, сировина для тканин у 2007 р. подорожчала приблизно на 18 %, у 2008 р. – на 10,4, у 2009 р.– на 4 % [147, с. 107].

Використання високих технологій дозволяє створювати нові види тканин: антибактеріальні, надміцні, термостійкі, із захистом від ультрафіолету, із вбудованими датчиками температури та пульсу тощо, розробка і виробництво яких вимагає великих фінансових витрат. Аналітики міжнародної інвестиційної

компанії Investec Asset Management вважають, що одна з основних причин підвищення цін на одяг, окрім здорожчання сировини, – це енергія, яка необхідна для виробництва тканин і одягу. Наслідком цього факту є брак енергії та відповідно збільшення витрат на енергетику у виробників у середньому на 10 % на рік [236].

Невід’ємною складовою розвитку виробництва на підприємствах легкої промисловості є інноваційна діяльність, яка охоплює роботи з проектування та конструювання нових моделей виробів. Це складний комплексний процес, який об’єднує рішення художніх, технічних і соціальних завдань. На сьогодні підприємства, у тому числі швейні, виробляють продукцію, яка необхідна споживачам, і отримують прибуток за рахунок максимального задоволення їх потреб [194]. Але деякі підприємства відмовляються від інвестицій, не з відсутністю фінансування, а з невпевненістю в тому, що продукція знайде попит. Слід зазначити, що попит споживачів – досить мінлива категорія, яку можна і потрібно не лише вивчати, а й цілеспрямовано формувати. Оскільки в Україні хоча й повільно, а все ж відбувається становлення «середнього класу», то для захоплення чи не єдино можливої для вітчизняних виробників ніші на власному внутрішньому споживчому ринку підприємствам вкрай необхідне опанування сучасних методів менеджменту та маркетингу.

На світовому ринку модних продуктів десятиріччями склалися своєрідні, притаманні лише цій сфері діяльності, «правила гри» – робота за схемою сезонних колекцій, специфічні прийоми розподілу, просування та продажу виробів тощо. Разом із поширенням в Україні «західного стилю» життя ці правила сприйняті населенням, насамперед молодим поколінням мешканців міст. Забезпечити їм те, чого вони хочуть і за що вже здатні платити зараз, готові скоріше іноземні бренди, але не вітчизняні виробники. Проте нові правила вже не скасувати, і успіху на національному ринку досягнуть підприємства, що навчатимуться за ними грати.

Формування асортименту – це проблема конкретного виробу, визначення співвідношення між «старими» і «новими» товарами, товарами масового,

серійного й одиничного виробництва тощо. Основна мета асортиментної політики полягає в тому, щоб орієнтувати підприємство на випуск товарів, які за структурою й якістю повністю відповідають запитам покупців. Так, будь-яке підприємство зацікавлене у скороченні номенклатури й асортименту товарів із метою збільшення серійності окремих виробів та, відповідно, скорочення виробничих затрат. Однак ринкова економіка, де основним елементом є споживач, потребує розширення асортименту продукції, врахування запитів окремого покупця. У зв'язку з цим, необхідно знайти оптимальне співвідношення цих різних інтересів, що є складним організаційним економічним завданням. На сьогодні підприємства прагнуть отримати максимальний прибуток, а наявність різної прибутковості товарів породжує проблеми, що вирішуються шляхом управління асортиментом продукції. Управління асортиментом – це діяльність відповідних служб підприємства з адаптації асортименту до потреб споживачів за рахунок контролю продажів і виробництва [184].

Надзвичайно важливу роль у плануванні асортименту підприємств легкої промисловості відіграє мода. У роздрібній торгівлі прийнято розділяти товари за двома класами — товари основного та модного асортименту. До товарів основного асортименту відносять ті, з якими споживач не пов'язує власні уявлення про моду, сучасність (наприклад, чоловічий класичний костюм). Вони користуються постійним попитом і змінюються повільно. Особливістю товарів модного асортименту є те, що їх властивості швидко змінюються. Для управління таким асортиментом важливо знати, що мода — це сукупність звичок, смаків, переваг у даному середовищі у даний час. І якщо, наприклад, на початку XX ст. мода змінювалася раз у декілька років (гіршому випадку – раз на рік), то на початку XXI ст. із розвитком технологій і неймовірно швидким темпом життя смаки споживачів у всьому, передусім в одязі, змінюються кілька разів на сезон [148, с. 106]. Відносно короткої життєвий цикл товару справляє вплив на підхід до формування асортименту: з одного боку, важливо правильно спрогнозувати момент не тільки найвищої популярності виробу, й спаду; з

іншого — циклічність моди дозволяє передбачити послідовність її зміни [147, с. 106].

Важливими внутрішніми факторами діяльності підприємств легкої промисловості є: потужність складських і торговельних приміщень, передусім орендованих (оскільки плата за оренду постійно зростає, орендодавці закладають величину інфляції у вартість договору, а орендарі, у свою чергу, закладають ці суми в ціну товару, тому споживачі, які хочуть купувати якісні речі, мають бути готові платити за них достатньо високу ціну [147, с. 107]); наявність оборотних коштів, що інвестуються підприємством у майбутні операції. Щоб підприємство зберігало поточні обсяги виробництва й успішно конкурувало на ринку, необхідно, щоб величина оборотних засобів і швидкість їх обертання були максимальними [194].

До основних факторів впливу на стратегічне планування діяльності підприємства рівною мірою відносять як внутрішні, так і зовнішні. Однак деякі вчені вважають, що зовнішнє середовище все більше стає джерелом проблем для сучасних підприємств. Керівники різних установ (ділових, освітніх, державних) змушені зосередити увагу на динамізмі зовнішнього середовища, його впливі на внутрішню будову підприємства [28].

Зовнішні фактори розглядають з позиції їх прямого впливу на діяльність підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура) і непрямого впливу (цінова політика, митна політика, система оподаткування, ємність ринку та коливання попиту, законодавство і діяльність органів влади). У сучасних умовах господарювання для підприємства основною дійовою особою на споживчому ринку виробів легкої промисловості виступає людина (споживач) з властивим тільки їй неповторним набором специфічних потреб як психологічних, так і фізичних, соціальних. Одяг, взуття належать до тих товарних категорій, які необхідні кожній людині протягом усього її життя. Досить низька, порівняно з економічно розвинутими країнами, купівельна спроможність населення України дещо знижує привабливість вітчизняного ринку товарів легкої промисловості, проте цей недолік певною мірою

компенсують особливості менталітету наших співвітчизників, що завжди приділяли увагу зовнішньому вигляду, навіть за рахунок економії на інших статтях витрат. Тому не дивно, що боротьба за контроль над вітчизняним ринком одягу та взуття ведеться між багатьма країнами світу [50, с. 4].

На сучасному етапі споживачі все частіше надають перевагу більш дорогим, якісним товарам і значна увага приділяється марці виробника. Зараз багато торгових марок, перш за все сегменту люкс, шукають індивідуальний підхід до споживачів. Останні стали розбірливіше та готові платити великі гроші за індивідуальність, а не за масовий продукт. З цієї причини багато брендів стали, окрім основних послуг, пропонувати індивідуальний підхід до клієнта. Так, бренди Tom Ford і Prada пропонують покупцеві самому брати участь у створенні одягу, виборі тканини та фурнітури; Roberto Cavalli відкрив у Парижі у своєму магазині кімнату для ВІП клієнтів, в якій приймає замовлення для особливо важливих випадків; бренд Loro Piana робить на замовлення колекції светрів із кашеміру. Але не лише дорогі бренди підхопили цю тенденцію. Багато фірм молодіжного одягу зараз дають можливість своїм клієнтам вибирати колір і принт-футболок, а іноді і самостійно розробляти модель. Дитяча мода також не відстає від дорослої: бренд I Pinco Pallino приймає замовлення на пошиття фраків, смокінгів і суконь для церемоній своїм маленьким клієнтам; baby Dior для обраних клієнтів виготовляє лімітовану ексклюзивну колекцію; Little Marc Jacobs у сезоні осінь 2010 випустив футболки, які реалізувалися в наборі з фломастерами для малювання по тканині, за допомогою яких батьки або дитина зможе створити свою унікальну футболку. Напряму у бік ексклюзивності й індивідуального підходу у виробників одягу, який набуває все більшого поширення з кожним роком, слід виділити в окремий чинник [147, с. 107–108]. Щоб найсучасніші моделі вітчизняного виробництва стали успішними має пройти певний період, за який виробникам необхідно показати себе досвідченими фахівцями. Проте на сьогодні все це не враховується підприємствами при плануванні асортименту та реалізації швейних виробів [186].

Важливим фактором є врахування характеру конкуренції між підприємствами виду діяльності, що розглядається. Вирішальною передумовою конкурентоспроможності підприємства є виробництво продукції, яка може не тільки протистояти конкуренції інших товарів, а й переважати у ній. Для успішної реалізації конкурентоспроможності товару необхідно правильно організувати роботу на ринку. Адже між собою конкурують не тільки товари, й стратегії ринкової діяльності підприємств, їх управлінські та виконавчі системи і перевагу отримає той, хто створить на ринку необхідні умови для успішного функціонування підприємства [194]. Так, останнім часом в Україні на фоні тривалої кризи «класичної» легкої промисловості виникла нова сфера діяльності – модний бізнес, або так звана fashion-індустрія, що позиціонує себе як незалежний і цілком самодостатній вид економічної діяльності — від створення модних брендів і колекцій до просування фірмових марок у торгових мережах і здійснення комунікацій. Типовими структурними одиницями fashion-індустрії виступають дизайнерські будинки, що розробляють колекції та розміщують замовлення на виготовлення їх. Проте, якщо, наприклад, у Росії fashion-індустрія нерідко виступає «локомотивом» відродження підприємств легкої промисловості, відтісняючи від цих підприємств іноземних замовників, то вітчизняні дизайнерські будинки поки що більше нагадують ательє індошвику, орієнтовані на суперелітний прошарок клієнтів. Серед відомих дизайнерів лише одиниці підтримують «інші», більш демократичні, марки готового одягу. Отже, опанування прийомів роботи з масовим споживачем може стати потужним важелем розвитку підприємницької ініціативи, зростання масштабів модного бізнесу [50, с. 5].

Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств легкої промисловості, виділяють співпрацю з постачальниками сировини. Сучасна сировинна база промисловості включає тканини, штучні шкіри, плівкові матеріали, хутро, підкладочні тканини та матеріали, фурнітуру тощо. Серед усіх видів сировини найбільша питома вага як за обсягом, так і за вартістю припадає на тканини. Тому основними постачальниками сировини є

підприємства текстильної галузі, але зараз відбувається різке скорочення сировинної бази для легкої промисловості. Так, порівняно з 1990 р., у 2013 р. виробництво льону-довгунця в Україні скоротилось у 98,3 раза (із 108,1 тис. т до 1,1 тис. т), вовни всіх видів – у 8,5 раза (з 29,8 тис. т до 3,5 тис. т). Порівняно з 1991 р., у 2014 р. поголів'я великої рогатої худоби скоротилось у 5,5 раза (з 24,6 млн гол. до 4,5 млн гол.), свиней – у 2,5 раза (з 19,4 млн гол. до 7,9 млн гол.), овець і кіз у 4,9 раза (з 8419 тис. гол. до 1735 тис. гол.). Це зумовило зменшення виробництва бавовняних тканин у 2014 р. порівняно з 1990 р. у 68,1 раза (з 565 млн м² до 8,3 млн м²), вовняних тканин — у 14,4 раза (з 72 млн м² до 5,0 млн м²). Хімічна промисловість не забезпечує потреби виробництва у хімічних нитках і волокнах; основну їх частку підприємства змушені імпортувати. Віскозні штапельовані волокна постачаються з РФ, Німеччини, Австрії, Словаччини, поліефірні волокна та нитки — переважно з Білорусі [111, с. 49].

Слід зазначити, що останнім часом підвищується інтерес до льону та конопель як у країнах Європейського Союзу, так і у світі в цілому. Висока рентабельність і простота у вирощуванні привертають увагу і вітчизняних аграріїв. Відносна дешевизна та доступність сировини луб'яних культур зумовлюють інтересованість на фоні технічного переобладнання та технологічного оновлення переробних підприємств, розширення сфери використання цієї продукції як традиційно, так і структурно-модифіковано. Застосування сучасних технологій поглибленої переробки короткого волокна льону-довгунця та конопель у котонін дозволяє на існуючому в Україні бавовнопрядильному обладнанні виготовляти з нього пряжу в оригінальному вигляді чи в суміші з бавовною, шовком, вовною та синтетичними волокнами.

Зростання попиту на лляне та конопляне волокно пов'язане із розширенням нетрадиційного його використання для заміни синтетичних матеріалів при автомобіле- та літакобудуванні, в целюлозно-паперовій промисловості тощо. Насіння й олія льону-довгунця та конопель мають прекрасні харчові, косметичні, фармацевтичні, технічні властивості і також

знаходять широке застосування. Відходи переробки льону-довгунця та конопель – костриця – використовуються для виробництва целюлози, кострицеплит для будівельної, меблевої промисловості, паливних кострицебрикетів та інших виробів [172]. Разом з тим собівартість легального вирощування конопель в Україні у кілька разів перевищує собівартість вирощування такої рослини в інших державах Європи.

Останніми роками в Україні посівами коноплі зайнято 800 га. Однак ця площа може сягати 1,5 тис. га, але зарегулювання даного виду діяльності та високі видатки на охорону посівів стримує аграріїв. Вирощений в Україні врожай конопель вивозять до Китаю, Польщі, Німеччини. Вартість закуплених в Україні волокон для іноземців – 200 дол. за тону, хоча на світовому ринку такі волокна коштують дорожче [206]. Справа в тому, що «продукція льонарства та коноплярства не відноситься до категорії сільськогосподарських товарів, тому на операції з реалізації зазначених товарів не поширюється спеціальний режим оподаткування діяльності у сфері сільського господарства», – йдеться у пояснювальній записці до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо визнання продукції льонарства та коноплярства сільськогосподарськими товарами)» [19]. Ситуація, коли операції з реалізації трести підлягають оподаткуванню ПДВ, призвела до повного занепаду галузі. Поодинокі аграрні підприємства, які продовжують вирощувати льон-довгунець чи коноплі, працюють переважно в готівковому («тіньовому») секторі, щоб не втратити статус сільськогосподарського товаровиробника». За останні 25 років посівні площі під цими культурами й обсяги валового виробництва скоротилися до мінімуму, про що свідчать дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва в Україні льону-довгунця та технічної коноплі
(всі категорії господарств)**

Рік	Льон-довгунець		Технічні коноплі	
	Посівна площа, тис. га	Валовий збір, тис. т	Посівна площа, тис. га	Валовий збір, тис. т
1990	172,5	108,1	10,20	7,70
1995	97,8	48,2	3,20	1,80
2000	23,4	8,3	3,00	1,54
2004	38,1	16,2	1,32	0,55
2005	25,5	12,7	1,64	0,47
2006	14,2	5,3	1,84	1,05
2007	12,9	3,8	0,35	0,10
2008	6,8	3,0	0,55	0,15
2009	2,4	1,2	0,05	0,01
2010	1,3	0,4	0,13	0,03
2011	1,7	0,8	0,13	0,03
2012	2,2	1,8	0,41	0,18
2013	1,5	1,1	0,45	0,32
2014	1,4	-	1,0	-

Визнання продукції культур, що розглядаються, сільськогосподарськими товарами сприятиме відродженню льонарства та коноплярства (збільшенню посівних площ та обсягів виробництва цих культур, насиченню внутрішнього ринку сировиною вітчизняного виробництва й, як наслідок, розвитку не лише промислового виробництва, а й текстильної та легкої промисловості України) [19].

Забезпечення галузі згаданою сировиною досягається шляхом активізації ролі логістики у підвищенні спроможності підприємства швидко реагувати на ринкові зміни. Саме ефективність системи постачання сприяє організації вчасної поставки сировини, необхідної кількості й якості з мінімальними витратами [194].

Одним із ключових зовнішніх чинників можна назвати створення умов з боку держави для підтримки торгівлі товарами легкої промисловості вітчизняних виробників. На даний час в Україні на державному рівні практично не здійснюються заходи з розвитку інфраструктури легкої промисловості, перш за все торгівлі вітчизняною продукцією, що є необхідною умовою для

просування товарів вітчизняних великих виробників такої продукції. Товари легкої промисловості надходять через речові ринки, які є основним каналом поширення контрабандної продукції. І хоча ринок засиллям імпорту свого часу відреагував на дефіцит товарів масового споживання, сьогодні вони у буквальному сенсі стримують допуск на ринок вітчизняного виробника. Так, директор концерну «Ярослав» (м. Київ) О. Барсук стверджує, що Україна не може просуватись у Європу та взагалі до цивілізації за допомогою ринків. Тому на сьогодні ринки – це і тіньова економіка, і підґрунття для корупції та контрабанди [209]. Така ситуація вимагає значних зусиль і ресурсів для виходу підприємств на внутрішній ринок, а також призводить до того, що підприємство, не маючи можливості повною мірою завантажити свої виробничі потужності продукцією для внутрішнього ринку, має працювати з давальницькою сировиною. Згідно із ст. 14 розділу 1 Податкового кодексу України давальницька сировина – це сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії, що є власністю одного суб'єкта господарювання (замовника) і передаються іншому суб'єкту господарювання (виробнику) для виробництва готової продукції з подальшим передаванням або поверненням такої продукції або її частини їх власникові або за його дорученням іншій особі [17].

Виробники товарів легкої промисловості, у тому числі текстильного одягу, на 50–90 % працюють за давальницькою схемою відповідно до Закону України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах» [9; 175, с. 95], що не є рентабельним для українських підприємств, але робота за давальницькими схемами дозволила вітчизняній легкій промисловості підтримати та зберегти підприємства у 90-ті роки ХХ ст. Після розвалу СРСР для підприємств, що втратили ринки збуту та сировини, ця схема виявилася дуже зручною. Вітчизняні підприємства прагнули налагодити зв'язки з як можна більшою кількістю партнерів. Багато підприємств заради можливості регулярно платити співробітникам заробітну плату бралися за будь-

які замовлення. Великою вдачею вважалася співпраця з такими світовими брендами, як Escada, Max Mara, Marks&Spencer, Hugo Boss [156].

При давальницькій або толлінговій схемі виробництва (від англ. toll – мито) всю сировину – від тканин до гудзиків – поставляє замовник, який звільняється від сплати імпорتنих мит. Він надає лекала, позбавляючи фабрики необхідності встигати за модними тенденціями, а також як правило, делегує фахівців для навчання українських майстринь. Усе, що вимагається від виробника, – швидко й якісно виконати заказ, який із бирками інших фірм відправляють закордон [156]. За експертними оцінками, від 70 % до 95 % швейної продукції в Україні виготовляється за такими схемами і зараз [52, с. 14]. Така співпраця дозволила деяким українським підприємствам довести до світового рівня технології виготовлення й якість продукції, одержати визнання провідних фірм світу. На сьогодні в Україні шиється декілька десятків модних брендів. Наприклад, в Червонограді – білизна Triumph, в Києві – Hugo Boss і Marks&Spencer, в Донецьку, Одесі, – Zara, Benetton, Laura Ashley, в Луганську – Gerry Weber, Basler, Marcona, в Миколаєві – Max Mara, Bortex, Polaris та інші [135]. Слід зазначити, що робота за давальницькими схемами в сучасних умовах є вкрай неефективною для легкої промисловості й економіки України в цілому. Вона передбачає використання виробничих потужностей підприємства та залучення робочої сили як при повноцінному виробництві, а відшкодування відбувається лише за проведення технологічних операцій, тобто за виконані послуги, а іноземний партнер, реалізуючи вироби, отримує прибутки з продажу повноцінного готового виробу. Отже, відбувається експлуатація ресурсу вітчизняних підприємств легкої промисловості із звуженням можливостей модернізації виробництва [62, с. 100–101]. Відмова від давальницьких схем є важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості, адже на давальницьких схемах підприємство втрачає можливість управління, що знижує фінансову стійкість підприємства [265, с. 171]. З метою подолання такої несприятливої ситуації стратегічною ціллю для підприємств легкої промисловості має стати збільшення частки продукції,

що виробляється на вітчизняний ринок, за рахунок зменшення виготовлення продукції з давальницької сировини [194].

Основною проблемою вітчизняних підприємств швейної промисловості є незадовільний стан державного регулювання внутрішнього ринку, який перенасичений імпортними товарами. По-перше, це товари, ввезені з заниженою митною вартістю або без сплати мита взагалі (тобто контрабандно) з країн з дешевою робочою силою. Так, кількість завезених в Україну не якісних товарів за низькими цінами із країн Сходу (Китаю, Туреччини) щороку неухильно зростає. Саме вони створюють на ринку товарів легкої промисловості конкуренцію вітчизняній продукції й останнім часом за якістю все більше наближаються до європейських стандартів. По-друге, це присутність на ринку великої кількості одягу та взуття «секонд-хенд», що так само лише збільшується [52, с. 18].

Сьогодні так званий секонд-хенд надходить до країни з великим зниженням інвойсової ціни: кілограм за умови розмитнення коштує в середньому 60 центів. З цієї суми державі сплачуються копійки. В Росії за кілограм секонд-хенду державі слід сплатити півтора євро. Це означає, що держава одержує у 15–20 разів більше коштів, ніж в Україні. При цьому ціни на секонд-хенд не збільшилися, лише торговці зменшили свої прибутки. За експертними оцінками, у 2009 р. в Україну завезено приблизно 150 тис. т секонд-хенду, а також, великий обсяг контрабанди. Якби Україна використовувала російський варіант ціноутворення, це дозволило б додатково одержати до бюджету близько 500 млн дол. США. Тому необхідно скорочувати обсяги поставок секонд-хенду. Це можливо шляхом підвищення тарифної митної ставки на імпорту продукції секонд-хенду, закладаючи в підвищенню вартість розмір її обов'язкової додаткової санітарної обробки на митних пропускних пунктах на кордоні. Зменшенню імпортозалежності України та створенню конкуренції імпортованому секонд-хенду могло б сприяти максимальне законодавче послаблення для підприємців – власників комісійних магазинів у налагодженні збирання вживаного одягу в Україні [145, с. 60].

Велика заробітна плата та соціальні виплати в країнах – членах ЄС зумовлюють зростання собівартості продукції легкої промисловості, в порівнянні з іншими країнами, тому бізнесмени з цих країн ЄС зацікавлені в перебазуванні підприємств легкої промисловості в країни, що не є членами ЄС. Україна, яка межує з ЄС, могла б скористатися цією ситуацією на свою користь. Але у зв'язку з тим, що держава не надає нашим підприємствам легкої промисловості преференцій, ця промисловість з країн ЄС переноситься в інші країни, в яких легка промисловість має такі преференції [178]. Наприклад, Туреччина за державний рахунок просуває продукцію своєї легкої промисловості і на зарубіжному, і на внутрішньому ринках. Експортерам надаються цільові пільгові кредити, повністю або частково відшкодовуються податкові платежі, які входять у вартість експортної продукції, частково компенсуються витрати на наукові дослідження, спрямовані на підвищення якості товарів, що експортуються, передбачено страхування експортних операцій тощо. У Китаї та Індії держава виділяє позики на оновлення устаткування та технологій, встановлює пільговий режим оподаткування [156].

З метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості уряд країни, згідно з Податковим кодексом, з 1 квітня 2011 р. на 10 років звільнив їх від сплати податку на прибуток [17]. Проте, від оподаткування прибутку звільняються лише підприємства, що не використовують давальницькі схеми, а більшість підприємств легкої промисловості працюють саме так. Тому необхідна фінансова підтримка галузі для збільшення власних обігових коштів у підприємств за рахунок зменшення податків. Тоді можна очікувати, що ці підприємства зможуть відмовитися від давальницьких схем і виробляти готову продукцію з сировини, яку надають за власні кошти [265, с. 169]. На думку виробників, нульовий податок на прибуток для підприємств легкої промисловості, передбачений у Податковому кодексі, їх не врятує. Адже надавши пільги на саме виробництво, держава обмежила додаткові джерела доходу, без яких підприємствам не вижити. Як зазначає директор «ТК-Текстиль» (м. Київ), основне виробництво

підприємствам легкої промисловості практично не приносить прибутку. Вони змушені заробляти на суміжних видах діяльності. Наприклад, здача в оренду своєї площі, але на цей вид діяльності немає пільг. І за цей вид діяльності підприємство вже повинно платити податок на прибуток. У той час, коли раніше вони могли консолідувати [209].

Таким чином, за результатами проведеного аналізу зазначених чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які відіграють провідну роль у процесі життєдіяльності підприємств легкої промисловості, встановлено, що найбільш впливовими на конкурентоспроможність підприємств слід вважати: потреби споживачів, у тому числі ексклюзивні, індивідуальні, а також можливості підприємств легкої промисловості для їх задоволення; стан вітчизняної сировинної бази та можливості підприємств легкої промисловості зменшувати собівартість виробництва шляхом здешевлення матеріальних витрат; потреби галузі у кадровому забезпеченні; державну підтримку галузі, яка сприятиме обмеженню імпорту низькоякісних готових виробів із країн Сходу й одягу, що був у використанні, тобто секонд-хенд із країн Європи; а також збільшенню обсягів виробництва готової продукції для вітчизняного споживача, за рахунок зменшення обсягів виробництва продукції за давальницькими контрактами.

Слід зазначити що вплив перелічених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність українських підприємств легкої промисловості постійно змінюється та має специфічний характер для галузі в загалі. Залишатися конкурентоспроможними у ринковому середовищі здатні підприємства здатні, що швидше за інших пристосовуються до реалій часу, зумовлених динамічним характером протікання економічних процесів, та адаптуються до нових умов господарювання.

2.2. Аналіз використання економічного потенціалу підприємств легкої промисловості

Втримання та зміцнення позицій на ринку найважливіше завдання для кожного підприємства, що досягається шляхом раціонального й ефективного використання матеріальних, виробничих і трудових ресурсів, пошуку нових можливостей, впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, своєчасного креативного й управлінського рішення, яке визначає переваги підприємства над конкурентами та стійкий економічний розвиток. Розвиток підприємства спостерігається тоді, коли підвищується ефективність діяльності підприємства в поточному періоді порівняно з базовим. Відсутність необхідного розвитку чи навіть стабільності свідчить про недостатньо враховані можливості або нераціонально використані ресурси, а в підсумку – невикористаний потенціал [124, с. 60].

Важливу роль для розвитку та стабільної роботи підприємства відіграють його ресурси, що взаємодіють між собою, а їх використання є цілеспрямованим процесом, оскільки вони забезпечують здійснення певних дій, досягнення поставленої мети, вирішення відповідних завдань [225, с. 210] і є основою його економічного потенціалу. Економічний потенціал окреслює наявні та приховані можливості, кількісний і якісний склад ресурсів, визначає стан підприємства в перспективі, шлях подальшого розвитку [124, с. 60]. Джерела формування потенціалу й ефективність його використання впливають на показники діяльності підприємства [129, с. 235]. У наукових працях, присвячених теорії потенціалів, наводиться широкий спектр їх характеристик: економічний, науково-технічний, виробничий, трудовий, природно-ресурсний, а останнім часом все частіше вживаються такі поняття як підприємницький, інтелектуальний, фінансовий, інноваційний [129, с. 235]. Ключового значення набуває визначення елементів економічного потенціалу підприємства, аналіз його складових, що розглядаються окремо.

З точки зору економічної теорії підприємство розглядається як відкрита економічна система, тому категорію «економічний потенціал підприємства» прийнято розглядати як тотожну категорії «потенціалу підприємства» [129, с. 235]. Термін «потенціал» походить від латинського «potentia» – «сила», означає засоби, запаси, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення мети, здійснення плану, вирішення завдання [40, с. 154; 211, с. 159].

В «Економічній енциклопедії» вказується, що потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [76].

Вказуючи на значення потенціалу на рівні підприємства, американський учений І. Ансофф зазначав, що потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно підприємства цей потенціал полягає з боку «входу» – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а з боку «виходу» – в обсягах виробленої продукції та послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості, у наборі правил соціальної поведінки, дотримання яких дозволяє організації домагатися своєї мети [125, с. 60].

У науковій літературі потенціал підприємства, який у класичному розумінні являє собою «можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось» [78, с. 467], розглядається в багатьох аспектах [233, с. 40], серед яких пріоритетним є досягнення успіху та забезпечення життєздатності підприємства в ринковому середовищі. Так, орієнтування на сучасні наукові погляди щодо природи виникнення й існування підприємств, дозволяє потенціал підприємства розглядати як можливості системи його ресурсів, здатностей і компетенції створювати цінність для заінтересованих сторін [132]. Сутність поняття «потенціал підприємства» пропонуємо представити у вигляді схеми взаємозалежності його складових (рис. 2.2). Так, поняття «здатності» та «компетенції» походять від «можливості». Можливості полягають у змозі здійснити певну дію або послідовність дій. Здатності виявляються у властивостях ресурсів інтегровано

виконувати завдання або дію, зумовлюють їх використання. Компетенції трактуються як сукупність навичок, досвіду, накопичених знань у певній галузі діяльності, мають характер виявлених здатностей. Втілення можливостей відбувається через створення підприємством цінностей, які є універсальною характеристикою виконання основних поставлених завдань. Цінності, що створюються, конкретизуються у результатах, а саме – у набутих підприємством вигодах [125, с. 61].

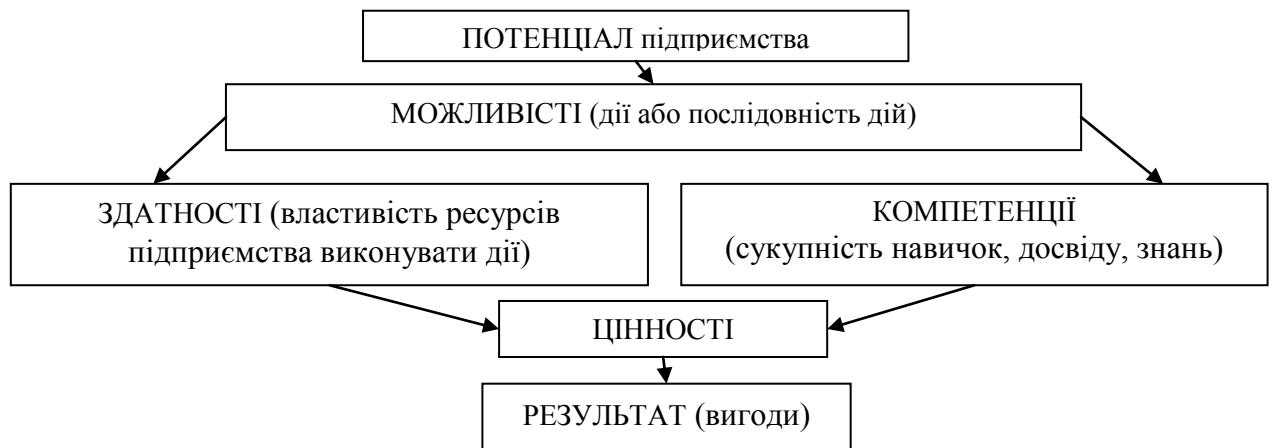


Рис.2.2. Взаємозалежність складових потенціалу підприємства

Трактування категорії «потенціалу» з позиції можливостей використовується вченими для характеристики:

- можливостей економічної системи (поточних і майбутніх) трансформувати вхідні ресурси в економічні блага [231, с. 11; 249, с. 11] або використати їх для досягнення встановленої мети [76, с. 13];
- виробничого потенціалу, під яким розуміють сукупність наявних і потенційних можливостей виробництва, чинників виробництва, а також забезпеченість його певними видами ресурсів [76, с. 13; 140, с. 48; 249, с. 14;];
- потенціалу землі [249, с. 14], основних фондів, нематеріальних активів та оборотних засобів [231, с. 16].

Потенціал розглядають також як здатність до певних дій (визначати, формувати, задовольняти, функціонувати чи досягати) [233, с. 40].

Відрізняється від розглянутих визначення дослідниці А. Гречан, яка вважає що потенціал підприємства об'єднує в собі як просторові, так і часові характеристики, що відображають минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення; зв'язки, що зумовлюють функціонування та розвиток системи в майбутньому, за допомогою сучасних можливостей [66, с. 267; 233, с. 40].

При формуванні та використанні потенціалу підприємства провадиться його декомпозиція на складові, встановлюються їх функції та зв'язки, тобто здійснюється структуризація. Оптимальна структура повинна мати мінімальну кількість компонентів із повною мірою виконання заданих функції. Так, С. Котирєва, С. Дуда, К. Львівська пропонують виділяти взаємодію трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства та як найточніше характеризують стан підприємства – ресурси, систему управління та діяльність персоналу [129, с. 235].

Структурування економічного потенціалу підприємства дозволяє проаналізувати його елементи на кожному етапі (як під час формування, так і в ході функціонування підприємства) та є початковою умовою для виділення його основних характеристик задля використання, розвитку, відтворення і нарощування потенціалу, формування його стану відповідно до поставлених завдань [131, с. 64].

Для ефективного управління потенціалом необхідно визначити складові його елементів і фактори їх формування. Як правило, в науковій літературі виділяють такі елементи економічного потенціалу підприємства: виробничі, фінансові, науково-технічні або інноваційні, трудові, маркетингові, що постійно взаємодіють між собою та є сукупністю наявних ресурсів і можливостей.

Під виробничими елементами потенціалу підприємства слід розуміти відношення, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найбільш ефективному використанні інтелектуального капіталу (можливості професійних кадрів) підприємства для

пошуку передових форм організації виробництва, наявної техніки (можливості основних засобів) з метою отримання найбільш високого рівня технологій; максимальній економії й оборотності матеріальних ресурсів [195, с. 123].

Фінансові елементи потенціалу складаються з показників виробництва (прибуток, ліквідність, платоспроможність), потенційних інвестиційних можливостей [195, с. 12] і пов'язані з досягненням підприємством фінансових результатів, які віддзеркалюють ефективність діяльності з точки зору віддачі власного капіталу та раціонального використання ресурсів [119].

Інноваційні складові включають наявні ресурси підприємства, що створюють необхідні умови для оптимального їх використання з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [233, с. 40].

Науково-технічні елементи потенціалу – узагальнена характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології), реальних можливостей підприємства використовувати досягнення науково-технічного прогресу, а також характеристики ступеня особистої участі в ньому, що враховує технологічний рівень підприємств, їх активність, інтелектуальну й інформаційну забезпеченість [170, с. 31].

Трудові (кадрові) елементи потенціалу розглядаються як можливості працівників вирішувати поставлені завдання [140, с. 11]; виробляти продукцію (послуги, виконувати роботи) [231, с. 16; 233, с. 40]. Трудові ресурси іноді розглядають як інтелектуальні. Більшість авторів надає їм пріоритетне значення, оскільки люди – найвагоміший ресурс будь-якої установи й є центральною ланкою в будь-якій системі управління. В цілях аналізу людські ресурси поділяються на три складові: особи, які приймають рішення, колектив підприємства (співробітники як єдине ціле), персонал як трудовий потенціал [195, с. 122].

Елементи маркетингового потенціалу визначають потенційний попит (обсяг попиту) на продукцію та частку ринку, що займає підприємство,

відношення підприємства з ринком праці, підприємства – з ринком засобів виробництва.

Взаємодія елементів потенціалу підприємства характеризується як статичністю, що виявляється в структурі підприємства, так і динамікою, яка має місце в процесах, що відбуваються на підприємстві та роблять його «живим організмом», здатним реагувати на зміни зовнішнього середовища [29, с. 24]. Взагалі, потенціал підприємства – це його внутрішні та зовнішні конкурентні можливості, що дозволяють провадити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів (табл. 2.2).

Аналіз праць О. Бабиної [29, с. 25], А. Гриньова [68] та власні дослідження дозволили охарактеризувати складові потенціалу підприємства наступним чином табл. 2.3.

У наукових джерелах структуру економічного потенціалу підприємства розглядають за допомогою таких підходів, як ресурсний, функціональний і змішаний. Ресурсний підхід передбачає виділення структурних елементів за видами та характером ресурсів. Згідно з таким підходом у структурі може виділятися найбільша кількість складових: засоби праці, предмети праці, робоча сила та природні ресурси [140, с. 13]. Ресурси підприємства є основою формування його потенціалу, а кожна його складова є елементом системи можливостей [132].

За функціонального підходу поділ на структуроутворюючі елементи здійснюється за видами діяльності підприємства: основні (постачання, виробництво, збут) і допоміжні (складання звітності, зберігання продукції, обслуговування виробничих фондів тощо). За даним підходом виділяють елементи: виробничий, логістичний, маркетинговий, управлінський та інші потенціали. Структура економічного потенціалу підприємства може збігатися або не збігатися з організаційною структурою підприємства. Елементи економічного потенціалу у цьому випадку аналізуються за показниками, що характеризують якість, рівень виконання функції (виду діяльності): чим

більший рівень виконання функцій, тим вищий економічний потенціал підприємства.

За змішаного підходу розрізняють декілька критеріїв поділу структури на складові елементи. Найпоширенішим є поєднання ресурсного та функціонального підходів, де елементами є ресурси підприємства й їх функції [125, с. 62].

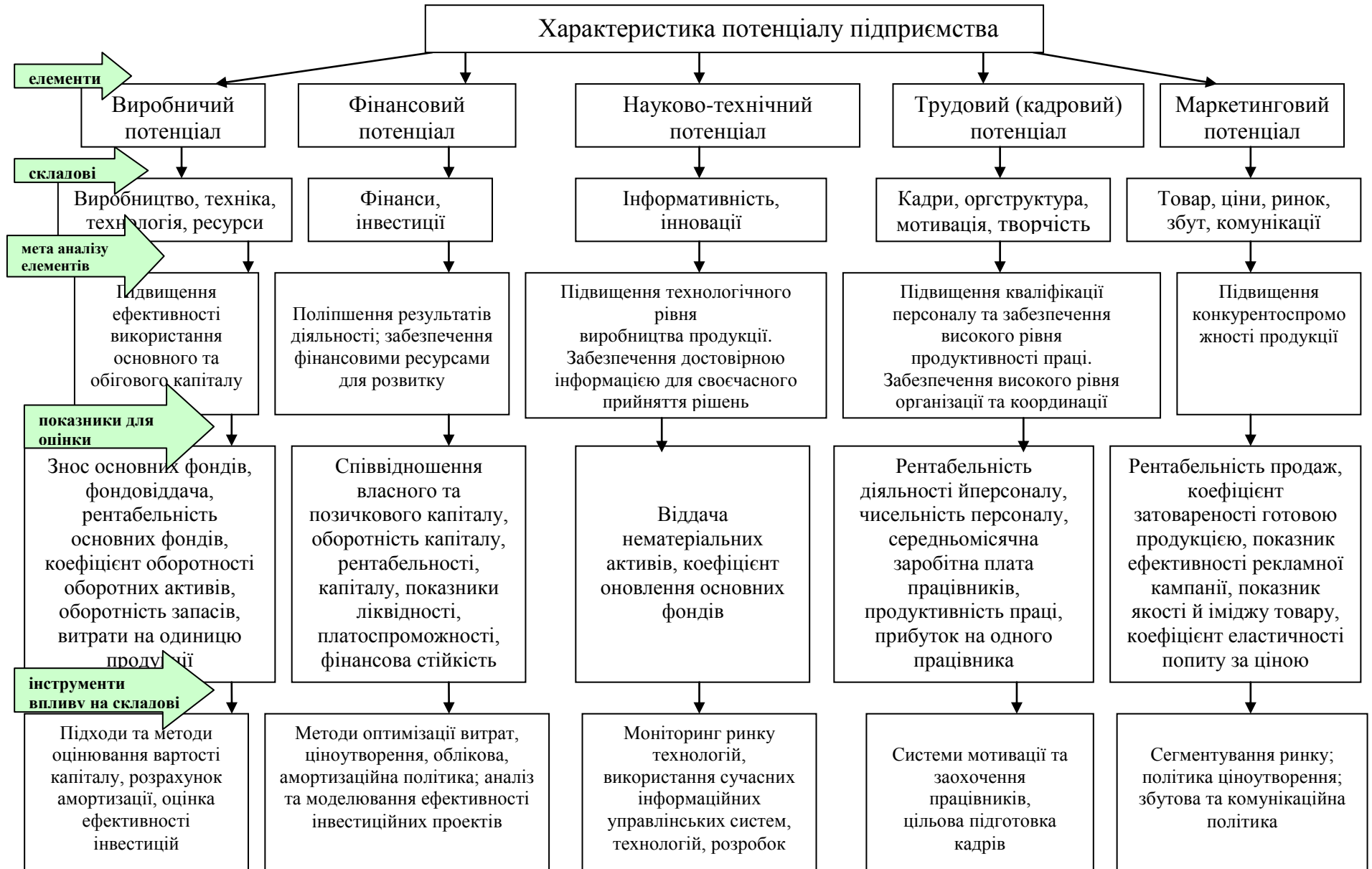
Економічний потенціал підприємства як складна, динамічна система, що забезпечує ефективність господарської діяльності й економічне зростання підприємств, характеризується такими ознаками:

– реальні можливості в тій чи іншій сфері економічної діяльності (не тільки реалізовані, але й нереалізовані через будь-які причини);

– наявність ресурсів і резервів, що не використовуються у виробництві. Тому потенціал характеризується обсягом ресурсів і резервів як залучених, так і тих, що не беруть участі в господарській діяльності, але підготовлені до використання;

– вміння розпоряджатися ресурсами. Постійно отримують доходи тільки ті підприємства, які систематично вдосконалюють свій потенціал, що визначається спроможністю менеджерів використовувати ресурси для створення товарів і послуг, одержання максимального прибутку. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства визначаються обраною формою підприємництва залежно від організаційної структури [129, с. 238–239]. Економічний потенціал залежить також від зовнішнього середовища та забезпечення взаємодії й координації його елементів в взаємозв'язку із засобами господарювання, серед яких: фінансові, кадрові, технологічні, технічні, організаційні, управлінські ресурси; призводить до їх перетворення [233, с. 40].

Таблиця 2.2 Узагальнена характеристика потенціалу підприємства



Таблиця 2.3

Характеристика елементів потенціалу підприємства

Елемент потенціалу	Мета та функціональне призначення	Складові потенціалу	Фактори, що формують потенціал	Методи та інструменти впливу на складову
1	2	3	4	5
Маркетинговий потенціал	Підвищення Конкурентоспроможності продукції	Товарний потенціал Збутовий потенціал Ціновий потенціал Комунікаційний потенціал Ринковий потенціал	– застосування комплексного підходу при плануванні маркетингової діяльності; – якість задоволення запитів споживачів; інтенсивність конкурентної боротьби на ринку; – високий обсяг попиту; – доходи потенційних споживачів; частка ринку; – відомість бренду (торговельної марки); – дотримання нормативних, технічних, організаційно-економічних показників виготовлення продукції; – рівень сервісної підтримки.	– аналіз галузі та сегментування ринку; – брендінг; – засоби просування продукції; – політика ціноутворення; – збутова та комунікаційна політика.
Фінансовий потенціал	Покращення результатів діяльності; забезпечення фінансовими ресурсами для розвитку	Фінансовий потенціал Інвестиційний потенціал	– ліквідність та платоспроможність; – фінансова стійкість підприємства; – інвестиційні можливості ; – політика управління ризиками – виручка; – прибуток; – показники ділової активності; – ціна власного капіталу.	– методи оптимізації витрат; – методи ціноутворення; – фінансове планування та бюджетування; – методи функціонально-вартісного аналізу; – облікова політика; – амортизаційна політика; – аналіз та моделювання інвестиційних проектів; – оцінка ефективності інвестиційних проектів.

Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу, підвищення технологічного рівня виробництва продукції	Виробничий потенціал Технічний потенціал Технологічний потенціал Інноваційний потенціал Ресурсний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> – стан засобів праці; – рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; – сучасність технологій, що використовуються. – здатність до інновацій у виробничих процесах та в продукції; – здатність до інновацій в управлінні; – рентабельність; – обіговість капіталу; – амортизаційна політика; – патентна захищеність; – дотримання екологічних стандартів; – відповідність технологій НТП; – результативність НДР. 	<ul style="list-style-type: none"> – підходи та методи оцінювання вартості капіталу; – методи розрахунку амортизації – постійний моніторинг ринку технологій; – оцінка ефективності інвестицій в новітні технології та засоби виробництва.
Організаційний (управлінський) потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності, забезпечення управлінців достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	Потенціал оргструктури Інформаційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> – здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються ; – якість та компетентність в управлінні. – система цілей підприємства та стратегій їх досягнення; – організаційна культура; – якість інформації(своєчасність, повнота, достовірність); – витрати на забезпечення інформаційної прозорості ; – достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами. 	<ul style="list-style-type: none"> – використання сучасних інформаційно-управлінських систем та технологій.

Трудовий (кадровий) потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	Кадровий потенціал Творчий потенціал Мотиваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> – рівень професійно-кваліфікаційного складу персоналу; – середньорічна чисельність; – відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; – плінність кадрів; – рівень підвищення кваліфікації; – участь персоналу в процесі управління; – мотиваційні системи; – здатність генерувати нові ідеї; – наявність мотиваційно-творчої активності; – соціальна інфраструктура. 	<ul style="list-style-type: none"> – системи мотивації та заохочення працівників; – цільова підготовка кадрів; – гуманізація та раціоналізація праці.
-------------------------------	---	---	---	--

Окрім ресурсної складової, при розгляді поняття «потенціал підприємства» в сучасній економічній теорії виділяють блок управління, що включає підсистеми [195, с. 122]:

- планування, що спрямоване на виявлення майбутнього потенціалу;
- реалізації – створення нового та перетворення існуючого на чинники успіху;
- контролю — перевірка ефективності здійснення планів, рішень і постійний контроль за достовірністю планових передумов [195, с. 122].

З метою досягнення повноцінного уявлення про економічний потенціал потрібно забезпечити комплексний підхід до його оцінки й аналізу з урахуванням галузевих особливостей підприємства, що дозволить дослідити ефективність використання наявних ресурсів для створення ефекту. Отже, економічний потенціал буде тим вищий, чим ефективніше використовуються наявні ресурси, можливості або засоби [211, с. 159]. Оцінка потенціалу має бути рейтинговою, враховувати всі показники характеристики складових потенціалу та визначатися:

- обсягом та якістю наявних ресурсів (чисельність працівників, виробничі й невиробничі фонди, обігові фонди, матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технології);
- спроможністю співробітників (фахівців, робітників, допоміжного персоналу) до створення будь-якої продукції, тобто, їх освітнім, кваліфікаційним і мотиваційним потенціалом;
- спроможністю менеджерів оптимально використовувати наявні на підприємстві ресурси (професійна адаптація менеджерів, підготовка, талант, вміння створювати й оновлювати організаційні структури підприємства); інноваційною спроможністю (застосування нових технологій);
- інформаційною спроможністю (спроможністю обробляти та перетворювати інформацію для використання у господарській діяльності);

– фінансовими можливостями (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів) [129, с. 238].

Результати оцінки й аналізу надають можливість комплексно оцінити стан підприємства, його ресурси, ефективність використання економічного потенціалу, а також віднайти можливості зростання, обґрунтувати рішення, що приймаються. Підприємство має розглядатися як складна система, яка перебуває під впливом чинників, що змінюються та розвиваються. Стратегічне планування діяльності підприємства вимагає достатнього обсягу інформації, отриманої в процесі аналізу потенційних можливостей підприємства. Від якості проведеного аналізу залежить ефективність управлінських рішень [211, с. 160].

Оцінку й аналіз потенціалу підприємства необхідно здійснювати регулярно для того, щоб своєчасно враховувати зміни конкурентного середовища, а також фактори внутрішнього стану підприємства, що може бути підґрунтям побудови моделі управління конкурентними перевагами підприємства [54, с. 100].

Аналіз потенціалу підприємства має включати значний обсяг показників, які дозволяють розкрити значення кожної складової економічного потенціалу за наявною звітністю. Основним джерелом інформації для визначення потенціалу підприємства є дані, наведені у фінансовій звітності, а взагалі у формах «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» [182]. Будь-яке підприємство незалежно від розмірів, прибутковості, форм управління взаємодіє з ринковим середовищем, тому потрібне розроблення комплексної системи показників для характеристики всіх аспектів його господарської діяльності.

Максимально точно виробничу складову потенціалу підприємства характеризують показники визначення рівня зносу основних фондів, фондівіддачі, рентабельності за основними фондами, коефіцієнтів оборотності оборотних активів та оборотності запасів. І. Франів, Л. Коваль, Р. Русин-Гриник вважають оповнюють, що ефективність використання виробничого потенціалу можна охарактеризувати також за допомогою розрахунку показників витрат на

одиницю продукції, продуктивності праці, рентабельності продукції [252, с. 151].

До характеристики фінансового потенціалу підприємства відноситься аналіз фінансових ресурсів та інвестиційних можливостей. Фінансові ресурси складаються з грошових доходів і надходжень, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань перед державою, кредитною системою, постачальниками, страховими органами, іншими підприємствами, фізичними особами, працівниками підприємства, для здійснення витрат на розвиток господарської діяльності. Вони спрямовуються також на утримання та розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, нагромадження, у спеціальні резервні фонди тощо. При визначенні реальних фінансових ресурсів підприємства номінальні корегуються на величину витрат на забезпечення відповідних джерел фінансування [204].

Для оцінки стану фінансової складової потенціалу підприємства аналізуються співвідношення власного та позичкового капіталу, оборотності капіталу, рентабельності, показники, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість підприємства [170, с. 33]. Показники фінансової складової мають значення не лише для керівників підприємства, а й для зовнішніх суб'єктів аналізу: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини, матеріалів, установ банків, коефіцієнт поточної ліквідності – для інвесторів.

Із показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, К. Нурмаганбетов та Н. Есмагулова пропонують виділяти коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, рівний середній тривалості одного обороту поточних активів. Цей показник дозволяє визначити, якою мірою поточні активи покривають поточні зобов'язання, показує платіжні можливості підприємства. Він дає можливість встановити чи покривають ліквідні засоби суму поточних зобов'язань, і тим

самим підтверджує міру стійкості структури балансу та здатність підприємства швидко розраховуватися за своїм поточним зобов'язанням.

Для успішного фінансового управління діяльністю підприємства готівкові засоби важливіші, ніж прибуток. Відсутність грошей на рахунках у банку в кожен момент часу може призвести до кризового фінансового стану підприємства. Перевищення оборотних активів над короткостроковими фінансовими зобов'язаннями забезпечує резервний запас для компенсації збитків, які може понести підприємство при розміщенні та ліквідації всіх оборотних активів, окрім готівки. Чим більший цей запас, тим більша впевненість кредиторів у тому, що борги будуть погашені [151; 182].

Інноваційний потенціал підприємства включає інноваційні ресурси й умови забезпечення інновацій. Інноваційні ресурси підприємства, на думку В. Прохорової, слід розглядати як інтелектуальний капітал, наявний на підприємстві, нові науково-технічні, технологічні, управлінські розробки, заділ у цій області, а також фінансові ресурси [204]

Для легкої промисловості особливого значення набуває питання технічного переозброєння. Саме використання коефіцієнта оновлення основних фондів дозволяє оцінити їх якість та стан. Для оцінювання науково-технічного потенціалу можна розширити систему показників, що характеризують інноваційний розвиток, якщо на підприємстві провадиться модернізація й інші інноваційні заходи.

З точки зору конкурентоспроможності, підприємство слід розглядати як систему, що управляє інтелектуальним потенціалом із метою ефективного використання факторів виробництва. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена як ефективність діяльності менеджменту з використання інтелектуального потенціалу підприємства [271, с. 40].

Досить загальне визначення інтелектуального капіталу має на увазі суму знань усіх працівників підприємства. Одержання різного роду продуктивних, технологічних та організаційних переваг над конкурентами є основною функцією інтелектуального капіталу [204].

Легка промисловість пов'язана з використанням значної кількості знань працівників підприємства (трудових ресурсів), що є складовою трудового потенціалу. Трудовий потенціал – це сукупність трудових відносин, форм і методів їх вияву, а також якісний склад персоналу підприємства. Управління трудовими ресурсами базується на твердженні, що працівник – це важливий фактор виробництва в сучасних умовах. Стратегічне управління трудовими ресурсами передбачає добір кадрів, навчання, перекваліфікацію, заміщення, оцінку, звільнення мотивацію праці [196].

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів має показник рентабельності персоналу, що розраховується як відношення прибутку до середньорічної загальної чисельності. Вибір цього показника обґрунтовується тим, що на прибуток підприємства впливає багато факторів, а цей показник всебічно характеризує роботу підприємства. Крім того, важливими показниками є чисельність персоналу, середньомісячна заробітна плата працівників, продуктивність праці, прибуток на одного працівника, частка приросту товарообігу за рахунок збільшення продуктивності праці [182].

Для аналізу маркетингового потенціалу підприємства використовуються показники рентабельності продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, показник ефективності рекламної кампанії, показник якості й іміджу товару, а також коефіцієнт еластичності попиту за ціною. Останній показник, як зазначає К. Нурмаганбетов і Н. Есмагулова, характеризує дві сторони діяльності підприємства: попит на продукцію та вплив зовнішніх ринкових нецінових факторів на попит. Одним із вирішальних факторів конкуренції є застосування нецінових факторів, вплив яких на попит оцінити певним показником досить складно. Еластичність попиту за ціною залежить від таких нецінових факторів, як наявність товарів-замінників, різні можливості використання товару, міра насичення потреб.

Для легкої промисловості велике значення має випуск нової продукції, що відповідає вимогам моди, сезону, актуальності кольорів та інших параметрів виробів. Тому використання показника питомої ваги нової продукції в загальному асортименті є найефективнішим при аналізі маркетингового потенціалу підприємства. Цей показник також може характеризувати ефективність використання інноваційних ресурсів. Слід розуміти, що в Україні більшість підприємств легкої промисловості працює за давальницькою схемою, робота за якою призводить до повної втрати можливостей вживати ринкові важелі й інструменти підвищення прибутковості виробництва. Відсутність права власності на вироблювану продукцію не дозволяє підприємству бути активним учасником на ринку, сформуванню власної стабільної збутової політики. В цьому випадку стають повністю паралізованими маркетингові складові потенціалу підприємства. На підприємстві не займаються формуванням і просуванням на ринку власної торговельної марки, забезпечуючи імідж стабільного та конкурентоспроможного підприємства. В такому випадку підприємство не є повноцінним економічним суб'єктом ринку, не маючи можливості впливати на розмір пропозиції продукції, яку виробляє.

Слід зазначити що стан підприємства і його положення на ринку характеризується багатьма показниками, а згадана сукупність показників, що оцінює потенціал підприємства, не є абсолютною, у кожному конкретному випадку може бути доповнена показниками, які характеризують нові обставини. Показники, що розкривають окремі аспекти діяльності повинні вибиратися з усієї множини так, щоб достатньою мірою характеризувати діяльність підприємства в конкретних умовах ринку [182].

Узагальнюючи розглянуті наукові підходи та зважаючи на багатоаспектність категорії «економічний потенціал», пропонуємо, розуміти її як сукупність поточних і майбутніх можливостей або ресурсів підприємства, спроможність персоналу до їх ефективного використання. Складність, багатоаспектність і динамічність поняття зумовлює потребу в його

комплексному дослідженні та вимірюванні в умовах змін зовнішнього середовища при врахуванні таких положень:

– потенціал підприємства є складною динамічною системою, зміна станів якої відбувається щоденно та призводить до зміни результативності й ефективності в процесі розвитку;

– потенціал підприємства залежить від зовнішнього середовища та прагне відповідати вимогам ринку, отже, рівень потенціалу залежить не тільки від наявності можливостей і ресурсів, а й від умов доступу до них;

– нарощування потенціалу у поточній діяльності підприємства зумовлюється такими чинниками, як наявність ресурсів, ефективність системи управління, сприятливі умови зовнішнього середовища .

2.3. Методичний підхід оцінювання конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості

Достовірна оцінка можливостей підприємства, його сильних і слабких сторін дозволяє відпрацювати успішну конкурентну стратегію та визначити положення підприємства на ринку. Досягнення цієї мети можливе лише за наявності оперативної й об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. Вчені порізно висловлюються щодо зазначеної проблеми. На думку І. Булах, оцінка конкурентоспроможності підприємства – це інструмент, що забезпечує доведення до керівництва фактичних даних про рівень конкурентоспроможності підприємства, інформації про досягнуті конкурентні переваги, ступінь їх захищеності й оновлення. Оцінка конкурентоспроможності підприємства використовується в процесі стратегічного аналізу і повинна сприяти підвищенню якості процесів, орієнтованих на ухвалення управлінських рішень, щоб здійснювати підвищення якості поточних і майбутніх проектів, програм стратегій і політики. Таким чином, оцінка сприятиме виробленню адекватної конкурентної стратегії підприємства, підвищенню ефективності діяльності та результативності роботи підприємства [45, с. 24], але проводити її слід непрямым шляхом на основі спостереження за деякою сукупністю вимірюваних ознак, кожна з яких характеризує ті або інші аспекти конкурентоспроможності підприємства [130, с. 36].

Вимірювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє встановити чинники, що впливають на неї; усвідомити, що її показники можуть бути надійним інструментом (хоч і не єдиним) дослідження стану та перспектив розвитку діяльності підприємства [83].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає розрахунок комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, показують результати та реальні можливості всіх структурних підрозділів підприємства, здатність швидкого реагування на зовнішні зміни, за рахунок сильних і слабких сторін, які формують його конкурентоспроможність

у ринковому середовищі. Так, І. Франів, Л. Коваль, Р. Русин-Гриник пропонують аналізувати такі: капіталовкладення фактичні і на перспективу, а також за окремими видами продукції, конкретними ринками; асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість (продуктова диференціація); ринки або їх сегменти для кожного продукту (ринкова диференціація); засоби на формування попиту та стимулювання збуту; заходи та засоби, якими підприємство може забезпечити собі перевагу на ринку; створення заохочувального уявлення про підприємство у споживачів, виготовлення високоякісної продукції із асортиментом, що постійно оновлюється на основі власних розробок і винаходів, які забезпечених патентним захистом, а також добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами стосовно терміну постачання товарів і послуг [252, с. 152].

Аналіз перелічених показників потребує детального вивчення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється підприємством; його потенціалу (фінансового, виробничого, трудового, інноваційного тощо), організаційно-управлінських можливостей, маркетингу, ринкової активності підприємства та впливу діяльності суб'єктів оцінки: підприємств-конкурентів, підприємств-споживачів, інвесторів або власників, держави.

Розрахунок показників оцінки конкурентоспроможності підприємства має відповідати принципам: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівняльності, ефективності дослідження. Дотримання в комплексі зазначених принципів дозволить досягти поставлених цілей, здобути максимально точну оцінку конкурентоспроможності підприємства при застосуванні найбільш оптимального методу, прийнятного для підприємства [83].

Для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно отримати за короткий час і з найменшими витратами повну та достовірну інформацію, яка дозволить з мінімальною похибкою об'єктивно, кількісно і якісно оцінити формування й управління конкурентними перевагами підприємства, їх потенціалом [54, с. 96]. Але нині відсутня загальноприйнята

методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка була б визнана фахівцями-теоретиками та бізнесменами-практиками абсолютно задовільною. Тому, кожний власник або призначений ним керівник здійснює відповідну оцінку на власний розсуд, покладаючись то на професійні навички своїх спеціалістів, то на здоровий розсуд або на інтуїцію [188, с. 56].

В економічній літературі є багато розрахункових і розрахунково-графічних методів оцінки конкурентоспроможності. Кожен із них має свої особливості. Науковці обґрунтовують ефективність застосування цих підходів для розрахунку показників конкурентоспроможності, необхідність обліку тих або інших чинників для оцінки, що зумовлено специфікою підприємств і галузей, на прикладі яких проходить апробація запропонованих методик [54, с. 98]. Але переважна більшість методів ґрунтується [43, с. 70]:

- на виявленні невичерпного переліку чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства;

- на оцінці виявлених дослідниками чинників конкурентоспроможності, де використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», яким притаманні суб'єктивізм і умовність;

- на дуже складних побудовах, що ідеалізуються, де вводяться нові для економічної науки визначення та показники, будуються різні матриці, вводяться нові системи координат. Логічна обґрунтованість теорій моделей, що використовуються, не викликає сумніву, але у конкретних економічних умовах функціонування підприємства ці моделі дуже абстрактні.

Останнім часом простежується зведення різних за природою техніко-економічних показників в єдиний показник конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, проблема оцінки конкурентоспроможності потребує подальшого обґрунтованого уточнення показників, які розкривають особливості конкретного виду діяльності підприємства та відповідають перевагам підприємств-конкурентів. У зв'язку з цим важливим є аналіз існуючих методик з метою їх систематизації та виявлення таких, що зможуть допомогти в короткі терміни визначити рівень конкурентоспроможності

підприємства з найменшою похибкою результатів оцінки та витрат на їх отримання.

Д. Рибницький, Т. Городня, К. Львівська, Ф. Поклонский, Е. Мамченко, в своїх методиках як один із основних чинників використовують конкурентоспроможність продукції, оскільки продукція є своєрідним дзеркалом, що відображає підсумки роботи усього підприємства, всіх його підрозділів і служб. Іншими словами продукція підприємства визначає його успіх, отже, і його конкурентоспроможність.

Д. Рибницький, Т. Городня, К. Львівська пропонують усю сукупність методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства об'єднати у групи:

– підходи на основі традиційного методу оцінювання конкурентоспроможності продукції. Орієнтація на врахування якості, ціни та економічних параметрів продукції, виробу, але при використанні неврахованими залишаються показники організації й ефективності маркетингової діяльності, стан основних та оборотних засобів, показники фінансового стану підприємства, спосіб задоволення потреб споживачів тощо. Використання даного підходу не дозволяє спрогнозувати зміну конкурентоспроможності у перспективі [208, с. 228];

– матричні методи. В їх основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції. Перевагами цих методів є: можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства й аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства, в тому числі на різних стадіях розвитку кожного напрямку, що дозволяє розглядати процес конкуренції в динаміці. Таким методам притаманна простота у застосуванні при визначенні частки підприємства на ринку, але є й вади, що ускладнюють прийняття управлінських рішень, оскільки оцінювання конкурентоспроможності здійснюється лише за окремими характеристиками, які не дозволяють об'єктивно охарактеризувати конкурентний статус підприємства [208, с. 229];

– маркетинговий підхід, що передбачає як врахування вимог споживача до характеристики продукції, так і оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства, в тому числі оперативності системи постачання, організації сервісу та гарантійного обслуговування, репутації підприємства тощо, що дозволяють враховувати ефективність системи маркетингу на підприємстві та дають можливість спрогнозувати рівень конкурентоспроможності на майбутнє. Але цей підхід трудомісткий у зв'язку з необхідністю збору інформації [208, с. 229];

– виробничий підхід. Його методи базуються на оцінюванні показників рентабельності продажу конкретної продукції й її ринкової частки, що допомагає приймати стратегічні рішення у сфері збутової політики. В процесі оцінювання виявляються напрями діяльності та товарні позиції, які приносять підприємству найбільший прибуток, але оцінка не охоплює аналізу причин зменшення попиту на продукцію, послуги, що надаються [208, с. 229].

Аналіз розглянутих підходів свідчить, що кожен із них, розкриває окремі аспекти діяльності підприємства, але лише в комплексі при застосуванні методів із усіх груп підходів можна оцінити ефективність діяльності підприємства, у тому числі результат взаємодії між різними його напрямками, маркетингову політику, стратегію роботи на перспективу, врахувати якість, економічні параметри продукції, що виготовляється підприємством.

С. Куманецький оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства пропонує проводити за комплексною методологією, що базується на взаємозв'язку значення потенціалу підприємства та продукції, при виділенні ключових груп:

– в основу групи: «Опис конкурентної боротьби» покладена оцінка виключно якісної сторони діяльності підприємства (описової інформації), а коефіцієнти, якщо вони і використовуються, відіграють допоміжну роль. Очевидно, що отримані висновки мають високий ступінь суб'єктивізму [139, с. 20];

– група «Узагальнення думок експертів» будується на балових оцінках певних параметрів підприємства експертами, споживачами або співробітниками. Єдиним кількісним показником, є ціна продукції, що виготовляється. Така оцінка не потребує закритої інформації, може проводитися для будь-якого підприємства та досить швидко. Відповідно і результати можуть бути помилковими [139, с. 20];

– група «Оцінка конкурентоспроможності підприємств за конкурентоспроможністю продукції». Методи цієї групи застосовують мінімум інформації, заздалегідь відомо що достовірність таких результатів викликає сумнів, оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох інших чинник, окрім конкурентоспроможності продукції [139, с. 20];

– група «Розрахунок інтегрального коефіцієнта за показниками». Група цих методів характеризується рівнем використання ресурсів підприємства. Фінансово-економічний аналіз, як правило, використовується на багатьох підприємствах і добре апробований, але виникає проблема вибору саме тих показників, що необхідні та найбільш значущі із багатьох можливих [139, с. 21];

– група «Аналіз прибутку, грошових потоків і вартості бізнесу». Методи цієї групи використовують об'єктивні дані, що враховують зв'язок між показниками конкурентоспроможності продукції, товару та підприємства. Певним недоліком методів цієї групи є відсутність конкретизації щодо визначення показників доходів і витрат, рекомендованих до використання при обчисленні норми прибутку й інших показників.

Викладене свідчить, що С. Куманецький пропонує проблеми конкурентної боротьби використовувати для попереднього аналізу виду діяльності галузі, виявлення основних конкурентів, вивчення особливостей конкурентної боротьби, думок експертів та оцінки конкурентоспроможності підприємств за конкурентоспроможністю продукції для розроблення методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, інтегрального коефіцієнта за

показниками для визначення чинників рівня конкурентоспроможності підприємства при застосуванні даних фінансової звітності, а аналіз прибутку, грошових потоків і вартості бізнесу – для використання одного інтегрального фінансового показника, що характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства [139, с. 21].

Методологія оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, яку пропонує С. Куманецький, є комплексною та дозволяє розкрити різні аспекти його діяльності (в деяких випадках суб'єктивно, але для даної методології відсутня конкретизація, щодо визначення кількісних показників, які впливають на конкурентоспроможність і характеризують її на підприємстві).

Взаємозв'язок значення потенціалу підприємства та продукції при оцінці конкурентоспроможності підприємства простежується і в роботах В. Безуглої та І. Постід, які дотримуються теорії рівноваги, розробленої А. Маршаллом, згідно з якою в умовах рівноваги у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, якщо він досяг максимально можливого обсягу випуску та збуту продукції при незмінному характері попиту і рівні розвитку техніки на даному ринку. В цій ситуації ефективно використовується кожен фактор виробництва й у сторонніх підприємств немає стимулів для вступу до даного виду діяльності [34, с. 34]. Іншими словами оцінку слід проводити за факторами виробництва, з якими воно досягло найвищих результатів діяльності в порівнянні з суперниками у виготовленні максимально можливого обсягу продукції при незмінному попиті.

При виборі методу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства деякі науковці дотримуються думки, що вона залежить від розрахунку й аналізу показників потенціалу (ресурсів) підприємства. Серед них – Н. Хрущ, Л. Ваганова, Т. Загорная, А. Золотухін, А. Бородін, Н. Теренина, Р. Фатхутдінов, В. Парсяк, І. Дибач, К. Нурмаганбетов, Н. Есмагулова, Ф. Поклонський, Е. Мамченко, Р. Жовновач та інші. Так, Н. Хрущ, Л. Ваганова пропонують три якісно різні підходи до визначення показників конкурентоспроможності з метою її оцінки:

перший підхід базується на системному моделюванні діяльності підприємства в умовах невизначеності;

другий підхід застосовує ідеологію екстраполяції, де показник конкурентоспроможності визначається на основі фактичних даних минулої діяльності підприємства, що свідчать про певні результати конкурентної боротьби, досягнуті підприємством у попередній період часу [254, с. 153];

третій підхід можна віднести до розряду логічного, якісного прогнозування згідно з яким використовуються методики, орієнтовані на побудову узагальненого показника конкурентоспроможності, що характеризує його потенційні можливості, зокрема, виробничий, фінансовий, інноваційний, кадровий потенціали. Так, згідно з відповідними методиками, якщо підприємство має у своєму розпорядженні більш високий потенціал, ніж конкуренти, то воно й є більш конкурентоспроможним, тобто прогноз результатів його функціонування (оцінка конкурентоспроможності) в майбутньому є сприятливішим порівняно з прогнозом для конкурентів. Цей підхід більш обґрунтований, оскільки базується на тому факті, що в конкретних умовах підприємство може реалізувати лише технологічно допустимі (тобто в межах потенційних можливостей) варіанти функціонування, але одні й ті самі потенційні характеристики підприємства можуть мати різне за знаком значення з точки зору конкурентоспроможності (передусім в умовах зростання попиту та обсягів виробництва [254, с. 154].

Аналіз підходів до побудови показників конкурентоспроможності, запропонований Н. Хрущ, Л. Вагановою, свідчить, що згідно з першим відбувається отримання прогнозних показників роботи підприємства в результаті економіко-математичного моделювання його діяльності, тобто оцінюються майбутня діяльність підприємства; згідно з другим підходом конкурентоспроможність підприємства оцінюється на основі фактичних даних діяльності підприємства в минулому, тобто оцінюються минулі події; третій підхід орієнтований на реалізацію технологічно допустимих потенційних можливостей підприємства, тобто оцінку його сучасної діяльності. Але

найбільш ефективна та поширена методика, що є комбінацією другого та третього підходів, тобто побудова показників конкурентоспроможності на основі ознак минулої фактичної діяльності підприємства із застосуванням характеристик його потенційних сучасних можливостей (потенціалів).

Т. Загорная та А. Золотухін пропонують метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, що орієнтований на розгорнутий облік потенційної складової. Основним її носієм виступає показник адаптивності підприємства, тобто здатності зберігати траєкторію розвитку в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і використовувати надані середовищем можливості. Потенційна складова конкурентоспроможності оцінюється на основі показників ефективності діяльності підприємства [86, с. 80].

При використанні такого метода автори акцентують увагу на впливі зовнішнього середовища (що особливо актуально в умовах нестабільності економічної ситуації) його можливостях, які надаються підприємству при врахуванні динаміки показників ефективної діяльності підприємства при використанні потенціалу підприємства в минулій і фактичній діяльності.

А. Бородін, Н. Тереніна, Р. Фатхутдінов застосовують метод рейтингових оцінок при визначенні конкурентоспроможності підприємства, коли аналізують використання потенціалу підприємства для здійснення його діяльності. Так, А. Бородін, Н. Тереніна вважають, що найефективнішим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод рейтингових оцінок, що будується на використанні первинної та вторинної інформації. Первинною інформацією є розподіл продукції між постачальниками та споживачами, рекламними агентствами, персоналом фірм-конкурентів, спеціальними аналітичними службами. Основними джерелами вторинної інформації є звіти про виробничо-господарську діяльність, статистичні збірки, думки споживачів про характеристику продукції. На основі отриманої інформації складається рейтинг досліджуваного підприємства [43, с. 70]. Методика оцінки

конкурентоспроможності підприємств у рамках однієї галузі представлена як послідовність кроків на рис. 2.4.

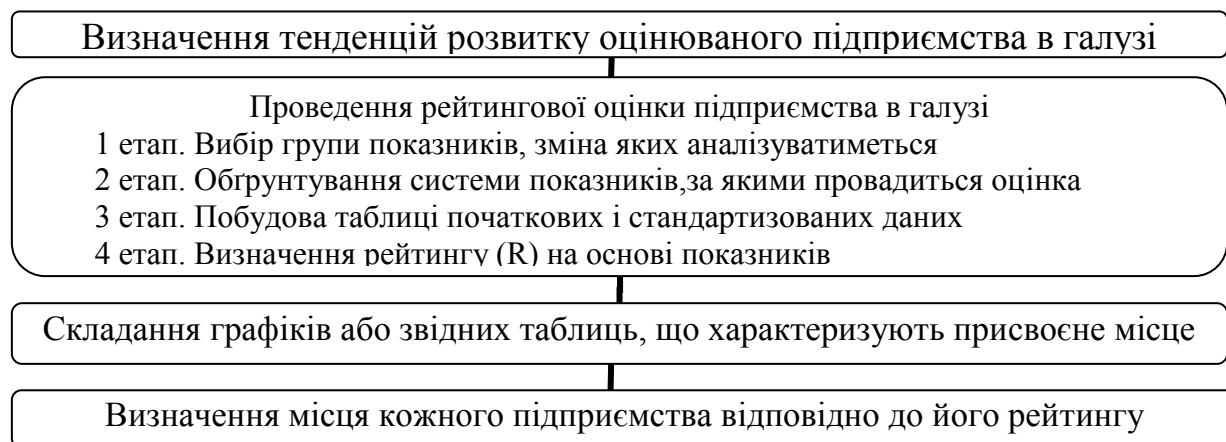


Рис. 2.3. Схема рейтингової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств у масштабі галузі

Підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, який пропонують А. Бородин, Н. Теренина, є універсальним, оскільки дозволяє оцінити діяльність різних підприємств, незалежно від особливостей галузі, до якої вони належать, при застосуванні інформації (первинної або вторинної), доступної для розрахунку показників; але він має суб'єктивний характер стосовно характеристики продукції, бо аналіз базується на думках споживачів. Ще одним недоліком, як і у попередніх пропозиціях, є відсутність конкретизації чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства в тій чи іншій галузі.

Р. Фатхутдінов при оцінці конкурентоспроможності підприємства акцентує увагу на виявленні його ключових факторів успіху [244], при виконанні послідовних етапів, що дозволяють скласти рейтинг [158, с. 43]:

1. Визначення декількох (8–10) найбільш важливих для галузі ключових факторів успіху;
2. Визначення для кожного фактора питомої ваги залежно від його значущості, де сума ваги за всіма зазначеними факторами має дорівнювати 1,0;

3. Оцінювання експертним шляхом позиції кожного конкурента по окремому ключовому фактору, виходячи із відповідної шкали, де оцінка, наприклад, може мати значення від 1 до 10, де 1 — найслабша позиція, а 10 — найсильніша;

4. Визначення загальної оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі суми рейтингових оцінок для кожного конкурента, де максимальна оцінка свідчить про найбільшу конкурентоспроможність;

5. Аналіз позицій, тобто розроблення заходів по позиціям, у результаті оцінки яких виявлені істотні перешкоди на шляху до їх використання конкурентами, та максимальне використання для посилення конкурентної позиції підприємства тих позицій, за якими є переваги.

Методології Р. Фатхутдінова притаманні суб'єктивізм (оцінювання здійснюється експертним шляхом), універсальність (можна застосовувати для підприємств різних галузей), невизначеність (відсутня конкретизація переліку чинників, а у Р. Фатхутдінова – факторів успіху, що визначають конкурентоспроможність), але згідно з нею шкала оцінювання експертним шляхом, на відміну від інших методик, визначається заздалегідь.

В. Парсяк, І. Дибач пропонують — комбінований підхід до визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства, послідовність дій, за яким реалізують за такими блоками [188, с. 57]:

блок 1 – визначення поточної конкурентної позиції (зіставлення характеристик діяльності підприємства з аналогічними характеристиками фірм конкурентів, у результаті чого формулюється висновок про його місце на ринку);

блок 2 – з'ясування ступеня впливу на конкурентоспроможність її складових елементів (залежність від окремих ключових складових господарської діяльності, виробництва, маркетингу, менеджменту);

блок 3 – визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства (вимірювання впливу кожного з елементів конкурентоспроможності на загальний її рівень, виявлення резервів посилення ринкових позицій).

Застосування комбінованого підходу запропонованого В. Парсяк, І. Дибач, дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства із визначенням поточного стану в конкурентному просторі, ступеня впливу взаємозв'язку показників конкурентоспроможності: собівартості виготовленої продукції (щодо виробництва), обсягу збуту продукції (щодо маркетингу), прибутку (щодо менеджменту).

К.. Нурмаганбетов, Н. Есмагулова для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати узагальнений показник, що формується базових, зведених до єдиної оцінки. Базовими показниками можуть виступати: думки експертів; середньогалузеві показники; показники конкуруючого підприємства або лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі періоди.

Слід зазначити, що серед запропонованих методів – експертний, найпростіший у застосуванні, але вимагає витрат часу та має суб'єктивний характер; середньогалузеві показники характеризують загальну тенденцію розвитку, але у зв'язку з тим, що легка промисловість охоплює різні підгалузі, кожна з яких має свої особливості та специфіку, різниться за структурою витрат, асортиментом, складністю виконання виробу тощо, ці показники ускладнюють пошук найбільш оптимального показника. На ринку товарів легкої промисловості лідируюче положення займають імпорتنі товари, а тому визначити показники лідера практично неможливо. Найбільш оптимальним методом для переведення у відносні одиниці показників підприємств легкої промисловості з метою оцінки їх конкурентоспроможності та характеристики їх динаміки автори вважають метод порівнянь із показниками за минулі періоди [182, с. 59]. Цей метод простий та доступний у використанні, дозволяє простежити динаміку факторів, що характеризують сучасну діяльність підприємства, та розробити план заходів, спрямований на поліпшення

майбутніх показників, але він дуже обмежений, оскільки розглядається діяльність підприємства без урахування взаємозв'язку з іншими підприємствами (конкурентами) даного виду діяльності і взагалі з суміжними. Тому динаміки показників недостатньо, щоб в повному обсязі оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Ф. Поклонський, Е. Мамченко пропонують прикладні методи, які забезпечують поетапне дослідження потенціалу підприємства шляхом порівняльної оцінки найбільш важливих складових діяльності підприємства: конкурентоспроможності техніко-технологічної бази, продукції, системи управління, але ці методи побудовані на твердженні, що конкурентоспроможність продукції є найбільш важливою складовою [195, с. 124].

Р. Жовновач вважає, що найбільш обґрунтованим для оцінки конкурентоспроможності підприємства є використання комплексних методичних підходів, спрямованих на розроблення зведеного показника рівня конкурентоспроможності, які дозволяють враховувати фактори формування конкурентоспроможності підприємства. Призначення методик комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення наявних ресурсів підприємства, оцінка ефективності використання його потенціалу та визначення рівня його конкурентоспроможності підприємств, які функціонують в рамках одного виду діяльності та належать до одної продуктової групи. Таким чином, згідно з методикою комплексної оцінки конкурентоспроможність підприємства можна представити у вигляді функції, наведеної у формулі 2.1

(2.1)

$$КСП = f(\Phi, В, П, Т, У, М, Р),$$

КСП— конкурентоспроможність підприємства, що змінюється в межах [0,1]

і залежить від змінних:

Φ – фінанси;

В – виробничий потенціал;

П – персонал,

Т – технологія та науково-дослідний потенціал,

У – організація та управління,

М – маркетинг,

Р – ринкова активність.

Використання комплексного методичного підходу, орієнтованого на використання наявних ресурсів, запропонованого Р. Жовновач, дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства, але для підприємств легкої промисловості лише ефективного використання потенціалу підприємства недостатньо. Ми поділяємо думку Ф. Поклонського та Е. Мамченко, згідно з якою найбільш важливою складовою є випуск конкурентоспроможної продукції, що відповідає сучасним тенденціям моди.

В. Мартиненко переконаний, що найефективнішим для оцінки конкурентоспроможності підприємства є застосування розрахунку коефіцієнта життєздатності, якому відповідає шкала визначення рівня життєздатності підприємства. Розрахунок цього коефіцієнта також використовується українськими підприємствами при діагностиці банкрутства. Застосування згаданої методики дозволяє працівникам підприємства оперативно оцінювати фінансовий стан, зменшувати ризики при здійсненні фінансових операцій підприємства, виявляти недоліки в господарській практиці та визначати основні напрями її поліпшення [158, с. 44]. Але ця методика не забезпечує комплексної оцінки, де передбачається аналіз впливу зовнішнього середовища й оцінка його внутрішніх можливостей. Тому для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства В. Мартиненка пропонує застосовувати аналітично-порівняльний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства [158, с. 45]:

– аналіз і виявлення найбільш очевидних факторів формування конкурентоспроможності підприємства для умов, за яких вони функціонують;

– аналіз резервів формування конкурентоспроможності, визначення реальних можливостей і шляхів їх використання, а також розрахунок можливого рівня досягнення показників конкурентоспроможності;

– зіставлення рівнів цих показників з аналогічними характеристиками відомого конкурента.

Економіко-математична модель визначення рівня життєздатності для підприємств промисловості В. Мартиненко має такий вигляд:

$$K_{ж.} = 1,0 K_{п. л.} + 2,5 K_{а. л.} + 2,86 K_{м. в. к.} + 2,0 K_{м. в. пр.} + 3,33 K_{р. пр.}, \quad (2.2)$$

$K_{ж.}$ — коефіцієнт життєздатності промислових підприємств;

$K_{п. л.}$ — коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{а. л.}$ — коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$K_{м. в. к.}$ — коефіцієнт маневреності власних коштів;

$K_{м. в. пр.}$ — коефіцієнт майна виробничого призначення;

$K_{р. пр.}$ — коефіцієнт рентабельності продажу продукції.

Підхід В. Мартиненка до оцінки конкурентоспроможності підприємства повніше за інші підходи розкриває діяльність, бо, з одного боку дозволяє оцінити фінансовий стан при використанні інформації про майно підприємства, тим самим зменшуються ризики від подальшої поточної діяльності, а з іншого — сприяє виявленню реальних можливостей і шляхів їх максимального використання з метою поліпшення факторів конкурентоспроможності при порівнянні їх з аналогічними відомого конкурента у зовнішньому середовищі. Але ця методика носить рекомендаційний, загальний характер.

Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності підприємства має правильний вибір підприємств-конкурентів. Так, А. Пляскіна вказує на кілька підходів до визначення таких підприємств: вибір найближчих конкурентів; сильніших конкурентів (з більшою часткою ринку); підприємств, яким належить значна сумарна частина ринку (понад 50%); усіх діючих конкурентів у рамках меж ринку [193, с. 57-58]; усіх можливих конкурентів [195, с. 124].

Дуже важливо конкурентоспроможність підприємства, що розглядається, оцінювати при порівнянні з конкурентами. Так, підходи до визначення підприємств-конкурентів, що пропонують А. Пляскіна та Ф. Поклонский, дозволяють отримати необхідну і достатню інформацію для розробки тактичних та стратегічних заходів, дій в залежності від кон'юктурної ситуації, моделі конкурентної поведінки з відображенням їх в планах розвитку підприємства та при організації поточної та майбутньої діяльності, щоб досягти кращих результатів ніж у конкурентів, незалежно від підходів.

І. Франів, Л. Коваль, Р. Русин-Гриник, Д. Волков, Д. Рибницький, Т. Городня, К. Львівська при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовують загальноприйняті підходи: кількісний і якісний, а Д. Волков, ще і класифікує їх за рівнем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки. Так, науковці переконані, що кількісний підхід дозволяє спрогнозувати можливості підприємства на ринку, оцінити реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі та прийняти виважені найоптимальніші управлінські рішення щодо ситуації, яка склалася на ринку, з тактичної та стратегічної точки зору [208, с. 227–228; 252, с. 152;]. При кількісного підходу розраховуються індивідуальні показники, що характеризують величину резерву для підвищення конкурентоспроможності, й інтегральні, необхідні для стратегічного планування щодо своєї діяльності на ринку [264, с. 152].

До якісних методів відносять об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (методика Градова, щодо детермінантів «національного ромба», методика оцінки конкурентних переваг М. Портер), моделі стратегічного аналізу (STEP – аналіз, SWOT – аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, Модель аналізу Мак-Кінсі 7S, (табл. 2.4), які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства лише в чітко обкреслених рамках видів діяльності. Всі якісні методи оцінки досить універсальні, застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки [54, с. 96].

**Характеристика економічної сутності методів оцінки
конкурентоспроможності підприємства**

Назва методу	Характеристика методу
Методика оцінки конкурентних переваг М. Портера	<p>Портер пропонує для оцінки використовувати наступні характеристики конкурентних сил:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) суперництво серед конкуруючих продавців; 2) конкуренція з боку товарів, що є заміниками, і конкурентоспроможних за ціною; 3) загроза появи нових конкурентів; 4) економічні можливості та торгові здібності постачальників; 5) економічні можливості та торгові здібності покупців. <p>Саме ці конкурентні сили формують умови, в яких функціонує підприємство та обумовлюють їхні можливості з формування та реалізації потенціалу [84, с. 127]</p>
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена	<p>Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена –передбачає розгляд конкурентоспроможності підприємства з позиції зовнішніх (відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця) та внутрішніх (лідерство у витратах) конкурентних переваг підприємства [109, с. 192].</p>
SPACE–аналіз	<p>SPACE – аналіз дозволяє визначити позиції підприємства (агресивну, конкурентну, консервативну чи оборонну), дотримуючись своїх переваг на ринку</p>
GAP–аналіз	<p>GAP – аналіз підприємства вивчає стратегічну біжність між бажаним і реальним станом розвитку при незмінній нинішній політиці. Він поєднує методи розробки стратегії й методи управління, завдяки чому даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства [109, с. 193].</p>
LOTS–аналіз показника	<p>Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем стосовно: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності при використанні різних моделей ділової стратегії, яке дозволяє підприємству ефективно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, при підвищенні, таким чином, конкурентоспроможності [107, с. 49]. Виникають труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу. Будується у вигляді тест-таблиці власного підприємства й основних конкурентів [201].</p>
PIMS–аналіз	<p>Метод PIMS – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Він дозволяє порівнювати теоретичні дані з практичними, які характеризують діяльність підприємства у відповідній галузі [103, с. 49].</p>

Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	Модель аналізу Мак-Кінсі 7S – метод базується на оцінці показників стратегічного стану підприємства та привабливості ринку. Він передбачає виділення стратегії, навичок, цінностей, структури фірми, системи (правил, процесів), штатів (структури, досвіду), стилю поведінки, які впливають на розвиток фірми [107, с. 51].
Методика Ансоффа	Ансофф оцінює конкурентоспроможність підприємства, при використанні співвідношення між очікуваною рентабельністю в разі справжнього функціонування підприємства і оптимальним рівнем можливої рентабельності в майбутньому. При цьому враховується взаємодія трьох факторів – оптимального рівня стратегічних капітальних вкладень, оптимальної стратегії й оптимального потенціалу підприємства, але відсутні докладні методики їх визначення, не враховується показник конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством [218].
Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»	Градов доповнив властивості (детермінанти) країни (параметри факторів; стратегії підприємств, їх структури і суперництво; параметри попиту; споріднені і підтримуючі галузі; випадкові події; дії уряду), що формують конкурентне середовище, в якому функціонують підприємства даної країни тобто – «Національний ромб», який запровадив М. Портер додатковою детермінантою «роль приватизації підприємств» (поява приватних підприємств – інвестицій) та запропонував рівень конкурентної переваги фірми визначати конкурентним статусом [218].
Метод інтегрального критерію	Метод ґрунтується на використанні під час оцінки двох елементів: критерію , що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерію ефективності виробництва (використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства–конкурента; якщо ж інтегральний показник менший за 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж конкурент; а якщо показник більший за 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж конкурент [276].
Метод таксономічного показника	Даний метод дозволяє побудувати показник, що представляє собою матрицю, складену із значень системи показників – конкурентних переваг підприємства за досліджуваний період часу. Показник, являє собою синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване підприємство або окремий його вид діяльності [70, с.33].
STEP–аналіз	STEP – аналіз є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства з метою мінімізації впливу негативних факторів та використання подій, що відбуваються в – суспільстві, технології, економіці та політиці [107, с. 47].
SWOT–аналіз	SWOT –аналіз дозволяє дослідити мікросередовище підприємства на предмет можливостей та загроз у вигляді матриць. Здобуті матриці дають можливість проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти [107, с. 47].
Методика Зав'ялова	П. Зав'ялов запропонував методику вивчення конкурентного середовища підприємства, що базується на проведенні аналізу поведінки конкурентів при змінній ринкової ситуації та виявленні загальних закономірностей їхньої поведінки

Матриця BCG	Матриця БКГ – аналізує темпи росту підприємств та їх частки ринку. Основу матриці утворюють два показники: темп росту ринків збуту підприємства та відносна ринкова частка товарів підприємства, тому матриця має назву «матриця зростання – ринкової частки». За матрицею виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія розвитку підприємств (перспективні «знаки питання»), стратегія підтримання ринкових позицій («зірки» та сильні «дійні корови»), стратегія «збору врожаю» (слабкі «дойні корови» та «собаки»), стратегія ліквідації (не перспективні «знаки питання» та «собаки») [228].
Матриця Shell/DPM	Ця матриця оцінює грошові потоки, які є індикатором доцільності віддачі інвестицій, також надає можливість обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік [228].
Модель HOFER/SCH ENDE	Модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Хофер і Шендель виділяють: корпоративний, функціональний та бізнес-рівень; приділяють увагу позиціонуванню існуючих видів бізнесу (розвитку ринку товарів), визначенню ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору [121].
Аналіз конкурентоспроможності за системою 111 – 555	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555 ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, якість продукції, ціна продукції. Шкала оцінювання від 0 до 5 балів, один бал це низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм. 555 – європейське (усе високе) 511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).
Метод рангів	Передбачає порівняння підприємства, що оцінюється з групою підприємств—конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також результати за якими воно гірше ніж конкуренти. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство лідера і аутсайдерів. Метод є простим при застосуванні, але усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.
Метод порівнянь	Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством—конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.
Метод вивчення профілю об'єкта	Метод вивчення профілю об'єкта – метод передбачає створення профілю(суми характеристик даного підприємства, завдяки яким він відомий споживачам) підприємства, що аналізується візуально. Характеристики, що приводяться, кількісно вимірюються від 0 (мін) до 100 (макс) балів. Використання методу дозволяє виділити та кількісно виміряти із значної кількості ті конкурентні переваги підприємства, що цікавлять в даний час, але суб'єктивність оцінки не дозволяє отримати точний результат [107, с.50].

Вони мають низький ступінь математичної формалізації, трудомісні в реалізації і не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності при аналізі та визначенні напрямку посилення конкурентних позицій підприємства [61]. При оцінці конкурентоспроможності підприємства з застосуванням кількісних та якісних методів, по-перше, виявляють та оцінюють особливості впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта, по-друге, визначають ключові чинники успіху з використанням якісних методів, що дозволяють більш детально здійснити кількісну оцінку.

Д. Волков вважає, що об'єктивні методи більш трудомісні та вимогливіші до наявності певної інформації, проте їх можна вважати найбільш прийнятними для оцінки конкурентоспроможності підприємства зважаючи на точність отримуваних результатів, а суб'єктивні (експертні) оцінки досить часто використовують при прийнятті управлінських рішень, їх основна перевага в універсальності та простоті. Експертні оцінки незамінні у випадках, коли деякі необхідні параметри неможливо оцінити кількісно [54, с. 97-98].

Б. Бачевський, І. Заблудська, О. Решетняк пропонують розглядати методи оцінки конкурентоспроможності, зорієнтовані на галузеві особливості підприємств, їх типи виробництва, масштаби (ці методи напрацьовані в країнах з розвинутою ринковою економікою). Але для раціональності використання зазначених методів на практиці автори класифікували їх за такими ознаками, як напрями формування інформаційної бази, способи відображення кінцевих результатів і виконання, необхідність врахування динаміки процесів (табл.2.5) [33, с. 104]. Більшість перелічених методів з табл.2.4 та 2.5 не можуть бути використані окремо, без доповнень і змін [33, С. 107]:

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознаки класифікації	Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
1	2	3	4	5
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні методи [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]	Інформаційна база аналізу формується на основі звітної або планової документації підприємства. При цьому використовуються як абсолютні (натуральні, трудові, вартісні), так і відносні показники (такі як рентабельність виробництва, фондовіддача)	Використовувати доцільно на підприємствах масового та крупносерійного виробництва або при великих масштабах виробництва.	Застосування цих методів пов'язане з великим обсягом розрахунків, підготовки та обробки великих обсягів інформації.
	Експертні методи [12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21]	Базуються на даних що розроблені за оцінкою експертів	З великою вірогідністю дозволяють оцінити стан підприємства одиничного виробництва або невеликого бізнесу.	Результатам притаманне суб'єктивне значення, оскільки особисті якості експертів можуть впливати на результат аналізу.
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні методи [1, 2, 7, 13, 14, 15, 16, 20, 21]	Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.).	Така інтерпретація результатів доцільна при узагальненні результатів аналізу та обов'язково потребує наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	Не завжди забезпечують необхідну точність при відображенні фактично існуючої залежності від реальних економічних процесів

Продовження табл.2.5

	Математичні методи [8, 9, 10, 17, 18, 19]	Базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, вміщують моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції. Обсяги аналітичної роботи та складність розрахунків частіше залежить від кількості врахованих факторів багатфакторної моделі та від того, чи є ця модель динамічною.	Надають достатню точність розрахунків, в залежності від типу та масштабів виробництва можливо обрати доцільний рівень складності аналізу.	Потребують створення керованої бази даних та дають найкращу віддачу при умові застосування обчислюваної техніки, при їх застосуванні виникають додаткові витрати
	Методи логічного аналізу [3, 4, 5, 6, 12]	Базується на логічних посиланнях та висновках, забезпечує отримання швидкого результату без великих витрат.	Ефективно застосовувати у випадках якщо процеси не піддаються моделюванню, або показники не підлягають формалізації.	Не може слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів
За необхідністю врахування динаміки процесів	Статичні методи [8, 9, 10, 11, 17, 19, 20, 21]	Дають можливість оцінити лише фактичний стан системи показників без урахування впливу минулих періодів та визначення найбільш вірогідного розвитку цієї системи у майбутньому.	Результати аналізу за даною групою методів надають можливість приймати оперативні рішення щодо тактичних завдань функціонування та розвитку підприємства.	Не забезпечують потреб перспективного планування

Продовження табл.2.5

	<p>Методи стратегічного аналізу [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 18]</p>	<p>Базуються на створенні динамічних моделей процесів.</p>	<p>Найчастіше застосовується для визначення конкурентоспроможності підприємства у ході розробки стратегічних планів його поведінки у конкурентному середовищі.</p>	<p>Прогнозний характер</p>
<p>За способом виконання</p>	<p>Індикаторні методи [3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18, 9, 20, 21]</p>	<p>В основі індикаторного метода лежить система індикаторів, що групується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображають найбільш значні характеристики підприємства або його діяльності у тому числі стан підприємства в цілому, або його окремих функціональних та часткових елементів.</p>	<p>Найчастіше використовують для оцінки інвестиційного клімату, або очікуваної конкурентоспроможності сумісних підприємств за умовою отримання потрібних інвестицій.</p>	<p>Прогнозний характер</p>
	<p>Матричні методи [1, 2, 7, 13, 14, 15, 16]</p>	<p>Базується на використанні технічної документації та звітної економічної інформації</p>	<p>Застосовуються у разі визначення потрібного напрямку оновлення виробництва та розвитку підприємства у ході втілення та реалізації потенціалу розвитку.</p>	<p>Не може слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів</p>

– Щоб розрахувати всі складові, за якими розглядають конкурентоспроможність підприємства, потрібно окремо оцінювати за обраним методом кожен елемент, наприклад існуючий потенціал, як стверджують автори, раціональніше оцінювати за критеріальними методами, а потенціал розвитку, – за допомогою матричних методів при використанні експертних оцінок показників, що дозволить спланувати заходи оновлення потрібних ресурсів;

– оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства потрібно формувати з урахуванням галузевих відмінностей і найефективніше застосовувати матричні методи SWOT-аналізу [13], матриці BCG [14], Shell/DPM [15], моделі HOFER/ SCHENDEL [16], а внутрішній стан аналізувати з урахуванням впливу темпів фізичного та морального зносу за допомогою LOTS-аналізу [5], SPACE-аналізу [3], GAP-аналізу [4], PIMS-аналізу [6].

Особливу увагу автори приділяють аналізу зовнішнього середовища з метою визначення загроз і можливостей, встановлення несприятливих факторів, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності при використанні матриці SWOT (аббревіатура «SWOT» позначає: Strengths — сильні сторони; Weakness — слабкі сторони; Opportunities — можливості; Threats — погрози, небезпеки). Вона дозволяє скласти перелік сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек із вказівкою ймовірності настання цих подій і рівня наслідків для підприємства та сформувати комплекс дій щодо перетворення слабких сторін на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій у межах існуючих можливостей [33, с. 108].

Згідно з більшістю запропонованих методик оцінку конкурентоспроможності підприємства, у тому числі в галузі легкої промисловості, слід здійснювати за простими фінансовими коефіцієнтами, що є найприйнятнішими в оцінці діяльності суб'єкта господарювання за даними виробничого, науково-технічного, фінансового й інших потенціалів підприємства з урахуванням показників підприємства за минулі періоди, із застосуванням методики бальних оцінок, авторами якої є І. Міняйленко,

О. Микитенко. І. Міняйленко, О. Микитенко оцінку конкурентоспроможності за методикою бальних оцінок проводять по етапам: підготовчий, розрахунковий та рекомендаційний. Підготовчий етап передбачає підбір показників для оцінки виробничого, науково-технічного, фінансового й інших потенціалів підприємства. Розрахунковий етап охоплює такі дії: на основі початкових даних визначаються значення коефіцієнтів за складовими потенціалу підприємства з метою надання їм відповідних балів; підсумовуються бали за складовими потенціалу підприємства; визначається характеристика кожної складової потенціалу залежно від її значущості й одержаних балів при застосуванні розподілу за категоріями. На рекомендаційному етапі провадиться розроблення програми заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу та визначення забезпечення рівня спроможностей і можливостей підприємства [170, с. 32].

Оцінюя конкурентоспроможність підприємства за допомогою складових (виробнича, фінансова, інноваційна і т.п.) слід враховувати той факт, що кількість коефіцієнтів, які характеризують складову може бути необмеженою, та чим їх більше, тобто різноманітніше, тим точніше буде отриманий результат, ширше розкрита діяльність підприємства. Дана методика є комплексною, дозволяє оцінити вплив різних складових потенціалу на рівень конкурентоспроможності підприємства та може бути введена у програму щоденної діяльності в рамках управлінського обліку підприємства [199].

Заслужовує на увагу при оцінці рівня конкурентоспроможності методика В. Мартиненко, згідно з якою застосовується розрахунок коефіцієнта життєздатності.

Розрахунок показника рівня життєздатності підприємства відрізняється простотою та легкістю, але не дозволяє в повному обсязі, комплексно, розкрити результати його діяльності. Методику розрахунку рівня життєздатності підприємства доцільно використовувати при аналізі поточної діяльності, оскільки запропоновані показники розкривають спроможність, достатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання перед кредиторами,

підтримувати рівень власного оборотного капіталу та поповнювати його в разі потреби за рахунок власних джерел, у тому числі отриманих від проведення вдалої маркетингової стратегії та правильної цінової політики.

Аналізуючи останні методики слід наголосити що розрахунок рівня життєздатності підприємства значною мірою характеризує майновий стан підприємства, а при аналізі складових потенціалу підприємств, у тому числі використовується і результат його діяльності. У зв'язку з цим, слід зазначити, що застосування лише методики розрахунку рівня життєздатності підприємства для оцінки його конкурентоспроможності недостатньо.

Щоб оцінка була повною слід дослідити стан сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього оточення за допомогою методики SWOT – аналізу, складемо матрицю, в якій розкриємо можливості та загрози, сильні та слабкі сторони табл.2.6. Результати аналізу свідчать про можливість протистояти загрозам і розкривають недоліки підприємства, що вимагають швидкого усунення за рахунок внутрішніх сил, ресурсів і наявних можливостей.

Комплексний та оперативний підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використаємо для аналізу діяльності таких швейних підприємств України, як: Відкрите акціонерне товариство «Козятинська швейна фабрика», м. Козятин, Вінницька область; Публічне акціонерне товариство «Могилів-Подільська швейна фабрика „Аліса», м. Могилів-Подільський, Вінницька область; Публічне акціонерне товариство «Швейна фабрика „Прометей», м. Хуст, Закарпатська область; Публічне Акціонерне Товариство «Глорія Джинс». Дані фінансової звітності перелічених підприємств за 2011 р. дозволили розрахувати значення показників, що демонструють стан виробничої, фінансової, науково-технічної та частково маркетингової складової потенціалу підприємств. Отримані значення класифікували за балами та відповідно за категоріями (Додаток А, табл. А.1–А.3), результати наведені у табл. 2.7, на рис. 2.4, що графічно відображає рівень значення кожної складової по розглянутим підприємствам.

**Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства
(на прикладі діяльності ПАТ «Глорія Джинс»)**

Сильні сторони	Слабкі сторони	внутрішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> –Гарантовані обсяги робіт в силу виконання давальницьких замовлень –Можливість використання „бренду” при вступі в партнерські відносини –Наявність партнерських відносин у регіоні –Значні виробничі потужності та інфраструктура в регіоні –Висока якість виконуваних послуг –Наявність науково-технологічної бази, досвіду для розробки, виробництва продукції та надання послуг з пошиву –Автоматизація виробництва з застосування передових технологій –Високий рівень професіональної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – Втрата гарантованих обсягів робіт у силу відсутності давальницьких замовлень – Відсутність явної конкурентної переваги, крім «бренду» – Високий рівень зносу виробничих потужностей, недостатнє застосування нової техніки, технологій, модернізації та розширення виробничих потужностей – Відсутність ефективної системи бізнес-планування та гнучкої системи матеріально-технічного забезпечення – Відсутність проектного підходу при плануванні та виконанні виробничих програм – Низький рівень маркетингових досліджень, роботи відділу збуту по просуванню продукції – Недостатнє фінансування маркетингу, включаючи рекламу. Відсутність чіткої маркетингової концепції – Низька вмотивованість на підвищення ефективності діяльності – Відсутність системи управління талантами 	
Можливості	Загрози	зовнішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> –Можливість застосування вдосконалених технологій та обладнання у випуску нової продукції –Можливе зниження торговельних бар'єрів на світових ринках –Стабільна політична обстановка в Україні –Створення законодавчої бази, орієнтованої на поліпшення ринкових умов –Підвищення лояльності споживачів до вітчизняних брендів –Зв'язок виробництва і науки –Освоєння нових сегментів ринку –Політика держави, спрямована на розширення і розвиток підприємств легкої промисловості 	<ul style="list-style-type: none"> –Нестабільність законодавчої бази та соціально-економічного середовища –Відсутність джерел дешевої сировини та постійне підвищення цін на матеріали та обладнання –Приплив інвестицій конкурентів у виробничі підприємства всередині країни –Складність залучення зовнішнього фінансування і кредитування –Дефіцит кваліфікованого персоналу і висока конкуренція на ринку праці –Більш жорсткі вимоги замовників до результатів робіт 	

Класифікація категорії оцінки конкурентоспроможності швейних підприємств

Рівень	Категорія	Нормативне значення	Бали, отримані в результаті оцінки діяльності підприємств			
			ПАТ «Глорія Джинс»	ВАТ «Козятинська швейна фабрика»	ПАТ «Аліса»	ПАТ «Прометей»
Стабільний/ високий	В	175–290	–	–	–	–
Нестабільний/ середній	Б	88–174	–	113,6	100,5	120,1
Критичний/ низький	А	1–87	75	–	–	–

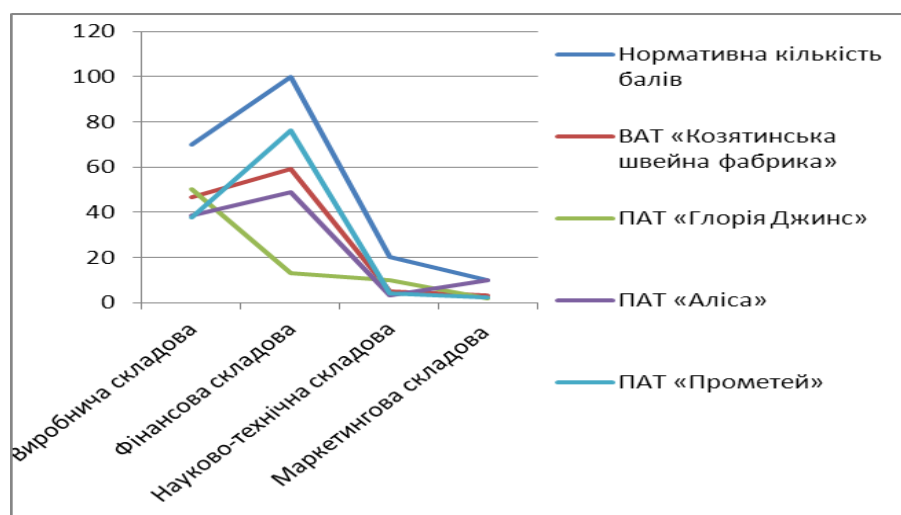


Рис. 2.4. Рівень складових потенціалу швейних підприємств

Наведені дані свідчать про те, що найнищий рівень конкурентоспроможності має ПАТ «Глорія Джинс», найменша кількість балів (75), оскільки у ПАТ «Глорія Джинс» найнижчі значення (рис. 2.4) показників фінансової (13 балів) (Додаток А, табл. А.2 – А.3) та маркетингової (2 бали) складових. На відміну від ПАТ «Прометей», у якого сумарне значення фінансової складової дорівнює 76 балам, ПАТ «Глорія Джинс» набрала на 63 бали менше, (через залежність від довгострокових і поточних фінансових зобов'язань); що стосується значень маркетингової складової, то слід

констатувати практичну відсутність результатів роботи відділу маркетингу через реалізацію на підприємстві давальницьких схем.

Розрахунок рівня життєздатності підприємств (рис. 2.5) також продемонстрував дуже низькі значення стосовно ПАТ «Глорія Джинс» (Додаток А, табл. А.4), через негативне значення коефіцієнта маневреності власних коштів, унаслідок збиткової діяльності підприємства та браку власних коштів. ПАТ «Аліса» також має негативне значення коефіцієнта маневреності власних коштів, що призвело до критичного значення рівня життєздатності підприємства, а причиною є брак оборотних коштів (майже в 4 рази, у порівнянні з поточними зобов'язаннями).

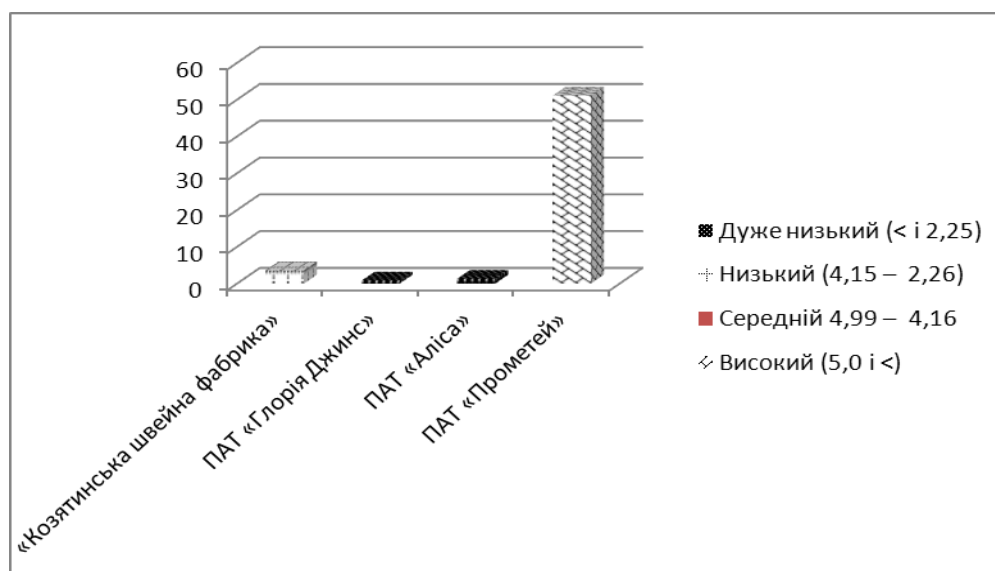


Рис. 2.5. Показники рівня життєздатності швейних підприємств.

Отже, для підприємств, передусім ПАТ «Глорія Джинс», основними стратегічними напрямками поліпшення становища в найближчому майбутньому можуть стати: впровадження нових досконалих методик управління, що орієнтовані на зростання рентабельності, конкурентоспроможності; підвищення заінтересованості, вмотивованості робітників в якісних результатах своєї праці. Отже, зміни зовнішнього середовища стимулюють підприємства до впровадження нових методів, систем і підходів до оцінки конкурентоспроможності.

Огляд існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що всім притаманний, істотний недолік, а саме – оцінка

конкурентоспроможності підприємства лише констатує його поточний стан (грунтується на фактично досягнутих результатах і показниках), проте як інструментом стратегічного планування в сучасних ринкових умовах вона повинна сприяти отриманню прогностичних даних, які в перспективі дозволять поліпшити результати діяльності підприємства або знизити його витрати. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства. Що стосується легкої промисловості, то для її підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової й інших сторін діяльності підприємства. Так, у рис. 2.6 представлена загальна схема проведення процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства з одночасним застосуванням різних методик, яку автор розробив з метою координації можливостей, потреб, дій і заходів для отримання об'єктивної інформації про рівень конкурентоспроможності підприємства. А основою для розроблення рекомендацій і конкретних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, а в подальшому і конкурентної стратегії підприємства, може стати впровадження в практику управлінського обліку застосування запропонованої автором форми на прикладі даних ПАТ «Глорія Джинс»: «Обстеження рівня конкурентоспроможності ПАТ „Глорія Джинс” за станом на 01.01.2014 р.», що наведена у табл..2.8.

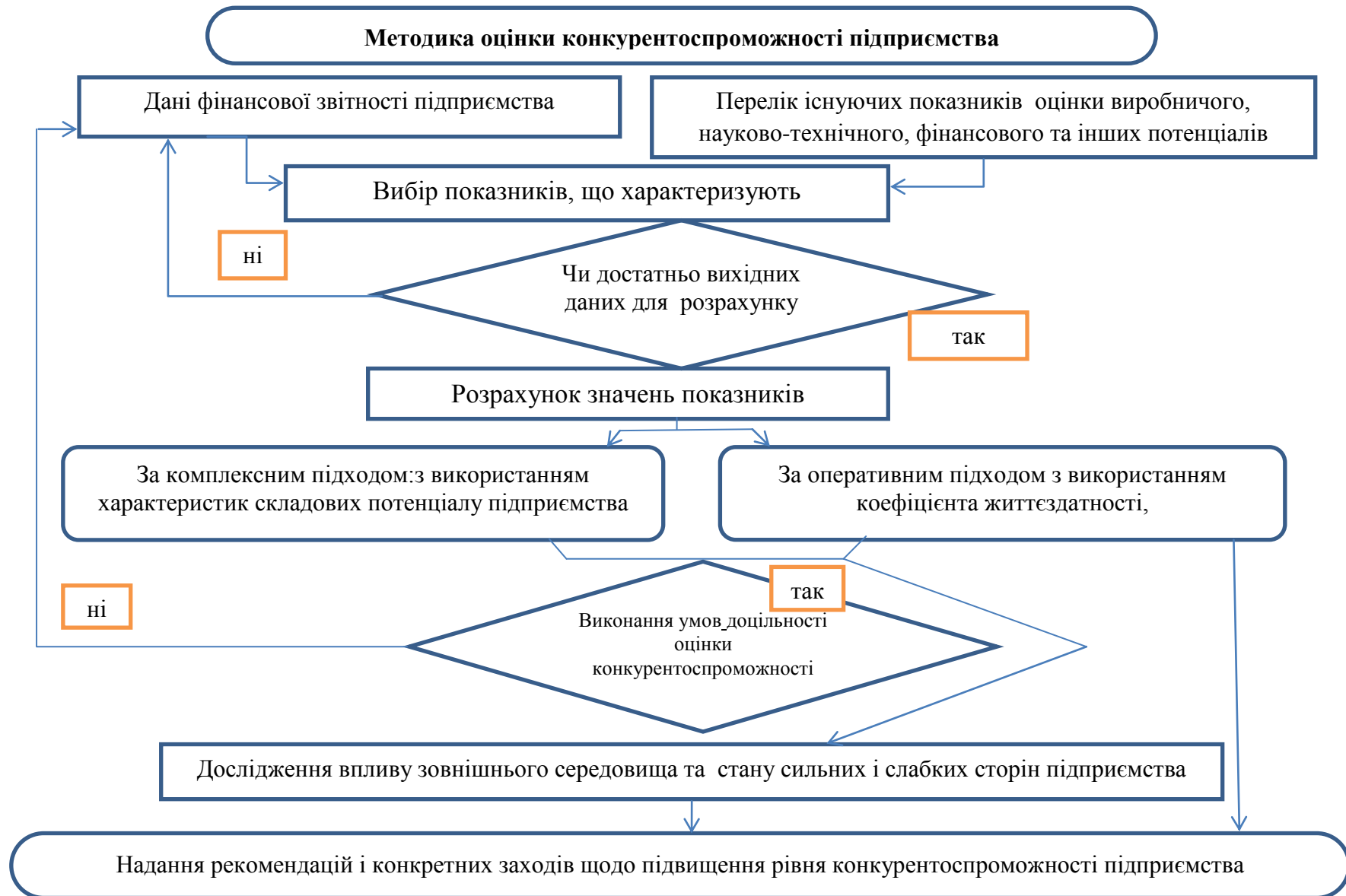


Рис.2.6. Загальна схема проведення процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства з одночасним застосуванням різних методик

Таблиця 2.8

Обстеження рівня конкурентоспроможності ПАТ «Глорія Джинс» станом на 01.01.2014 р.

комплексний підхід

Розділ 1. Оцінка потенціалу підприємства за даними фінансової звітності

Показники фінансової складової потенціалу підприємства

Найменування показника	Значення коефіцієнта		Бали	Результат
	Фактичне	Нормативне		
1. Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності Кл1	0,04	Кл1 > 0,5	10	0
		0,5 > Кл1 > 0,2	5	
		0,2 > Кл1	0	
2. Коефіцієнт поточної ліквідності Кл2	0,71	2 > Кл2 > 1,5	10	0
		1,5 > Кл2	5	
		2 > Кл2	0	
3. Коефіцієнт загальної ліквідності Кл3	0,45	Кл3 > 0,8	10	0
		0,8 > Кл3 > 0,06	5	
		0,6 > Кл3	0	
4. Коефіцієнт маневреності власних коштів Км	1,39	Км > 0,3	10	10
		0,3 > Км > 0,2	5	
		0,2 > Км	0	
5. Коефіцієнт автономності Ка	(-0,16)	Ка > 0,5	10	0
		0,5 > Ка > 0,3	5	
		0,3 > Ка	0	
Підсумок по фінансовим показникам				10

Показники виробничої складової потенціалу підприємства

1. Коефіцієнт майна виробничого призначення Кмв	0,64	Кмв > 0,5	10	10
		0,5 > Кмв	5	
2. Фондовіддача Фн	7,66	Фн > 1	10	10
		1 > Фн > 0,7	5	
		0,7 > Фн	0	
3. Витрати на одиницю продукції Вп	0,96	1 > Вп	10	10
		Вп > 1	0	
4. Рентабельність продукції Рг	1	Рг > 1	10	5
		1 > Рг > 0	5	
		0 > Рг	0	
5. Рівень зносу основних фондів Рз	0,38	1 > Рз	10	5
		1 > Рз > 0	5	
		700 > Вн	0	
Підсумок по виробничим показникам				40

Показники науково-технічної складової потенціалу підприємства

1. Віддача нематеріальних активів Вн	455214	Вн > 900	10	10
		900 > Вн > 700	5	
		0 > Рп	0	
2. Коефіцієнт оновлення основних фондів Ко	0,12	Ко > 0,9	10	0
		0,9 > Ко > 0,5	5	
		0,5 > Ко	0	
Підсумок по науково-технічним показникам				10

Показники трудової складової потенціалу підприємства

1. Рентабельність персоналу Рп	(-1,4)	Рп > 0	10	0
		0 > Рп	0	
2. Середньомісячна заробітна плата працівників Зп (сучасне значення сЗп, попереднє значення пЗп)	28,85	сЗп > пЗп	10	10
		сЗп = пЗп	5	
		пЗп > сЗп	0	
3. Продуктивність праці Пп	5,1	Пп > 40	10	0
		40 > Пп > 20	5	
		20 > Пп	0	
Підсумок по трудовим показникам				10

Показники маркетингової складової потенціалу підприємства

1. Рентабельність продаж, сРпр-сучасне значення, пРпр- попереднє	0,02	сРпр >пРпр	10	10
		пРпр >сРпр	5	
2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією, сКгп-сучасне значення, пКгп-попереднє	-	сКгп >пКгп	10	0
		пКгп >сКгп	5	
3. Показник ефективності рекламної кампанії, сЕр-сучасне значення, пЕр-попереднє	-	сЕр >пЕр	10	0
		пЕр >сЕр	5	
4. Якість та імідж товару, сЯім-сучасне значення, пЯім-попереднє	-	сЕр >пЕр	10	0
		пЕр >сЕр	5	
5. Питома вага нової продукції в загальному асортименті, сНп-сучасне значення, пНп-попереднє	-	сНп >пНп	10	0-
		пНп >сНп	5	
Підсумок по маркетинговим показникам				10
Підсумок по розділу 1				80

Розділ 2. Діяльність та управління підприємством

Найменування показника	Варіанти	Бали	Результат
1. Термін існування підприємства	Більше 10 років	15	15
	5-10 років	10	
	3-5 років	5	
2. Диверсифікація	Є різноманітні види діяльності, та використовуються при цьому непов'язані один з одним: засоби виробництва, сировина, постачальники, покупці та персонал тощо.	10	0
	Диверсифікація діяльності відсутня.	0	
3. Попит на продукцію підприємства	Підприємство має заявки платоспроможних клієнтів на більше 70% своєї продукції, підприємство диктує умови продаж споживачам	15	5
	Існує стабільний на протязі декількох періодів попит на продукцію підприємства, тенденцій до зміни не спостерігається	10	
	У підприємства є проблеми з реалізацією продукції	5	
4. Продукція підприємства	Продукція має значні переваги по технічним (конструктивним, естетичним, екологічним тощо), економічним (вартісним), сервісним параметрам над іншими продуктами цієї товарної групи. Надається гарантія	15	10
	Продукція має окремі технічні, економічні (вартісні), сервісні переваги над продуктами-аналогами або знаходиться на такому ж рівні.	10	
	Продукція поступається по технічним, економічним (вартісним), сервісним параметрам продуктам-аналогам.	5	
5. Спроможність до нововведень	Продукція може бути в подальшому легко модифікована або замінена новою з кращими технічними чи іншими характеристиками.	10	0
	Існують певні резерви для поліпшення споживчих якостей продукції	5	
	Є суттєві складності щодо модифікації або її заміни	0	
6. Положення підприємства на ринку	Підприємство є монополістом на ринку або контролює значну його частину (більше 30%). У підприємства налагоджені взаємовідносини з основними конкурентами. Вихід нових конкурентів на ринок ускладнений.	15	0
	Підприємство контролює певну частину ринку (20-30%). Ринок знаходиться в стадії росту або насичення. Можливий вихід нових конкурентів на ринок.	10	
	Підприємство контролює незначну частину ринку (менше 20%). Ринок знаходиться на стадії насичення або спаду. Очікується вихід нових конкурентів на ринок або посилення	5	

	позицій вже існуючих.		
7. На підприємстві розробляються сучасні моделі, втілюються нові ідеї, що відносяться до обслуговування клієнтів, збуту, маркетингу, розфасовці, рекламі і будь-якому іншому виду діяльності:	Функціонують спеціальні відділи розвитку	10	0
	Брак коштів стримує повноцінний розвиток	5	
	Керівництво вважає недоцільним розвиток цього напрямку	0	
8. Активно втілюються творчі ідеї робітників та копіюються сучасні тренди та винаходи:	Політика керівництва спрямована на відповідність сучасним тенденціям розвитку	10	0
	Цьому аспекту взагалі не приділяється увага	0	
9. Керівництво підприємства зацікавлено в сприятливому моральному стані праці робітників:	Ініціюється проведення різноманітних заходів	10	10
	Не приділяється увага цьому питанню	0	
10. Відношення керівництва до доброї роботи персоналу підприємства:	Сумлінне ставлення та трудові досягнення повинні оцінити додаткова заробітна плата	10	10
	Заробітна плата – оцінка доброї роботи	0	
11. Підприємство сплачує податки:	В повному обсязі і своєчасно	15	15
	В постійному пошуку способу мінімізації сплати	5	
12. Підприємство володіє торговою маркою:	Так	10	10
	Ні	0	
13. Торгівельна марка завоювала довіру через:	Висока якість	10	10
	Ціна на продукцію	5	
14. Контрагенти за договорами	Постійні	10	10
	Разові	5	
Підсумок по розділу 2			95
Узагальнення значення показника для визначення рівня конкурентоспроможності			160

Пояснення:

<i>Значення узагальненого показника</i>	<i>Рівень конкурентоспроможності</i>
<i>Від 320 і більше</i>	<i>Стабільний/високий</i>
<i>Від 200 до 319</i>	<i>Нестабільний/середній</i>
<i>Від 100 до 199</i>	<i>Критичний/низький</i>
<i>До 99</i>	<i>Катастрофічний / дуже низький</i>

оперативний підхід

Коефіцієнт життєздатності Кж=1,0Кл2+2,5Кл1 +2,86 Км+2,0Кмв+3,33Рпр	Високий	Кж > 5,0	5,90
	Середній	4,16–4,99	
	Низький	2,26–4,15	
	Дуже низький	2,25 > Кж	

РОЗДІЛ ІІІ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

3.1. Конкурентоспроможність продукції як необхідна умова формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства та продукції — поняття взаємозалежні (рис. 3.1). Конкурентоспроможність підприємства — це оцінка кінцевих результатів його діяльності на ринку. Результати діяльності підприємства залежать від реакції кінцевих споживачів на поставлену їм продукцію [146, с. 5]. Успіх діяльності кожного підприємства-товаровиробника оцінюється рівнем ефективності виробництва, тобто ступенем задоволення потреб суспільства при найменших витратах з обох сторін. Визначальною характеристикою суспільних потреб є якість продукції, яку воно виробляє. Саме якість продукції в умовах конкуренції є основним стимулом придбання її споживачем [51, с. 17]. Якість — запорука успішної діяльності та процвітання будь-якого підприємства, перш за все підприємств легкої промисловості.

Обираючи одяг, кожен із нас висуває до нього певні вимоги, визначає критерії, яким він має відповідати. Як правило, це практичність і зручність у використанні, відповідність модним тенденціям, якість, ціна. Отже, споживач має зробити досить складний вибір — якій властивості одягу надати пріоритет. Ним може бути: захищеність від дії зовнішнього середовища (можливість захищати тіло людини від холоду, вітру, від незначних ушкоджень тощо); комфортність перебування в одязі (гігроскопічність, повітропроникність, питомий поверхневий електричний опір, рівень рН, тобто нейтральність, кислотність або лужність середовища) [220, с. 133]; зручність у процесі експлуатації; відповідність розмірам і пропорціям фігури; стійкість до дії зовнішнього середовища (можливість зберігати форму та розмір, зовнішній

вигляд у процесі прання, хімічної обробки, тертя з іншими матеріалами); ремонтоздатність; відповідність моді [257, с. 200].



Рис.3.1. Взаємозв'язок рівня конкурентоспроможності підприємства із складовими конкурентоспроможності продукції

На сьогодні на ринку одягу пропозицій достатньою. Але все це лише на перший погляд. Вибір конкретного виробу супроводжується низькою проблем. Насамперед, це проблема якості: неприємна на дотик і неякісна тканина, недбалий пошив. Така ситуація виникає через те, що на імпортний товар на ринку України припадає понад 90 %. Значна частина імпорту є неякісною підробкою іменитих брендів. Дані про звертання громадян до місцевих управлінь у справах захисту прав споживачів свідчать, що товари легкої промисловості є об'єктами майже 50 % претензій. Найбільша кількість скарг за непродуктивними товарами стосується продажу неякісного взуття (33 % загальної кількості скарг), одягу та білизни (8 %). Це також підтверджується

даними вибіркових перевірок, під час яких бракується 50 % тканин, 13 % швейних виробів, 31,4 % білизняного трикотажу та 15,5 % верхнього трикотажу [138].

Дуже часто виникає ситуація, коли якість ніби влаштовує, виріб пасує та відповідає сучасній моді, але ціна є невиправдано високою. На сьогодні важко зрозуміти, звідки виникають такі ціни. Не виникає сумніву, що торговці одягом користуються ситуацією, яка склалася на ринку легкої промисловості України, і встановлюють невиправдано високі ціни на імпортний одяг, у той час як українські швейні фабрики експортують одяг замовникам з Німеччини, Італії, Бельгії, Словаччини, Данії, Швеції, Великої Британії й інших країн [257, с. 198]. Отже, підприємствам легкої промисловості, щоб досягти лідируючих позицій у своїй сфері виробництва, необхідно постійно приділяти увагу якості. Контроль якості у зв'язку з цим стає обов'язковим елементом їх ефективного менеджменту. В сучасних умовах підприємство може забезпечувати конкурентоспроможність продукції, якщо якість його товарів відповідатиме або перевищуватиме очікування споживачів. Також слід враховувати, що сьогодні утримання існуючих покупців більш пріоритетне завдання, ніж залучення нових. Тому комерційні служби мають постійно контролювати рівень задоволення споживачів. Слід враховувати, що «відтік» покупців відбувається під впливом негативного враження від попередніх покупок і під дією ефекту «антиреклами» [73, с. 6]. Отже, для налагодження стійких зв'язків із своїми споживачами та досягненням високого рівня задоволення їх потреб, підприємствам слід постійно підвищувати якість продукції, дотримуватися оптимального співвідношення з нею ціни. Досягнення цієї мети можливе шляхом впровадження ефективної системи управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості. Така система масово й ефективно функціонує в розвинутих країнах, не потребує значних матеріальних витрат, забезпечує позитивний результат для підприємства, акумулюючи його зусилля на подальший розвиток. Створення системи управління якістю (СУЯ) орієнтоване на задоволення потреб споживачів. Для багатьох українських

підприємств створення такої системи асоціюється з сертифікацією за вимогами міжнародних стандартів [131, с. 18—19]. Отже найбільш дієвими інструментами системи СУЯ є стандартизація та сертифікація продукції.

Кожний вид продукції, яке те чи інше підприємство хоче вигідно продати на внутрішньому або світовому ринку, має бути сертифікованим, тобто мати документ, що засвідчує високий рівень його якості, відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 [51, с. 18].

Слід зазначити, що сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість продукції перед споживачами та підвищити її конкурентоспроможність, а на макрорівні сприятиме захисту вітчизняних виробників, запобігатиме проникненню на внутрішній ринок небезпечної продукції низької якості.

С. Марціоне (керівник Fiat and Chrysler Group) стверджує, що стандарти необхідні підприємству для того, щоб управляти показниками якості, безпеки й екологічності виробничої діяльності. Згодні з ним і керівники міжнародних корпорацій, які вказують на сприятливі умови для торгівлі, що зумовлені єдиними підходами до якості продукції, її взаємозамінності, технічної сумісності [141].

Згідно з Законом України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 р. № 2406-III сертифікація — це процедура, за допомогою якої визнаний у встановленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам. Результатом цієї процедури є видача фізичній або юридичній особі сертифіката відповідності, який свідчить що продукція, системи якості, системи управління якістю, системи екологічного управління, відповідають вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документа, визначеного законодавством [10].

Питання безпеки, захисту здоров'я та навколишнього середовища змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця тощо) за введення в обіг недоброякісної

продукції, а з іншого боку встановлювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, які стосуються характеристики продукції, що вводиться в обіг. Так, з метою координації дій, спрямованих на якнайширше залучення представників промисловості, громадськості, урядових і наукових організацій до вирішення проблем підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняних товарів, робіт і послуг протягом останніх років Уряд було прийняв низку рішень, серед них: Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію та сертифікацію» [2], закони України «Про стандартизацію» [12], «Про підтвердження відповідності» [10], «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» [7], «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» [11]. У перелічених законах визначені правові й організаційні засади розроблення та застосування національних стандартів, технічних регламентів і процедур оцінки відповідності, а також основоположні принципи державної політики у сфері стандартизації, технічного регулювання й оцінки відповідності [141]. Законом України «Про захист прав споживачів» [8] регулюються відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками й продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлюються права споживачів, а також визначається механізм їх захисту, засади реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Важливе значення мають затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю [22], прийняття як національних міжнародних стандартів ISO 9000 версії 2000 р., ISO серії 14000, створення інститут якості у складі Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості (ДП «УкрНДНЦ»), мережі консультаційних пунктів із питань якості, навчання та підвищення кваліфікації фахівців [126, с. 60].

Відповідно до визначення поняття «якість продукції», сформульованого Європейською організацією з контролю якості, продукція вважається хорошою якості, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю та задоволенню потреб людей, за умови

мінімальних витрат енергії й інших ресурсів і допустимої, прийнятної дії на навколишнє середовище. Тому для представлення споживачеві якісної та конкурентоспроможної продукції виробнику необхідно забезпечити її якість на всіх стадіях «життєвого циклу». Згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO серії 9000 «життєвий цикл» продукції складається з етапів: маркетинг; проектування та розроблення технічних вимог, розробка продукції; матеріально-технічне забезпечення; підготовка та розробка технічних процесів; виробництво; контроль, проведення випробувань та досліджень, упаковка та зберігання, реалізація та розподіл; монтаж, експлуатація; технічна допомога в обслуговуванні; утилізація [126, С. 61].

На жаль, в Україні широко розповсюджена фальсифікація продукції, зокрема у вигляді контрафакції — використання відомої торгової марки, бренда. Також трапляються випадки невідповідності продукції її маркуванню та повної або часткової відсутності маркування на виробках. Це суперечить не тільки вимогам нормативної документації України, а й основним директивам ЄС про вимоги до маркування продукції. Однак найпоширенішим видом підробок є заміна основних матеріалів, які традиційно використовуються для виготовлення одягу, взуття, панчішно-шкарпеткових виробів, матеріалами іншого сировинного складу. Часто у виробництві застосовують матеріали, які не пройшли всі технологічні операції або неякісно оброблені. Наприклад, при сертифікаційних випробуваннях одягу за показником «зміна лінійних розмірів після мокрих обробок» нормою є 3,5 % по утоку. Фактичні випробування вказують на збільшення показника до 15 %. Тобто на кожному метрі матеріалу після прання усадка становить 15 см по довжині виробу. Це досягається навмисним витягуванням матеріалу та свідчить про незаконну економію його для виробника до 15 см на кожному метрі. Використання так званих «прямих» барвників призводить до невідповідності матеріалу за показником «ступінь стійкості до фізико-хімічної дії (сухого та мокрого тертя, поту, прання, хімічного чищення)», що завдає шкоди організму людини. При сертифікації панчішно-шкарпеткових виробів виявляють невідповідність за коефіцієнтом

товщини шва мискової частини, який при нормі 1,2 або 1,4 мм (залежно від розміру) фактично може становити 2—3мм, що призводить до здавлювання ніг [220, с. 134].

Вирішення проблеми підвищення якості життя всіх категорій населення пов'язане із збільшенням на споживчому ринку якісної продукції легкої промисловості на основі: підвищення ефективності контролю за дотриманням законодавства щодо технічних стандартів і технічних умов як для ввезених, так і вироблених на території України товарів, а також за нелегальним ввезенням і випуском фальсифікованої та контрафактної продукції; збільшення пропозиції на ринку конкурентоспроможної продукції вітчизняного виробництва за рахунок підвищення її якості, розширення асортименту, впровадження сучасного дизайну, формування привабливого іміджу товаровиробників [138].

Першорядного значення в системі комплексного управління якістю на підприємстві набуває відділ маркетингу, який представляє його інтереси у відносинах із споживачем. Працівники відділу маркетингу відповідають за підготовку плану розроблення нової продукції; уточнення поточних і перспективних потреб у виробництві продукції, що користується попитом, та наданні послуг на різних ринках; за визначення вимог споживачів щодо технічних характеристик, номенклатури, обсягу, вартості продукції й інших умов постачання (продажу); інформування керівництва та всіх заінтересованих підрозділів про вимоги споживачів та умови ринки, а також про потенційних конкурентів [51, с. 19]. Однак для підвищення якості продукції на підприємстві роботи одного відділу маркетингу недостатньо. Ідея поліпшення якості має бути доведена до кожного працівника підприємства. Нагальною потребою є розроблення та використання різних форм і методів дієвого соціально-економічного впливу на всі процеси формування і забезпечення виробництва високоякісною, конкурентоспроможною продукцією. Формами та методами економічного впливу є, перш за все, узгоджена система прогнозування і планування якості продукції, встановлення прийнятних цін на продукцію, достатньо потужна мотивація праці всіх категорій працівників підприємства за

рахунок всебічної активізації людського фактора, правильної кадрової політики, належних умов праці та життєдіяльності підприємства[148].

Керівництву підприємства слід також враховувати й аналізувати фактори впливу на якість продукції для прийняття своєчасних рішень, щодо вдосконалення процесу виробництва, забезпечення його високого рівня. Існують різні класифікації факторів впливу на якість продукції: за середовищем виникнення (внутрішні та зовнішні); за функціональною ознакою (формуючі, зберегаючі, підтримуючі якість продукції); за етапами життєвого циклу (фактори, що впливають на етапі проектно-конструкторських розробок, на етапі виробництва, на етапі експлуатації); за результатом впливу (фактори, що сприяють забезпеченню та підвищенню якості продукції та ті, що перешкоджають) тощо. О. Момот, фактори впливу на якість продукції поділяє на об'єктивні (технічний рівень виробництва, устаткування, організаційна підготовка виробництва тощо) та суб'єктивні (особиста заінтересованість у результатах праці, рівень освіти, професійна майстерність та ін.) [171, с. 19-20].

Згідно із стандартом ISO 9001 об'єктивні фактори розкривають інфраструктуру підприємства, а суб'єктивні – характеризують персонал (трудові ресурси) підприємства. Саме персонал – найважливіша складова діяльності будь-якого підприємства. Трудові ресурси підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, який впливає на конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку. Досвід багатьох зарубіжних підприємств за останні десятиріччя свідчить про посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Сучасні концепції управління базуються на тому, що люди є одним із найважливіших економічних ресурсів компанії, джерелом її доходів, конкурентоспроможності, розвитку. Так, Л. Якокка стверджує, що всі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Основну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі намагання будуть марними. Відомо, що

чим вищий трудовий потенціал підприємства, чим вищі потенційні можливості найнятої робочої сили, тим складніші завдання можуть реалізовуватися колективом відповідно до випуску продукції [39].

Ефективне й якісне виконання виробничих завдань окремо взятого працівника залежить від мотивації. Під мотивацією слід розуміти процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності за допомогою сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають, задають межі й форми діяльності, спрямовують на досягнення визначеної мети та продуктивного виконання ухвалених рішень або визначених робіт. Мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини [181].

Дії працівника, що зумовлені внутрішніми спонуканнями та спрямовані на досягнення власної мети, реалізацію своїх інтересів, називають мотиваційною діяльністю. Мотиваційну діяльність слід розглядати як матеріальну складову (заробітна плата, соціальний пакет, короткострокове та тривале навчання персоналу тощо) та нематеріальну складову (імідж і популярність підприємства-роботодавця, планування кар'єри співробітників та ін.) [35, с. 217].

Досягнення критеріїв економічної ефективності колективної праці значною мірою залежить від стану мотиваційного середовища підприємства [227, с. 471], тобто системи мотивації персоналу. Система мотивації передбачає об'єктивну кількісну й якісну оцінку трудової активності працівника та визначення відповідної винагороди. Винагорода може бути моральна і матеріальна. Форми та розмір її мають відповідати затраченим зусиллям, і лише тоді, можна передбачити спонукальні мотиви до подальшої ефективної й якісної праці працівника.

Система мотивації на підприємствах легкої промисловості має базуватися на адресних методиках, спрямованих на конкретну групу виконавців господарських функцій і відповідати таким вимогам:

— створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту працівників (офіційне працевлаштування, забезпечення стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки);

— надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці. Іншими словами, не слід дозволяти виробничому персоналу засиджуватися на одноманітній роботі, періодично необхідно змінювати операцію, яку вони виконують, а також запроваджувати такі заходи мотивації молодих спеціалістів, як перспектива кар'єрного росту;

— узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску працівника в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності й якості праці;

— забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації. На сьогодні у галузі гостро стоїть проблема відсутності кваліфікованих кадрів. Молодь не йде вчитися у швейні ліцеї та училища, бо бути швачкою «не модно»;

— підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети (створення умов для формування у підлеглих думки, що вони є частиною єдиного цілого, що робота кожного працівника важлива для підприємства в цілому) [181].

Найбільш дієвим мотивом зайнятості є отримання матеріальної винагороди або стимулювання робітників. Під стимулюванням слід розуміти: процес використання конкретних стимулів для користі людини та підприємства, тобто єдності інтересів у досягненні кінцевих результатів роботи, вплив на трудову поведінку працівника; створення умов, що спонукають працівника діяти певним чином. Методи трудового стимулювання повинні бути гнучкими та завжди відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства [35, с. 217].

Вирішальну роль у стимулюванні відіграє заробітна плата. Для стимулюючого ефекту рівень заробітної плати повинен залежати від кількісних і якісних результатів індивідуальної праці кожного працівника, складності виконуваних робіт, кваліфікації, професійного досвіду, особистого внеску в кінцеві результати роботи. Найбільше ця функція забезпечується додатковою заробітною платою, яка виплачується у формі різних доплат, надбавок, одноразової винагороди, що мають, компенсаційний характер і дозволяють забезпечувати значну індивідуалізацію [142].

Як правило на підприємствах легкої промисловості найчастіше застосовують колективну систему оплати. При колективній (бригадній) відрядній оплаті праці між продуктивністю кожного учасника бригади та його заробітною платою немає прямої залежності. Індивідуальний внесок працівника у загальний підсумок роботи бригади нерідко значно відрізняється, а заробітна плата при рівності відпрацьованого часу та розряду виявляється однаковою. Бригадна система дозволяє отримувати премії тим працівникам, яким важко її отримати при індивідуальній системі оплати [213, с. 126]. Застосування коефіцієнта трудової участі не вирішує проблему. Значна частина показників, які впливають на КТУ, як правило, суб'єктивні, характеризуються неадекватними оцінками, породжують приховані конфлікти в колективі. Працівники, що показують високі виробничі результати, швидко розчаровуються у програмах колективної винагороди, не бажають працювати з недобросовісними співробітниками тому і змінюють місце роботи [100, с. 75]. Переміщення на інше підприємство конкретного співробітника принесе віддачу конкурентові, а колишньому роботодавцю залишається підраховувати втрати, пов'язанні з підбором, підготовкою та навчанням працівника, який звільнився.

Слід зазначити, що нарахована заробітна плата відрізняється від виплаченої розміром податкових і соціальних платежів. Стимулюючу роль може виконувати тільки та частина заробітної плати, яку дійсно отримує робітник. Для отримання стимулюючого ефекту заробітної плати ця частина має бути достатньо відчутною.

Безумовно, підвищення заробітної плати викликає позитивну реакцію, але це не завжди дозволяють результати діяльності. Отже, слід вивчати ринок праці та слідкувати за тим, щоб оплата була не нижче, а краще, на декілька пунктів вище, ніж у конкурентів. Також, на нашу думку, необхідно відходити від колективної оплати праці. Використання індивідуальної відрядно-преміальної оплати дозволяє оцінити результати роботи кожного працівника. Матеріальне стимулювання спонукає до зростання продуктивності праці, до можливості працівника проявити себе. Це особливо важливо для працівників із високою самодисципліною, працездатністю, акуратністю та наполегливістю.

Результатом спрямованості на досягнення більш якісних показників роботи підприємства може стати запровадження різних диференційованих заохочувальних надбавок:

по-перше, за вислугу, тобто доплата робітникам відсотку від заробітної плати за вислугу років залежно від стажу працівника, що дозволяє підвищити зацікавленість співробітників у своїй професійній діяльності;

по-друге, за складність операцій, технологічна надбавка, що залежить від частки допоміжних робіт, яких на невикладному асортименті, як правило, більше. Завдяки технологічним надбавкам заробітна плата збільшується. Такий підхід вирівнює мотивацію при виробництві всіх видів продукції та дозволяє узгоджувати норми праці з оплатою, без зміни тарифних ставок [214, с. 44].

Виокремлення складних операцій зводять нанівець поділ робіт у бригаді на вигідні та невикладні. В результаті унеможлиблюється зловживання службовим становищем, суперництво, стабілізується морально-психологічний клімат в колективі бригади. Використання надбавок до заробітної плати, у межах стимулювання не повинно бути дуже високим, щоб не знецінити систему преміювання та мотивації, попередити зростання витрат на робочу силу. Разом із тим вони не повинні бути дуже низькими, щоб зберегти матеріальну мотивацію до поліпшення показників роботи.

Викладне свідчить, що комерційний успіх підприємства визначається його перевагою над конкурентами за основними параметрами

конкурентоспроможності — за рівнем показників споживчих властивостей і ціною продукції, яку воно виробляє, або послуг, якщо підприємство працює за толлінговою схемою. Підприємства повинні дотримуватися стратегії оптимального поєднання помірної ціни та досить високого рівня показників споживчих властивостей продукції, насамперед якості. Підвищення якості продукції, послуг — стратегічна мета кожного конкурентоспроможного підприємства, яке намагається стабільно та впродовж тривалого часу працювати на ринку. В сучасних умовах все частіше якість виробленої продукції розглядається з позицій відповідності не технічним вимогам і нормам, а вимогам міжнародних стандартів якості, які передбачають здатність виробів задовольняти встановлені та прогнозовані потреби споживачів. У зв'язку з цим, визначальними елементами, що справляють істотний вплив на процеси забезпечення виробництва та постачання споживачам конкурентоспроможної продукції, стають стандартизація та сертифікація. За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Успіху домагаються тільки підприємства, що виробляють високоякісну продукцію, як правило, за рахунок ефективних засобів управління працею, що активізують людський фактор.

3.2. Застосування організаційних інновацій у господарській діяльності підприємств легкої промисловості

Виробничо-економічне становища підприємств легкої промисловості в Україні на сучасному етапі зумовлює необхідність пошуку шляхів його поліпшення, передусім за рахунок інновацій. Саме при депресивному стані підприємства з'являється потреба у застосуванні передових технологій, а при стійких темпах розвитку така потреба не є першочерговою [179].

Й. Шумпетер, вважає що інноваційна діяльність — це чинник, який надає динамічний характер економіці та, з одного боку відкриває нові можливості для розширення економіки, а з іншого – потребує зміни традиційних напрямів для подальшого розвитку [268].

Під інноваціями (нововведеннями) Ю. Великий розуміє здійснення прибуткового виробництва шляхом впровадження та використання нововведень, що забезпечують стратегічні переваги в економічній і соціальній сферах.

Будь-яка ідея, практика або об'єкт, що сприймається як новий, є інновацією, якщо її вимірювати часом із моменту першої появи або відкриття.

Джерелом впровадження інновацій є ідеї, які, на думку П. Друкера, пов'язані з: несподіваними подіями (успіх, невдача або інша несподівана зовнішня подія); розбіжностями в поглядах між реальністю й уявленням про неї; потребами процесу; результатами змін у структурі галузі або ринку, в сприйняттях, настроях і ціннісних установах; демографічними змінами; новими знаннями [75].

Інновації за типом нововведення можна поділяти на як речові (матеріально-технічні — техніка, обладнання, прилади, технологія (виробничі процеси), промислові матеріали, сировина та кінцевий продукт) і соціальні.

Останнім часом велика увага приділяється соціальним інноваціям, які ще мало вивчені, але в сучасних процесах перетворень, саме, вони складаються з економічних, управлінських, організаційних, правових, інновацій у системі

освіти (педагогічних) тощо. Соціальні інновації пов'язані з невизначеністю їх параметрів та, у порівнянні з матеріально-технічними, мають велику сферу застосування, тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами, діловою культурою; супроводжуються необхідними управлінськими, економічними та іншими змінами [48].

Що стосується інноваційної діяльності в економіці України, то слід констатувати зниження її активності. За наявності в країні значного фундаментального та технологічного доробку відсутній механізм реалізації інноваційного потенціалу. Як зазначає професор Л. Матросова, згідно із світовим досвідом ключову роль у реалізації інноваційної стратегії має здійснювати держава, оскільки саме вона об'єднує і кадри, і освіту, і науку. Так, у Фінляндії завдяки чітко визначеним відносинам держави з бізнесом і наукою 80 % профінансованих наукових розробок мали вихід на світові ринки. При цьому лише 20 % коштів спрямовувалося на ризикові фундаментальні дослідження. В Україні простежується відставання у сфері фінансування науки і техніки, відсутність взаємодії науки, держави та бізнесу. Реалізація інноваційної політики, створення національної інноваційної системи перебувають у стадії формування. При цьому акцентує увагу на ринкових механізмах стимулювання інноваційної діяльності, а не на прямій підтримці нововведень. Але, забезпечення підприємств лише пільговими економічними умовами недостатньо. Л. Матросова пропонує для стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства залишати частку його прибутку [162, с. 74]. Ефективне використання наукового та виробничого потенціалів, на її думку, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції українських підприємств потребує: формування державою найбільш сприятливих умов для органічної взаємодії науково-технологічної та підприємницької сфери; задіяння ринкових механізмів створення стійкого попиту на наукоємну продукцію, що забезпечує комерціалізацію науково-технічних розробок; законодавчого сприяння притоку капіталу для фінансування довгострокових інноваційних проектів [162, с. 87].

Пріоритетним завданням державної політики на сучасному етапі є здійснення комплексу заходів щодо збалансованого розвитку всіх підсистем національної інноваційної системи, підтримки інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання на всіх стадіях інноваційного процесу, стимулювання попиту на результати наукових досліджень і розробок, кваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції [21].

Щодо оцінки інноваційного розвитку легкої промисловості, то його не можна охарактеризувати як системний, комплексний. Інноваційний розвиток легкої промисловості є ситуаційним. Останнім часом підтримка з боку держави здійснювалася для окремих регіонів, програм, підприємств. При цьому активізація інноваційної діяльності торкнулася окремих підприємств із високим рівнем організаційно-технічного потенціалу, динамічним менеджментом, який забезпечував впровадження інноваційних технологій [168].

На сучасному етапі через розрив виробничих, економічних та інформаційних зв'язків, які виникли за часів адміністративної економіки, інноваційний шлях розвитку переважної більшості підприємств легкої промисловості характеризується низьким інноваційним потенціалом підприємств; недостатністю інформації про новітні технології, відсутністю інформації про ринки збуту та браком можливостей для співпраці з іншими підприємствами й організаціями [118, с. 147].

Погіршується також останнім часом ефективність використання потенціалу підприємств легкої промисловості. В галузі відсутні чіткі збалансовані взаємозв'язки між підприємствами – постачальниками сировини, органами влади, закладами освіти та підприємствами розподілу і збуту продукції. У той самий час легка промисловість України має достатній виробничий, трудовий потенціал, сировинну базу для розвитку внутрішнього ринку [253]. Так, інноваційна активність підприємств легкої промисловості має формуватися під впливом макроекономічних змін, які зумовлюють виникнення нових потреб у споживачів, зростання вимог до якісних характеристик товарів

широкого вжитку, тобто впровадження інновацій має соціальний характер (за Ю. Великим) і ринковий підхід (за Г. Гейером) [58]. Але на підприємствах легкої промисловості розвивались інновації, які значною мірою орієнтовані на поточний попит і швидке отримання прибутку, що стримувало створення конкурентного середовища й їх стратегічний розвиток. Так, тактику закупівлі сучасних технологій та устаткування використовували майже 40,3 % підприємств, витрачали кошти на впровадження інновацій у маркетинг та рекламу 24,6 % підприємств, проводили дослідження та розробки 15,5 % підприємств. А інвестиції в нове обладнання з високим ступенем автоматизації в Італії, наприклад, становлять близько 6,5 % від суми обороту, в Німеччині близько 6 %, у Франції близько 4,5 %. Ці країни посідають лідируюче положення на ринку, за рахунок того, що витрачають і використовують на науково-дослідні та конструкторські роботи значно більше коштів ніж інші закордонні конкуренти [46, с. 9]. У вітчизняній легкій промисловості, навпаки, інноваційна активність її підприємств свідчить про загрозливу тенденцію занепаду галузі [168], що супроводжується освоєнням технологій використання дешевої кваліфікованої робочої сили та просуванням на ринок відповідних торгових марок і брендів [176, с. 51].

Низька інноваційна активність, що має місце на підприємствах легкої промисловості України, пов'язана з такими чинниками:

- нестійкий економічний стан країни, що ускладнює достовірну оцінку попиту на інноваційну продукцію як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі;
- значний комерційний ризик щодо інвестування інноваційної сфери,
- необхідність вкладення значного обсягу інвестиційних ресурсів і тривалий термін їх окупності;
- недосконалість правового забезпечення науково-технічної й інноваційної діяльності;
- низький рівень засобів комунікації між підприємствами та науковими організаціями для виконання спільних інноваційних проєктів;

- відсутність інноваційних менеджерів і креативних управлінців.

Крім того, за останні роки збільшилася частка підприємств, на діяльність яких вплинули чинники, пов'язані з інвестиційними ризиками, недосконалістю законодавства, неплатоспроможністю замовників. Найбільша частка припадає на нестабільність політики (16 %), уряду (10 %), труднощі з фінансуванням (14 %), податкову політику (10 %), корупцію (10 %) [119, с. 151].

Вітчизняні інвестори мало зацікавлені в інноваційній діяльності, що негативно позначається на якості продукції, задоволенні споживчого попиту, а внаслідок цього підприємства змушені працювати за давальницькими схемами.

Для активізації інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості, на думку професора А. Гречан, необхідний інноваційний потенціал (ключові внутрішні компетенції) та зовнішні можливості (ключові зовнішні компетенції). Основою ключових внутрішніх компетенцій підприємств легкої промисловості є формування й ефективне використання інноваційного потенціалу (наявність високотехнологічного обладнання, кваліфікованого персоналу, ефективної інформаційної системи, впровадження управлінсько-організаційних інновацій, спроможність створення ефективної реклами, системи сервісу для споживачів, використання нестандартних методів фінансування інновацій).

Інноваційний потенціал підприємства не тільки відображає рівень його інноваційного розвитку, й характеризує складні відносини між елементами інноваційного потенціалу, в результаті яких виникає синергічний ефект. Закон синергії при його використанні в процесі управління сприяє посиленню або послабленню інноваційного потенціалу підприємства.

Значною мірою на рівень формування та використання інноваційного потенціалу, вимірювання конкурентоспроможності підприємства і розроблення інноваційної стратегії, впливають зовнішні компетенції. Це передусім, можливість вибору ефективних форм взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами, інвесторами, фінансовими інститутами, науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, встановлення

стійких зв'язків із органами місцевої влади та державними органами, тобто партнерство, лобювання власних інтересів [65, с. 104].

Слід враховувати, що, як правило найвищого інноваційного розвитку досягають підприємства, які можуть спроможні реалізувати свої стратегічні плани за допомогою вільних фінансових ресурсів. Підприємства легкої промисловості мають суттєві ресурсні обмеження. Відсутність достатніх власних коштів змушує підприємства залучати кредити (відносно дорогі та ризикові). А більшість підприємств, взагалі, має складний фінансовий стан або банкрутують. Отже, зростання інноваційної активності таких підприємств можливе за рахунок професійності менеджменту, його спроможності реалізувати тактичні та стратегічні плани. При впровадженні інновацій необхідно враховувати економічну сутність чинників, що сприяють інноваційній діяльності підприємств легкої промисловості: економіко-технологічних; політико-правових; організаційно-управлінських; соціально-психологічних [118, с. 152].

Для прискорення інноваційного оновлення виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості, посилення їх позицій на обслуговуючих сегментах ринку необхідний інтенсивний і невідкладний пошук інструментарію, що відповідає вимогам часу, використовує нові принципи, організаційно-економічні механізми та технології управління ресурсами підприємства.

Слід також враховувати, що в умовах ринкової конкуренції, цінність і значущість інтелектуального капіталу для підприємства полягає, насамперед, у його здатності генерувати нові продуктивні ідеї. Саме на досягнення таких стратегічних цілей має бути спрямований механізм науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт на підприємстві. Формуванню такого механізму може допомогти продумана система показників ефективності та новаторства. Це, насамперед:

- капіталовіддача;
- кількість реалізованої інноваційної продукції на рік;

- кількість продукції, що зазнала суттєвих змін на рік;
- обсяг і частка (%) продажів продукції в загальному її обсязі;
- обсяг і частка (%) приросту продажів або економії витрат від нововведень;
- обсяг і частка (%) площ, зайнятих запасами, в обсязі виробничих площ;
- обсяг скорочення запасів;
- рівень використання ресурсів;
- кількість переривань виробничих процесів за період;
- частка (%) накладних витрат на оплату праці, які витрачені безпосередньо на обробку (у вартості одиниці продукції);
- вартість прямих трудовитрат за годину;
- частка (%) вартості реклаमाцій у вартості відвантаженої продукції за рік;
- собівартість одиниці виробу відносно галузевого та світового рівнів;
- матеріалоємність; енергоємність;—споживання енергії на одного працівника або на одиницю продукції за рік;
- період окупності інвестицій (коли сумарний обсяг грошових надходжень зрівняється із сумарним обсягом витрат);
- обсяг продажів продукції на одиницю вартості активної частини основних фондів;
- рівень (%) утилізації відходів і списаної продукції;
- питома вага та структура власних джерел фінансування капіталовкладень.

Безумовно, впровадження в практику бізнесу всього переліку наведених названих показників є досить складною справою. На нашу думку, на перших етапах необхідно з усього переліку вибрати ті, що в максимально враховуватимуть специфіку конкретного підприємства [187, с. 24]. Це можуть бути такі показники, як кількість реалізованої інноваційної продукції на рік; рівень використання ресурсів; частка (%) накладних витрат, витрачених безпосередньо на обробку у вартості одиниці продукції; вартість прямих

трудовитрат на годину; частка (%) вартості рекламаций у вартості відвантаженої продукції за рік та інші (залежно від обраної керівництвом стратегії інноваційного оновлення виробничого потенціалу підприємства).

Зростання інноваційної активності підприємств можливе за умови застосування нових організаційних важелів. Одним із найбільш ефективних засобів підвищення інноваційної активності підприємств легкої промисловості є застосування кластерного підходу до організації виробництва, який дозволяє об'єднати у межах кластерів ресурси та компетенції, що недоступні для окремих підприємств. Перспективність об'єднання підприємств легкої промисловості у кластери зумовлена переважанням малих підприємств (у 2011 р. їх частка становила 87 %), для яких таке об'єднання є реальною можливістю забезпечення виробництва інноваційної продукції на основі проведення технічного переоснащення та застосування сучасних технологій [15; 111]. Механізми кластерної політики для підвищення інноваційного потенціалу промисловості активно використовуються багатьма розвинутими країнами світу. Так, кластерна політика є важливою складовою національних стратегій розвитку Німеччини, Данії, Норвегії та Фінляндії, які є лідерами інноваційного розвитку в Європі. Згідно з дослідженнями датських експертів, підприємства, які стають учасниками кластерів, мають у чотири рази більше можливостей підвищити інноваційну активність, ніж ті, що розвиваються поза рамками мережевих об'єднань [269].

У галузях легкої промисловості найбільшого поширення набули взуттєві кластери в Італії, трикотажні та шкіряні у США, текстильні в Угорщині, текстильні, трикотажні, взуттєві в Бразилії, Індії, Кореї, Мексиці, Перу [224, с. 305, 523]. Наприклад, виробничі кластери у США, що займаються виготовленням фабричних тканин, об'єднують 27 783 компанії, на яких працюють 1553,5 тис. осіб, а ті, що виготовляють трикотажні вироби, об'єднують 21 073 компанії, на яких працюють 1516,4 тис. осіб [224, с. 415]. Кластер трикотажу та панчішних виробів у Тірупурі (Індія), який об'єднує більш як 7000 малих і середніх підприємств, експортував у 1999 р. панчішних

виробів із бавовни в країни ЄС, Японію та США на суму 650 млн дол., що становило понад 80 % усього індійського експорту цієї групи товарів [53, с. 18; 224, с. 609].

В Україні приклади функціонування кластерів у легкій промисловості поки що поодинокі. Так, піонером кластеризації слід вважати Хмельницьку область. Специфікою розвитку кластерів Поділля стало те, що центрами об'єднання підприємців у кластери були різні за розміром і географічним розміщенням територіальні одиниці – обласний центр (м. Хмельницький), центр району (м. Кам'янець-Подільський), сільський центр (сmt Гриців Шепетівського району). За допомогою Асоціації «Поділля Перший», яка об'єднала науковців, підприємців, фінансистів і представників адміністрації, вдалося в період з 1997 по 2000 р. сформувати декілька виробничих кластерів, у тому числі швейний, будівельний, харчовий, туристичний, продовольчий і кластер зеленого сільського туризму. До швейного кластеру увійшло 24 швейних і трикотажних підприємств області, у тому числі «Хмельницьклегпром», «Спецодяг», «Хмельницька трикотажна фабрика», «Аніспром», «Копищанська трикотажна фабрика», «Дунаєвецька суконна фабрика» та інші. Вони сформували нові модельні лінії та раціонально розподілили ринки збуту задля уникнення взаємної конкуренції.

В Івано-Франківській області успішно функціонують Тисменицький хутряний кластер на базі ВАТ «Хутрофірма Тисмениця» та ТзОВ СП «Тикаферлюкс», підприємства якого провадять активну маркетингову діяльність, беруть участь у світових ярмарках, сприяють розвитку малих підприємств, що займаються заготівлею та переробкою шкіри, випуском головного вбрання, хутряного одягу і торгівлею ними, та кластер «Ліжникарство» й інші художні промисли на Прикарпатті з виготовлення виробів із овечої вовни [111].

Функціонування більшості згаданих кластерів сьогодні завдячує діям місцевих ентузіастів, а також епізодичній фінансовій підтримці міжнародних економічних організацій.

У загальному розумінні, на думку В. Хомякова, кластери – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних між собою компаній у відповідних сферах діяльності, спеціалізованих постачальників, а також причетних до їх діяльності організацій (університети, торгові об'єднання, агентства із стандартизації), що конкурують між собою й водночасно провадять спільну роботу. Кластерна форма співробітництва сприяє більш гнучкому реагуванню підприємств на постійні зміни умов для проведення бізнесу [253].

Кластери позитивно впливають на розвиток виробництва, змінюють підходи до процесу управління та його організації, сприяють становленню довгострокових стійких корпоративних зв'язків між поставщиками сировини, підприємствами з обробки та збуту готової продукції. Підприємства інноваційно-промислового кластера набувають додаткових конкурентних переваг завдяки здатності здійснювати внутрішню спеціалізацію та стандартизацію продукції, мінімізувати витрати не лише на трансакціях, а й на впровадженні інновацій [24, с. 12; 179, с. 24]. Всі учасники кластера працюють як елементи мережі, а не поодиноці [260]. Перебування в кластері стимулює дух підприємництва, полегшує налагодження зв'язків для здійснення тих чи інших проектів тощо [136, с. 18; 260; 15].

Серед усіх переваг кластерного підходу, найбільш важливим є доступ до інновацій, знань, та «ноу-хау». Так, кожне підприємство здійснює пошук своєї основної конкурентної переваги в ідеях і талановитих кадрах. Цьому сприяє географічна близькість до кваліфікованих колег, найкращих постачальників, споживачів, висококваліфікованих людських ресурсів, досліджень, інструментів розвитку, а також лідерів галузі. Спеціальні знання фахівців і ноу-хау акумулюються та розповсюджуються через підприємницькі сфери й інноваційні компанії. Кластерний підхід швидше дає підприємствам

інформацію про переваги в технологіях і зміни у вигодах покупців та споживачів.

Опосередкованими вигодами кластерного підходу є нематеріальні активи, які не переносяться прямо в баланс, а потенційно справляють більший вплив, ніж прямі вигоди. Переваги цих активів зумовлюються мобільністю робочої сили й обміном знаннями між підприємствами через формальні та неформальні дискусії з виробниками, постачальниками та споживачами [266, с. 6].

На особливу увагу заслуговує формування ефективних регіонально-виробничих інституціональних одиниць в легкій промисловості, адже технологічний цикл цього виду економічної діяльності тісно пов'язаний з роботою підприємств сільського господарства, хімічної та машинобудівної промисловості, в яких є проблеми з ринком збуту.

Розглянемо структуру формування кластеру підприємств легкої промисловості в Луганській області (рис. 3.2). Так, в області здійснюють виробничу діяльність більше 80 підприємств легкої промисловості різних форм власності. Питома вага легкої промисловості Луганської області в Україні: за кількістю підприємств — близько 2 %, за обсягами реалізації продукції — 8,6 %. Легка промисловість представлена взуттєвим, шерстяним, трикотажним (Луганськ), панчішним (Рубіжне) видами, виробництвом ялинкових іграшок (Лисичанськ), а також підприємствами швейної промисловості — Луганськ, Стаханов, Алчевськ тощо. Більшість трикотажних виробів випускає «Лутрі», взуття — «Лугань», панчішно-шкарпеткові вироби — «Смалій», жіночої білизни — фірма «Грація» [150]

При формуванні кластера легкої промисловості вихідним пунктом мають стати підприємства-постачальники сировини. Наприклад, фірма Текстильеластотехніка з Лисичанська, що спеціалізується на виготовленні тканин технічних важких і шовкових, могла б співпрацювати з виробниками взуття, спецодягу, пожежних рукавів, галантерейних і дорожніх виробів Луганської області.

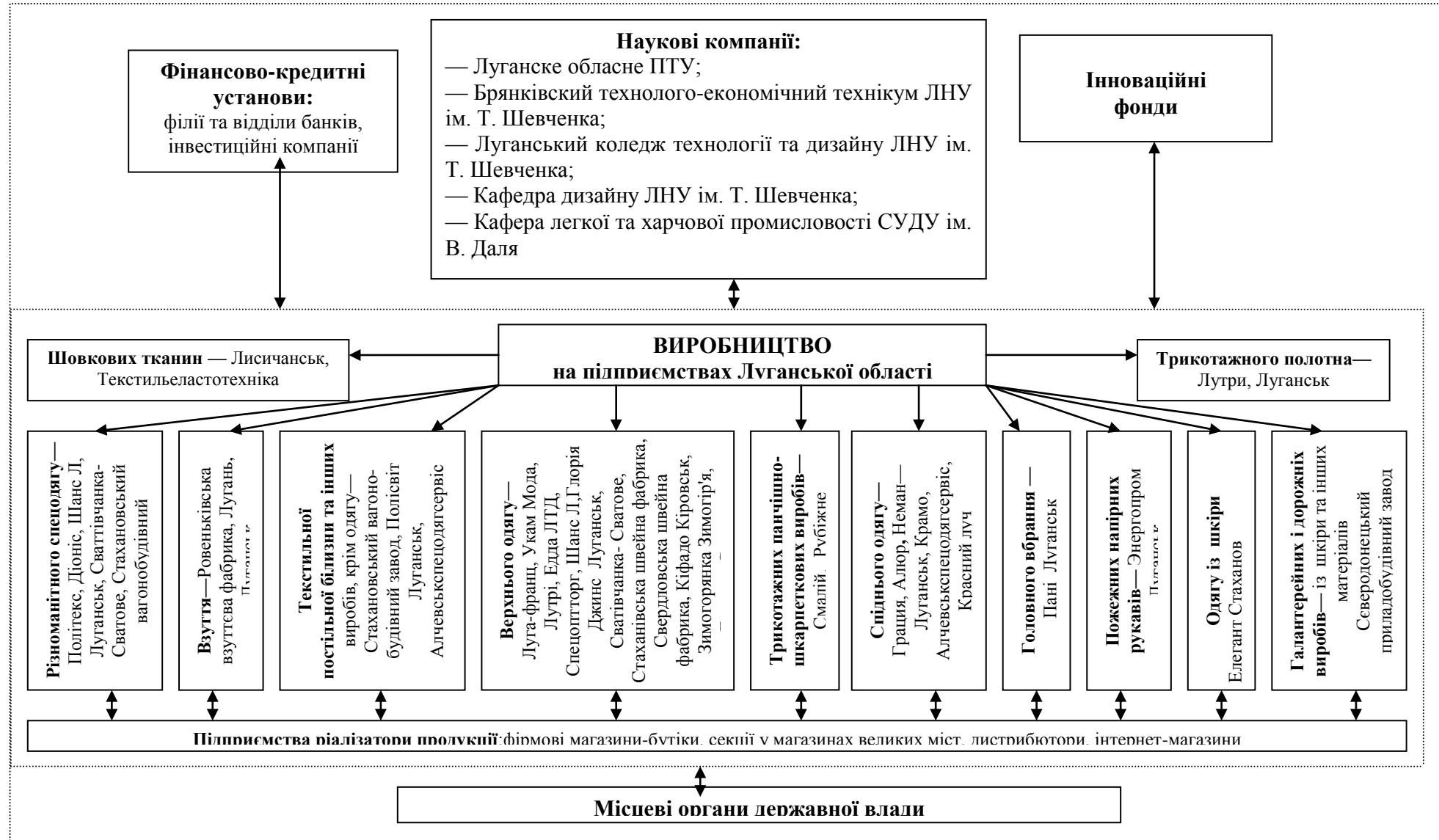


Рис.3.2. Кластер підприємств легкої промисловості Луганської області

Користувачами трикотажного полотна, що виготовляє фірма «Лутрі» з Луганська, згідно з асортиментом виготовлюваної продукції, можуть бути підприємства виробники: спецодягу, постільної білизни, верхнього, спіднього одягу й інші підприємства області. Їх завдання полягає у виготовленні якісних конкурентоспроможних товарів легкої промисловості. На виході продукція реалізується через добре налагоджені канали збуту продукції. З цією метою пропонується створити фірмові магазини-бутики або орендувати секції у магазинах великих міст. Доцільно також використовувати мережу дистриб'юторів, які повинні пропонувати зразки продукції по Україні або реалізовувати продукцію через інтернет-магазини, які набирають популярності, особливо серед молоді, через більш низькі ціни, можливість отримувати вичерпну інформацію про товар, який сподобався покупцеві.

Важливу роль у створенні й ефективному функціонуванні кластера відіграють органи державної влади, наукові та навчальні заклади, фінансово-кредитні установи. Органи державної влади здійснюють координацію та забезпечують умови для ефективного функціонування кластера [253]. Але наразі розроблена в Україні центральними органами державної влади нормативно-правова база формування засад державної кластерної політики залишається незатвердженою. Вона включає проекти «Концепції створення кластерів в Україні» (2008 р.), «Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України до 2017 р.» (у 2008 р., передбачалося розроблення та впровадження моделі кластерної організації промисловості), «Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів» (2009 р.). У 2008 р. Кабінет Міністрів України затвердив Державну цільову економічну програму «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009—2013 рр., реалізація якої мала створити підґрунтя для активізації інноваційної діяльності, створення інноваційної та науково-виробничої інфраструктури. На 2011—2012 рр. Програмою було передбачено видатки державного бюджету на загальну суму 60550 тис. грн, проте фактичне

фінансування за кошти державного бюджету не здійснювалось, що ставило під загрозу можливість досягнення запланованих результатів [269].

Ефективність розбудови інноваційної інфраструктури та створення інноваційних кластерів значним чином залежить від налагодження ефективних механізмів взаємодії промислових підприємств, науково-дослідних, освітніх організацій та органів державної влади. Наразі в Україні спостерігаються зберігаються глибокий розрив між виробництвом, наукою й освітою, низька ефективність технологічного обміну. Ключовими партнерами інноваційних підприємств є постачальники обладнання, матеріалів, компонентів або програмного забезпечення, тісні зв'язки з якими підтримують 17,1 % підприємств, а також клієнти або споживачі (9,9 %), а співробітництво з державними науково-дослідними інститутами й освітніми установами залишається нерозвинутим — тісні зв'язки з ними підтримують лише 4,7 % та 3,4 % підприємств. Це свідчить про те, що партнерські відносини інноваційних підприємств мають переважно прикладний характер і не спрямовані на створення принципово нової продукції.

Організаційним важелем, здатним активізувати інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості та підвищити їх конкурентоспроможність, є комплексне використання переваг великого і малого бізнесу. Так, у сучасній світовій економіці підприємства з метою підвищення ефективності роботи здійснюють злиття, об'єднання (поглинання) діяльності невеликих підприємств або виділення з них дочірніх, поділ великих корпорацій на нечисленні «командні» структури. Кожне підприємство при цьому прагне до оптимізації діючої організаційної структури. В Україні спостерігається відтік кваліфікованих кадрів великих підприємств легкої промисловості. Персонал, який залишається, працює неповний робочий тиждень, виробничі потужності використовуються в окремих випадках на 17—25 %, що призводить до збитковості діяльності та низького рівня оплати праці.

Великі підприємства без оптимального випуску продукції не витримують конкуренції з малими підприємствами, які значною мірою працюють у

«тіньовому» секторі. Свідченням цьому факту є собівартість — на великих підприємствах вона перевищує собівартість продукції малих підприємств. Для забезпечення ефективної взаємодії великих і малих підприємств легкої промисловості потрібно вдосконалити як податково-амортизаційну політику, так і мотиваційний механізм менеджменту підприємств. Що стосується формування мотиваційного механізму менеджменту підприємств, то на більшості підприємств він відсутній. Це пояснюється, перш за все, тим, що менеджери не завжди діють в інтересах своїх колективів (акціонерів), тобто формують максимально позитивні грошові потоки. Прибуток не є кінцевим результатом діяльності вітчизняних підприємств. Майже 50 % з них протягом тривалого часу є нерентабельними, що недопустимо в умовах ринкової економіки.

На сучасних підприємствах у розвинутих країнах оплату праці менеджерів пов'язують із величиною доданої економічної вартості. Цей показник дозволяє розкрити потенціал, закладений у персоналі будь-якого підприємства. Він залежить від чистого прибутку, капіталу підприємства та його середньозваженої вартості.

Застосування системи бонусів для менеджерів і працівників підприємств є основою заохочення працівників. Відповідно до класичного постулату економіки праці робітник працює доти, доки граничні вигоди марнування часу (неробства) не досягнуть рівня граничних витрат від неробства (що дорівнюють втраченій заробітній платі). Впровадження методу бонусів дозволяє впливати на розмір прибутку та вартість капіталу підприємства. Так, з одного боку, менеджерам дають зрозуміти, що вони можуть підвищувати свій добробут тільки шляхом створення більшої вартості для акціонерів (і при цьому вони знають, що не існує жодних верхніх меж для їх компенсації); з іншого, внаслідок того, що частина заробленого бонусу не виплачується, а накопичується для покриття можливої від'ємної динаміки (якщо це відбувається в якомусь із звітних періодів), менеджер досить істотно на собі

відчуває наслідки зниження вартості підприємства в результаті його недосконалої роботи [253].

Л. Матросова звертає увагу на підвищення ролі людського фактора, зокрема ролі керівників і управлінців вищої ланки. Згідно з сучасною практикою майже всі успішно працюючі підприємства України базуються на ефективному менеджменті [162, с. 61]. Насамперед це стосується підприємств легкої промисловості, оскільки значна соціальна роль галузі, як провідного роботодавця, а також надзвичайно висока орієнтація на кінцевого споживача, що забезпечує високу якість життя населенню, потребують інноваційної діяльності, тобто робіт із проектування та конструювання виробів на основі вирішення художніх, технічних і соціальних завдань [194]. Таким чином, аналіз власного потенціалу, ринкового попиту на інноваційні продукти та спроможність взаємодіяти з суб'єктами зовнішнього середовища дозволяють підприємству обрати ті види інновацій, що прийнятні саме для нього (випуск нових продуктів, технологій, застосування унікальної системи управління, тощо). Впровадження інновацій дозволяє отримувати високі прибутки, нарощувати свій інноваційний потенціал. При його використанні підприємству вдається витискувати конкурентів, збільшувати свою присутність на ринку, формувати ринковий попит. Інновації пов'язують інноваційний потенціал і зовнішні компетенції і виступають ефективним засобом отримання додаткових вигод або, взагалі, сприяють започаткуванню нової господарської діяльності підприємства.

Для підприємств легкої промисловості важливе значення має динамічний і повноцінний, без дискримінаційних обмежень, обмін досягненнями в науці та техніці. Значну частину проблем інноваційного розвитку легкої промисловості за сучасних умов господарювання можна вирішити шляхом об'єднання зусиль певних груп підприємств, що дозволить сформувати ефективні регіонально-виробничі одиниці (кластери); оптимізації взаємодії великого та малого бізнесу; вдосконалення мотиваційного механізму та розроблення системи показників ефективності впровадження інновацій.

3.3. Рекомендації щодо впровадження соціальних інновацій на підприємствах легкої промисловості України

Дискримінація вітчизняних якісних товарів легкої промисловості на українському ринку обмежує розвиток підприємств галузі. Так, товари вітчизняного виробництва займають лише 15 % внутрішнього ринку, а китайського — до 85%. У китайських товарів монопольне становище на українському ринку, незважаючи на досить високу якість вітчизняних виробників, які всупереч усьому намагаються тримати марку. Але цього недостатньо для розвитку галузі та прибуткової роботи підприємств, оскільки їм доводиться працювати в умовах жорсткої конкуренції, що стала більш відчутною у зв'язку з членством України у СОТ. Взагалі, членство України в СОТ свідчить про відповідність її економіки міжнародним стандартам бізнесу, торгівлі, інвестування та дозволяє розраховувати на проведення необхідних реформ, трансформацій, зростання привабливості країни в очах іноземних інвесторів.

Практичний досвід багатьох держав, які зараз є членами СОТ, передусім країн, що розвиваються, свідчить, що більшість потенційно можливих позитивних змін для країни реалізовується не автоматично, а є результатом грамотної політики, яка створює потенціал для використання можливостей членства. Але вступ України до СОТ на дискримінаційних умовах поставив національну економіку на межу катастрофи, а подальше продовження курсу на лібералізацію торгівлі й європейську інтеграцію призведе до повного її знищення [218]. Саме це і сталося з легкою промисловістю країни. Так, обсяги виробництва українського легпрому знизилися на 30 %, імпорт збільшився у 2 рази, а негативне сальдо торгівлі— в 7,6 рази. Єдиним шансом для порятунку як галузі, так і економіки в цілому є пошук нових ринків збуту української продукції в країнах, що не є розвинутими [262].

На сучасному етапі А поки основними світовими конкурентами в швейній галузі для України є Китай, Індія, Пакистан, які володіють значними

конкурентними перевагами, серед яких: низькі витрати на оплату праці (2—3% в собівартості товарів, а в Україні ця цифра становить понад 20 %); високий рівень продуктивності праці; замкнутий технологічний цикл виробництва, що має власну сировинну базу (власна бавовна, хімічні волокна, власне машинобудування) [223]. У вітчизняних підприємств легкої промисловості немає можливості конкурувати з дешевим зарубіжним товаром. На внутрішньому ринку панує контрафактна та контрабандна продукція, частина підприємств працюють у тіні, великі інвестиції відсутні. При цьому держава не підтримує даний вид економічної діяльності не тільки дешевими кредитами, й навіть держзакупівлі для армії й інших держструктур організовує із залученням зарубіжних виробників, частка яких досягає 60—70 %.

Для підприємств легкої промисловості в умовах, що склалися, дуже перспективним напрямом може стати пошиття взуття й одягу спецпризначення, форменого та корпоративного одягу, шкільної форми, а також трикотажних і швейних виробів на основі використання натуральних матеріалів [138], виробництво конкурентоспроможних на зовнішньому і внутрішньому ринках видів продукції [111]:

продукти глибокої переробки сировини з використанням лазерних, плазмових, радіаційних технологій;

споживчі товари нового покоління з заданими функціональними властивостями (протипухлинні, протиопікові, терапевтичні, знеболюючі, протиалергенні, вогнестійкі, біоактивні, антистатичні тощо);

екологічно безпечні вироби медичного призначення на основі льону, з пролонгованим терміном дії лікарських засобів (лікувальні біологічно активні перев'язувальні засоби, реабілітаційні корсажі, комплекти для новонароджених, медична вата, лікувальне, ортопедичне та спеціальне взуття, тканини та ін.);

нові текстильні матеріали, призначені для оббивки транспортних і технічних засобів, з поліпшеними експлуатаційними властивостями (довговічність, вогнестійкість, морозостійкість, бензино- та маслостійкість);

продукція технічного й оборонного призначення (камуфляжні, вогне- та термостійкі тканини для покриття техніки, засоби індивідуального захисту людей, пожежні рукави та ін.) [111].

Неможливість конкурувати на внутрішньому ринку призводить до того, що стабільно працюючі підприємства намагаються працювати за давальницькими схемами. Це вигідно обом сторонам: у порівнянні з Європою у нас дешева робоча сила і висока якість. Крім того, українські потужності знаходяться ближче, ніж азіатські. Процес «заохочують» і законодавці: не обкладають податками та зборами, змінюють режим квотування та ліцензування продукції, що пошита з давальницької сировини і призначена на експорт. Але незважаючи на те, що в Україні виробляють велику кількість одягу зарубіжних марок (Zara, Dolce Gabana, H & M, Hugo Boss, Prada, Benetton, Marks & Spencer, Triumph, Max Mara, Laura Ashley й інші), рентабельність виробництва становить усього 1—2 %, що не дозволяє модернізувати та розширювати підприємства, лише підтримує на плаву та зберігає робочі місця [185].

Без доступних кредитів легка промисловість не може розвиватися. Так, для порівняння, в Росії у 2013 р. із коштів держбюджету виділено на субсидування відсоткових ставок за кредитами на сировину 640 млн руб. (21,3 млн дол. США), а в Китаї підприємці можуть взяти кредит на сировину під 3 % річних. В Україні держава не виділяє жодної копійки, а вартість кредитів занадто висока. Так, середні ставки, за якими як великі, так і малі підприємства легкої промисловості можуть взяти кредити, становлять 25—28 % річних, і доступні не всім.

Слід зазначити, що мало створити якісну річ, треба її ще й продати. Але можливість для вітчизняного виробника дійти до масового покупця мають тільки великі виробники («Ярослав», «Роза»), які тримають спеціалізовані торгові точки; інші виробники обмежуються участю у «виставках-продажах товарів вітчизняного виробника», що влаштовуються в спорткомплексах великих міст. Зараз торгівля імпортною продукцією легкої промисловості

вигідніша і прибутковіша, ніж налагодження виробництва української продукції або торгівля нею.

Уряд уперше визнав, що легка промисловість України перебуває знаходиться в глибокій кризі. Це, безумовно, серйозний факт, але його констатація не забезпечує розвиток. Необхідні реальні дії, спрямовані на стимулювання розвитку легкої промисловості. Так, у Росії вже почали це робити, в Білорусії — робили завжди (державні закупівлі дозволені тільки з тканин російського чи білоруського виробництва). В Україні значна частина держзамовлень минає вітчизняного виробника. Вступ України до СОТ призвів до розбіжності в нормативах. Так, ввізні мита на товари легкої промисловості знизилися в середньому з 19 % до 5,5 %. На ввезення готової вовняної тканини встановлена нульова ставка, а на імпорт в країну окремих компонентів, необхідних для випуску вовняних тканин, мито існує. Тому собівартість вітчизняної тканини вища за імпорту [185].

Підприємства легкої промисловості в Україні гостро потребують реальних державних преференцій у вигляді кредитів, компенсацій відсотків за ними, збільшення обсягу держзамовлень і коригування нормативної бази. Потрібні більш жорсткі мита для імпортованих товарів і, насамперед, упорядкування та контроль внутрішнього ринку. А поки уряд працює над проектами нормативних документів, підприємства самотужки вирішують проблеми відновлення промисловості шляхом пошуку нових ресурсів усередині підприємств. Єдине, що може подолати занепад і протиставити конкурентам, — впровадження інновацій. Діяльність має бути спрямована на пошук заміників традиційної сировини та прогресивних форм вирощування природної сировини; розвиток вітчизняного машинобудування та хімічної промисловості, створення нових систем управління [57].

Впровадження інновацій у практику господарської діяльності підприємств легкої промисловості передбачає наявність певного інноваційного потенціалу, тобто системи ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної

діяльності та чинників впливу (зовнішніх і внутрішніх) на їх використання. Інноваційні ресурси є [275, с. 170-171]:

— маркетингові — досвід і знання маркетингового відділу, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому шляхом задоволення потреб споживачів і використання нових ринків збуту. Саме з маркетингу має розпочинатися інноваційна діяльність, оскільки виробництво інноваційної продукції підприємств легкої промисловості (оновленої, модної, функціональної й якісної) завжди пов'язане з ризиком;

— конструкторсько-технологічі — рівень розвитку науки, техніки, технології що які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних і

конструкторсько-технологічних проблем, пов'язаних із постійним відстежуванням тенденцій моди з урахуванням рекомендацій відділу маркетингу;

— нематеріальні — об'єкти інтелектуальної власності, використання яких забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги (бренд, торгова марка, патент, товарний знак, виробничий секрет, ноу-хау, гудвіл, знання працівників);

— виробничі, що поділяються на матеріально-технічні й оборотні фонди, необхідні для виробництва інноваційної продукції при застосуванні оновленої техніки, сучасних технологій, систем управління якістю;

— кадрові — працівники підприємства, які володіють знаннями та навичками, необхідними для участі в інноваційній діяльності підприємства;

— економічні — новітні методи та способи стратегічного і поточного планування, обліку, матеріального стимулювання, ціноутворення [275, с. 170—171];

— фінансові — умови реалізації та кількісної оцінки інших елементів;

— інформаційно-комунікаційні — інформаційна база (інформаційне забезпечення, мережа Інтернет, мережа всередині підприємства між функціональними підрозділами), необхідна для постійного моніторингу інноваційного потенціалу та зовнішнього середовища [275, с. 172].

Слід зазначити, що ефективність використання інноваційних ресурсів залежить від системи управління підприємством, від уміння менеджерів стратегічно мислити, розглядати всі альтернативні варіанти використання ресурсів і вибирати найкращі. Лідерів підприємств легкої промисловості повинна вирізняти швидкість здійснення дій: відновлення продукції, здійснення реконструкції, освоєння нових технологій. Адже в умовах ринку виграє той, хто швидше реалізує стратегічні інноваційні зміни.

Більшість підприємств легкої промисловості мають схожі проблеми, причиною, що їх породжує, є робота за давальницькою схемою. Така схема роботи не актуалізує необхідність маркетингових служб, обмежує фінансові ресурси, знижує кваліфікацію управлінського персоналу, зумовлює відсутність необхідної інформації та корпоративної культури на підприємстві. Зазначені умови не сприяють інноваційному розвитку підприємства [57], особливо в сучасних умовах, коли управління якістю орієнтується на споживача. В таких умовах виникає необхідність визнання важливої ролі особистості на підприємстві, її знань, навичок для ефективної діяльності, а при роботі за давальницькими схемами вона розглядається, як дешева робоча сила. Ми вважаємо, що впровадження соціальних інновацій на підприємстві дозволить забезпечити справедливість стосовно працівників, баланс інтересів працівників і підприємства, сприятиме переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку, де джерелом інноваційного капіталу може стати особистість, її ставлення до світу, пізнавальні здібності, духовні потреби, дії.

Соціальні інновації — це джерело інноваційного капіталу підприємства й у самий час — результат його використання, реалізований у вигляді нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, організаційного вдосконалення функціонування підприємства відповідно до мінливих умов існування з ефективним використанням потенціалу.

Із філософської точки зору, соціальні інновації — це нововведення в соціальному управлінні підприємством, що сприяють вирішенню протиріч, які виникають в умовах неоднорідності персоналу та нестабільності зовнішнього

середовища, співіснування різних культурних систем, підвищення рівня інформатизації, посилення процесів інноваційного розвитку виробничої сфери, за яких традиційні форми та методи соціального менеджменту виявляються неспроможними [114].

Потреба в соціальних інноваціях виникла наприкінці XIX — початку XX ст. у зв'язку з необхідністю осмислення методології впровадження нових форм мотивації та стимулювання трудової діяльності, подолання психологічного бар'єра у людей до нововведень. У XXI ст. інноваційний розвиток все частіше пов'язується з креативністю — здатністю суб'єкта до інноваційної діяльності, продукування нових ідей, принципів і механізмів їх реалізації, що мають корисний науково-технічний, технологічний або соціальний ефект. Розвиток підприємства на основі соціальних інновацій — це сукупність способів, прийомів і процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей розвитку соціальних процесів, аналітичного розрахунку та певних соціальних нормативів [240]. Основою необхідності їх розвитку на підприємстві є неможливість вирішення проблем, що виникають, за допомогою традиційних методів, зміни лише структури потреб співробітників, цінностей організаційної культури. Невирішеність тих чи інших соціальних проблем дає імпульс до розробки нових засобів і норм у соціальній сфері вітчизняних підприємств.

Основною метою інноваційної діяльності в соціальній сфері на підприємстві є: вирішення соціальних проблем; формування збалансованого функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища; розвиток корпоративної (організаційної) культури підприємства; підвищення якості життя персоналу шляхом більш повного задоволення потреб співробітників; модернізація системи соціальних відносин як із співробітниками підприємства, так і з зовнішніми суб'єктами стратегічної взаємодії.

Для ефективної розробки та впровадження соціальних інновацій на підприємстві необхідно визначити напрями їх застосування:

- удосконалення лідерських позицій керівника на основі його потенціалу;
- поліпшення організації робочого місця як основи ефективного перебігу виробничого процесу;
- залучення рядових співробітників до управління підприємством;
- розроблення та впровадження системи безперервного професійного навчання працівників;
- впровадження вдосконалених систем адаптації персоналу;
- пошук цінностей успішної корпоративної культури персоналу та їх закріплення;
- вдосконалення системи мотивації персоналу;
- розвиток системи відносин із суб'єктами зовнішньої взаємодії;
- поліпшення умов безпеки та гігієни праці працівників.

Розглянуті напрями вказують на існуюче розмаїття інновацій у соціальній сфері підприємства, пов'язане із специфікою соціальних процесів та варіативністю факторів їх визначення. Для кращого розуміння значущості соціальних інновацій їх поділяють за класифікаційними ознаками: за середовищем реалізації (внутрішні та зовнішні); за ступенем охоплення соціальних факторів (комплексні та локальні); за періодом реалізації (тактичні та стратегічні); за формою реалізації (речові, організаційні, культурні).

Зазначені інновації характеризуються певною специфікою і мають певні особливості: це результат колективної творчості, ефективність, якої складно оцінити; їм притаманна наявність «тимчасового лаго» (розриву) між впровадженням інновацій і виявом їх ефекту, невизначеність наслідків, широта сфер застосування; їх реалізація не потребує обов'язкового супроводу вимог нового технічного оснащення, при їх застосуванні можливе суміщення стадії виготовлення та проектування, що прискорює інноваційний процес на підприємстві [114].

Соціальні інновації заслуговують на особливу увагу. По-перше, вони складні у застосуванні, оскільки важко визначити їх конкретні параметри, стан їх реалізації; по-друге, вони тісно пов'язані з суспільством і культурою, тому

одне і те саме нововведення по-різному виявляє себе в різних суспільствах, організаціях. Загострення більшості соціальних проблем вимагає вироблення нових підходів до їх вирішення. Брак фінансових ресурсів для розвитку соціальної сфери зумовлює необхідність пошуку нових способів вирішення соціальних проблем. Унаслідок цього збільшується відкритість суспільства, що сприяє використанню різних зарубіжних соціальних технологій, що й є інноваційними.

Дослідивши специфіку та значення соціальних інновацій для інноваційного розвитку, ми дійшли висновку, що джерелом інноваційного капіталу на підприємстві є особистість людини, її здібності, дії, потреби, які стимулюють впровадження соціальних інновацій, потребують постійного перегляду та доробки. Для забезпечення розвитку підприємства на основі соціальних інновацій необхідно, насамперед, розроблення та впровадження певних інструментів, що реалізують напрями впровадження соціальних інновацій (рис.3.3).

Удосконалення лідерських позицій керівника на основі його потенціалу (потенціал керівника (рис.3.3)). Результати управління підприємством вимірюються ефективністю діяльності керівника і безпосередньо залежать від нього, його творчого потенціалу, тобто креативності, здатності налагоджувати взаємодію, відкривати, розвивати здібності персоналу працівників.

Р. Флорид розуміє креативність як схильність до творчого вирішення завдань, до продукування нових ідей, технологій. У сучасних умовах креативність стає самоціллю, метою та засобом існування особистості а, підприємницькі здібності керівника є найефективнішим креативним ресурсом. Іншими словами, для вирішення практичних завдань лідер повинен мати досконалий інтелект, гостре аналітичне мислення, бачення перспективи, усвідомлювати власні помилки; на основі аналізу ситуації має бути здатним приймати ризикові рішення, нести за них відповідальність; уміти спілкуватися, слухати, переконувати; оперативно приймати й обробляти інформацію;

створювати ефективні творчі команди з розроблення та реалізації ідей, використовувати сучасні технології при управлінні діяльністю.

Від рівня мислення керівника-лідера, постійної орієнтації на вдосконалення розвитку персоналу й ініціативності залежить ефективність діяльності підприємства, добробут працівників. Таким чином, керівник підприємства, щоб стати справжнім лідером, повинен постійно навчатися, самовдосконалюватися, працювати над собою. Заслугує на увагу висловлювання одного з найуспішніших бізнесменів другої половини ХХ ст. К. Мацусіта: «із покірним духом і відкритим розумом необхідно вчитися на будь-якому досвіді, у будь-якому віці; маючи високі гуманістичні ідеали, людина здатна пережити й успіх, і невдачу, вчитися тому й іншому, і постійно зростати» [272, с. 59-60].

При постійній взаємодії з персоналом керівнику необхідно використовувати будь-яку нагоду для спілкування та роз'яснення завдань підприємства. Відносини з підлеглими будувати, за принципом, як рівний з працівниками, тобто здійснювати функцію інтеграції. Таке співробітництво залежать від рівня емоційного інтелекту керівника (80% гарантії лідерства) і дозволяє сприймати власні відчуття та емоції, відповідні психологічні процеси у власних цілях, а саме інтелект управляє емоціями: і власними, і чужим, тобто емоціями, почуттями, пристрастями повинен керувати розум, тоді вони стануть чеснотами [272, с. 59-60].

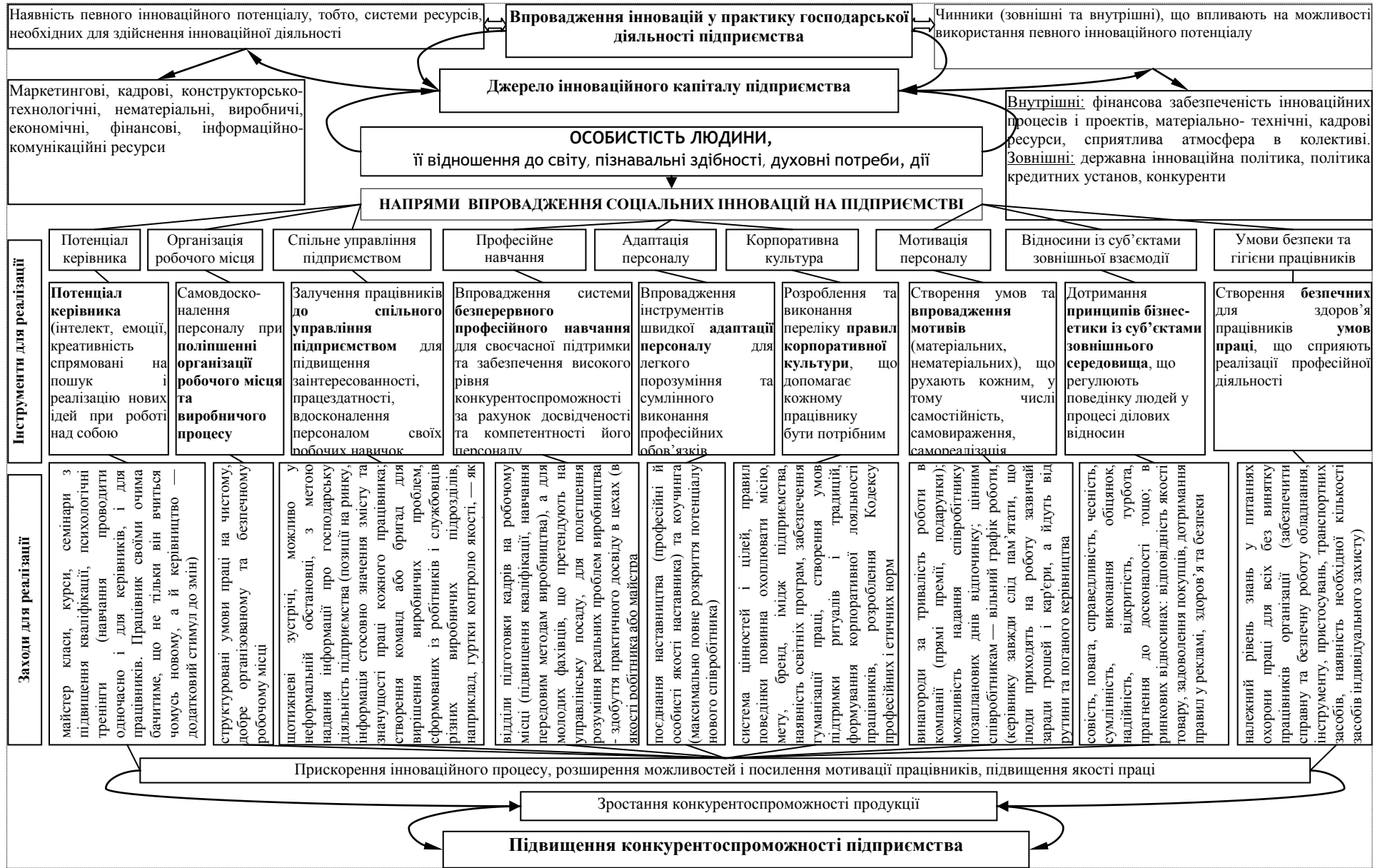


Рис. 3.3. Підхід до впровадження соціальних інновацій у практику господарської діяльності підприємства для підвищення рівня його конкурентоспроможності

Отже, в сучасних умовах господарювання, керівник має бути лідером персоналу і перетворень, інтегрувати трудовий колектив для забезпечення виживання підприємства в конкурентній боротьбі. Задля утримання лідерських позицій керівник повинен задіяти весь свій інтелектуальний та емоційний потенціал, свою креативність, яка полягає в постійному пошуку та реалізації нових ідей. Управляючи власними емоціями, підпорядковуючи почуття волі розуму, він впливає на емоції інших, об'єднує колектив, попереджує конфлікти.

Поліпшення організації робочого місця, як основа ефективного перебігу виробничого процесу (організація робочого місця (рис.3.3)). Порядок, чистота та впорядкованість на робочому місці сприяють виробництву, виготовленню бездефектної продукції і послуг, що відповідають вимогам. Досягненню зазначеного, сприяє методика 5S, або 5 кроків до організації робочого простору, яка включає: сортування (позбавлення від непотрібних речей і очищення робочого місця); дотримання порядку (організація зберігання необхідних речей, що дозволяє швидко та просто їх знайти і використовувати); утримання в чистоті (підтримання постійної чистоти і порядку); стандартизація (уніфікація процедур із підтримки робочого простору в порядку); вдосконалення (залучення персоналу в процес постійного поліпшення робочого простору).

У методиці 5S особлива увага приділяється робочому місцю — чистому, добре організованому, безпечному, що є першим кроком до вирішення проблем якості. Як вважають японські консультанти з управління, без запровадження системи 5S, ніякі інші нововведення, спрямовані на поліпшення умов праці та виготовлення якісної продукції, не принесуть належного ефекту. Виробничі процеси повинні бути ретельно розроблені, а їх послідовність — неухильно дотримуватись. Перш за все, це стосується організації робочого місця як у виробничому цеху, так і в офісі. При запровадженні системи 5S більше уваги приділяється, все ж рядовим працівникам, зміні їх ставлення до своєї діяльності [72].

Взагалі методологію 5S можна охарактеризувати як упорядкований спосіб дій для конструювання, організації та стандартизації робочого

середовища: добре структуровані умови праці полегшують її й є мотивуючим засобом; це дієвий помічник у зростанні результатів, ідентифікації працівника з робочим місцем або робочою системою, організатор офісу, робочого місця і робочої системи в цілому, (через скорочення потреби в тому, що необхідно), встановлення того, де чого необхідно і скільки необхідно. Використання кроків 5S базується на таких принципах: участь всієї команди; від усунення несправностей—до їх профілактики; від управління за результатами—до управління процесом; виконання елементарних вимог; посилення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці; розуміння інструкцій і відповідність їх вимогам [222].

Результатом успішного впровадження методики є значне скорочення матеріалів і простору, необхідного для здійснення виробничих процесів за рахунок зберігання інструментів і матеріалів у спеціальних місцях зберігання (кошки, ящики). Такі умови сприяють загальному догляду за обладнанням, вчасному виробництву, скороченню часу для налагодження устаткування, зниженню рівня травматизму та втрат робочого часу, підвищенню надійності обладнання. Крім того, реалізація 5S сприяє поліпшенню організації робочого місця, і виробничого процесу з метою модернізації технологічних операцій, спрощенню управління, поліпшенню комунікації в колективі, підвищує здатність до самовдосконалення персоналу і в ході реалізації його принципів у працівників виховується ретельне ставлення до предметів, що є основою заходів, спрямованих на зниження собівартості виробництва [274, с. 25].

Отже, основною особливістю застосування методики 5S, є факт зміни всієї культури підприємства, налаштування колективу на рух уперед, до успіху та вдосконалення, тому по-перше і керівництво, і рядові працівники мають знати для чого впроваджується система.

Залучення рядових співробітників до управління підприємством (спільне управління підприємством (рис.3.3). Участь персоналу в управлінні підприємством сприяє зміцненню корпоративного духу, підвищенню працездатності, зменшенню плинності кадрів. Право вирішального голосу

змушує співробітників відчувати значущість і відповідальніше ставитися до виконання своїх прямих обов'язків, а інколи й удосконалювати свої робочі навички.

Підвищення рівня демократичності на підприємстві сприяє зниженню кількості можливих випадків невдоволення колективу політикою керівництва в питаннях розвитку підприємства. (Оскільки розподіляється відповідальність за прийняті рішення, що сприяє підвищенню лояльності співробітників до управлінського складу та налагодженню партнерських відносин).

Персонал може залучатися до участі у власності, в прибутку, у формуванні та реалізації корпоративної культури, в менеджменті підприємства через програми соціального партнерства, а також шляхом створення та використання ефективних внутрішніх комунікацій. Реальним механізмом участі рядових працівників в управлінні може стати реалізація комунікаційної політики підприємства. Персонал повинен отримувати від роботодавця інформацію з питань, що стосується їх інтересів, брати участь в обговоренні та консультуванні з ключових проблем роботи підприємства, а також мати можливість вносити пропозиції щодо її вдосконалення. Взагалі потрібно довіряти робітникам якнайбільше доступної для них інформації. Чим більше вони знають, тим більше зростає їх заінтересованість. Також всі структурні підрозділи підприємства повинні проводити загальні збори співробітників. Метою таких заходів є обмін думок щодо питання ефективного функціонування підприємства та поліпшення його роботи. На таких зборах мають бути присутні представники як мінімум двох рівнів управління, щоб мати змогу за необхідності відповісти на питання.

Крім того, всі працівники підприємства повинні брати участь у реалізації та формуванні корпоративної культури. Це універсальна форма участі, яка передбачає активну трудову та громадську позицію будь-якого співробітника. Особливо важливо сформувати таку корпоративну культуру, цінності якої поділятимуть всіма співробітниками, тобто матимуть реальний, а не декларативний характер [106]. На підприємстві повинні бути розроблені та

прийняті документи (положення, накази), що регулюють права та повноваження, в межах компетентності, персоналу на участь в управлінні підприємством [67]. Дуже важливо розмежувати питання про управління підприємством, оскільки надмірна участь персоналу в управлінні може знизити ефективність роботи організаційної структури, що негативно впливатиме на його роботу, перш за все за необхідності швидкого прийняття рішення. Рішенням важливих завдань мають займатися професіонали, насамперед щодо введення інноваційних технологій, вирішення фінансових проблем підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання взаємодія працівників і роботодавців дозволяє досягти вищих результатів, оскільки на стадії прийняття рішень зменшується кількість трудових спорів, посилюється заінтересованість у результатах діяльності підприємства.

Розроблення та впровадження системи безперервного професійного навчання працівників (професійне навчання робітників (рис.3.3)). Знання, отримані в процесі професійного навчання або під час практичної діяльності, швидко втрачають свою актуальність в умовах інтенсивної зміни вимог ринкового середовища, якщо їх не розвивати. Тому керівникам підприємств слід розробляти та впроваджувати систему безперервного професійного навчання своїх підлеглих для своєчасної підтримки та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, адже загальний успіх функціонування підприємства визначається рівнем досвідченості та компетентності його персоналу.

На більшості українських підприємств сьогодні працюють спеціалісти вузького профілю, знання та досвід яких здебільшого носять спеціальний характер [101]. Отже, основна мета навчання персоналу — забезпечення такої кваліфікації кадрів підприємства, яка дозволить якісно виконувати покладені на них функції. Навчання (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації) персоналу необхідно здійснювати за напрямками: професійна підготовка, перепідготовка та навчання з метою забезпечення якості продукції.

Професійна підготовка та перепідготовка мають бути спрямовані на підвищення рівня й оновлення професійних знань, умінь і навичок персоналу підприємства, а також на забезпечення відповідності кваліфікації кожного працівника рівню складності виконуваної ним роботи. Навчання за такими напрямками дозволяє: отримати відсутні знання фахівців з вищою та середньою спеціальною освітою згідно з сучасними досягненнями науково-технічного прогресу; підготувати кадри для нових напрямів діяльності, за якими в навчальних закладах ще не випускають фахівців; безперервно оновлювати та поповнювати знання фахівців після закінчення навчальних закладів, глибше розуміти технологію виготовлення продукції, підвищувати кваліфікацію і майстерність, що стає основою підвищення якості продукції та продуктивності праці. Навчання, сприяє підвищенню рівня знань і навичок, вихованню у кожного працівника підприємства почуття відповідальності за якість продукції, що випускається [167].

Таким чином, сучасний працівник, незалежно від посади, має безперервно навчатися. Постійне навчання, підвищення кваліфікації — прямий обов'язок кожного сучасного, конкурентоспроможного працівника на ринку праці. Для цього керівники підприємств повинні впроваджувати безперервні системи професійного навчання на базі використання прогресивних форм підвищення кваліфікації працівників. Також на підприємстві, за ініціативою керівництва, кадрових служб необхідно провадити анкетування з метою виявлення «слабких» місць у професійних знаннях підлеглих. Результати анкетування допоможуть розробляти напрями подальшого навчання персоналу. Основною формою підвищення кваліфікації для робітників легкої промисловості можуть стати тренінги [102], які, у свою чергу, дозволяють освоювати нові моделі та технології їх випуску, змінювати ставлення до власного досвіду, до і підходів у виконанні роботи. Мотивування персоналу до самостійного розвитку стимулює самонавчання на підприємстві.

Впровадження вдосконалених систем адаптації персоналу (адаптація персоналу (рис.3.3)). Адаптація персоналу — це процес пристосування

працівників до змісту й умов трудової діяльності та соціального середовища підприємства. Так, на підприємствах, де провадиться професійна адаптація персоналу, співробітники швидко й якісно освоюють свої обов'язки, легко знаходять взаєморозуміння з колективом, при незмінному прагненні до якісного та добросовісного виконання своїх обов'язків, що підвищує продуктивність праці у всіх підрозділах підприємства, у результаті чого зменшується плинність кадрів, досягається економія коштів і часу на введення нового співробітника.

Система адаптації персоналу — це не тільки пакет документів, що регламентує порядок заходів, щодо адаптації нового співробітника, а, перш за все, люди, які при використанні інструментів організують, контролюють і допомагають новому співробітнику ввійти в курс справ. Важливими інструментами адаптації є наставництво та коучинг, їх майстерне по'єднання приносить кращі результати.

Наставництво спрямоване на націлене на набуття новим співробітником знань, умінь і навичок, необхідних у його подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом наставник передає підопічному свій досвід. При призначенні наставника необхідно враховувати не тільки його професійні якості, а й особисті. Наставник повинен викликати симпатію і сам уміти та бажати працювати з людьми. Процес наставництва має організовуватися таким чином, щоб ця діяльність співробітника не позначалася на основній його роботі. В іншому випадку система адаптації, заснована на наставництві, призведе до зниження продуктивності праці.

Коучинг (на відміну від наставництва) спрямований на максимально повне розкриття потенціалу нового співробітника, його повну віддачу роботі. Цей інструмент базується на визнанні того, що кожна людина володіє набагато більшими здібностями, ніж вони зазвичай виявляють. Методика коучингу заснована не на вказівках та інструкціях, а на «ефективних питаннях», які дозволяють по-новому подивитися на свою роботу та свої можливості, що дозволить скоротити час адаптації [113].

Слід зазначити, що традиційне, ефективне наставництво та такий молодий, перспективний напрям, як коучинг різні за своєю суттю і можуть застосовуватися як самостійні інструменти (залежно від корпоративної культури підприємства) але вони ефективно доповнюють один одного.

Пошук цінностей успішної корпоративної культури персоналу та її закріплення (корпоративна культура (рис.3.3)). Корпоративна культура — найважливіший фактор успіху у бізнесі, який дозволяє швидше приймати рішення; полегшує комплексне розуміння того, що відбувається у колективі, збагачує людей почуттям впевненості та гордості за підприємство, протидіє можливості покинути його, що підвищує стабільність функціонування підприємства і підвищення продуктивності, є атрибутом підприємства, його частиною, яка справляє мотивуючу дію на персонал, змінюючи його поведінку відповідно до норм і цінностей.

«Організаційна культура» та «корпоративна культура» з точки зору наукових дисциплін, пов'язаних з економічним світоглядом людей — поняття ідентичні [44]. Корпоративна культура — це «зведення» найважливіших положень діяльності підприємства, що визначають місію та стратегію його розвитку, пов'язані з сукупністю соціальних норм і цінностей, які поділяються більшістю працівників.

Кожне підприємство універсальне та неповторне, тому немає і не може бути «ідеальної», організаційної культури, яка підходила б для всіх відносин і ситуацій у рамках його функціонування. Так, при розробленні положень корпоративної культури підприємства доцільно використовувати елементи соціальної технології, запропоновані М.Буковинською. Згідно з першим елементом організаційна культура може бути представлена місією (філософією) підприємства. Місія — це цінності, заради яких функціонує підприємство, тобто те що робить його унікальним і приносить користь не тільки для підприємства, й для всього суспільства. Добре сформульована стратегічна місія змушує менеджмент постійно займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін підприємства, підвищуя його імідж.

Другим елементом є мета підприємства. Загальною метою роботодавця та працівника є рентабельне функціонування підприємства, його конкурентоспроможність. Для досягнення мети провадяться заходи, що дозволяють мотивувати новаторське мислення співробітників, формувати організаційну культуру, піклуватися про добробут своїх працівників. А взагалі, поставлені цілі мають бути добре продумані, охоплювати максимальну кількість сфер життя та вирішувати проблеми як найбільшого кола працівників.

Наступним елементом підприємства є бренд, тобто публічно продемонстрована унікальність продукту, послуги, що виробляє підприємство, або надання їм нових якостей в очах споживача. Унікальність, новизна включає в себе всі елементи просування товару чи послуги, дизайн продукту, набір особистих вигод, ознак, або якостей, цінність яких залежить від конкретних потреб, бажань споживача, задоволення функціональних, психологічних, економічних та інших потреб, що формуються у процесі створення торгових марок і управління ними.

Згідно з четвертим елементом для розвитку корпоративної культури на підприємстві необхідно створювати програми навчання. Оскільки в сучасних умовах цілеспрямована, інтелігентна робоча сила, сьогодні, є тим, що відрізняє одне підприємство від іншого. Тому підприємства розробляють і реалізують освітні програми. Взагалі розвиток персоналу повинен стати технологією роботи кожного підприємства — навчання персоналу через все життя дозволяє гармонічно поєднувати високий професіоналізм, інноваційність і культуру. Це сприяє забезпеченню конкурентоспроможності як фахівців так і самого підприємства.

П'ятий елемент орієнтований на забезпечення гуманізації праці на підприємстві. Гуманізація праці є елементом організаційної культури та розвитку соціально-трудова відносин, тобто залучення працівників в обговорення питань виробничої діяльності, надання найманим працівникам статусу партнера у відносинах з менеджерами та керівником підприємства при врегулюванні соціальних і трудових питань. Ефективність зазначених заходів

підвищується коли на підприємстві створюються умови праці, за яких співробітник відчуває відсутність загрози для свого здоров'я, відповідність заробітної плати і кваліфікації, справедливість у розподілі доходу, заінтересованість у навчанні, тощо.

Згідно з шостим елементом підприємство повинно створити та підтримувати імідж підприємства, тобто образ, що формується як сукупність асоціацій або вражень у свідомості споживачів (населення). Успіх і конкурентоспроможність діяльності підприємства досягається за рахунок використання нових (інноваційних) методів управління, формування іміджу підприємства, який працюватиме на досягнення мети. Сьогодні привабливість на ринку завойовується чесною працею, позитивними емоціями [44].

За сьомим елементом створюються умови підтримки ритуалів і традицій підприємства, тобто впровадження такої корпоративної культури, що сприяє формуванню здорового психологічного клімату у колективі, налагодженню доброзичливих відносин між співробітниками та керівниками. Більше за все співробітників зближують «програми відпочинку» — спільні спортивні змагання, святкування Нового року, дня народження підприємства або професійного свята, під час яких максимально розкривається особистість працівника, підвищується його заінтересованість у праці, що сприяє досягненню мети підприємства.

Восьмий елемент — формування корпоративної лояльності працівників. Під лояльністю слід розуміти позитивне ставлення до підприємства, емоційну прив'язаність, дотримання та прийняття існуючих правил, навіть при деякій незгоді з ними. Формуванню лояльного ставлення до підприємства як виробничого середовища, сприяють такі фактори [161]:

- увага з боку підприємства до працівника (заінтересованість справами співробітника з боку керівника змінює його ставлення до роботи);
- минулий позитивний досвід праці;

- заохочення за досягнення співробітника (байдуже ставлення керівництва до зробленого обсягу породжує звичайне просиджування робочого часу);
- забезпечення навчання, підвищення кваліфікації співробітників;
- дотримання трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури.

Введення в корпоративну культуру підприємства таких прийомів з підвищення лояльності персоналу, як забезпечення робочого місця необхідними засобами, мотивація праці (матеріальна та нематеріальна), сувора, але справедлива політика винагород, задоволення змістом роботи, яка виконується на підприємстві, відчуття уваги та турботи з боку керівництва, задоволення своєю кар'єрою, впевненість у доцільності тривалої роботи на підприємстві, організація зворотного зв'язку та навчання персоналу дозволяє істотно підвищити повагу до підприємства в середовищі працівників, зменшує плинність кадрів, що, у свою чергу допомагає заощаджувати на пошуку й адаптації нових співробітників.

Згідно з дев'ятим елементом необхідно створити протокол бізнес-норм, яких повинні дотримуватися працівники у своїй діяльності, а саме — стиль спілкування співробітників, зовнішній вигляд, протокол нарад, виконавча, особиста та виробнича дисципліна, етичні норми тощо. Всі співробітники повинні усвідомлювати, що дотримання цінностей і норм впроваджуваної корпоративної культури позначається на рівні заробітної плати. Усвідомивши цей факт, вони вбачатимуть у ній не нудний набір правил, а зручну систему взаємовідносин [115].

Десятий елемент — розроблення кодексу організаційної культури, а саме Кодексу професійних і етичних норм. Кодекс професійних і етичних норм розробляється підприємством відповідно до законодавства України, загальноприйнятих стандартів, принципів організаційної поведінки й основних завдань діяльності підприємства. Кодекс покликаний забезпечити: заснування традицій організаційної поведінки бізнесу, що відповідають міжнародним

стандартам і етичним нормам, сприяють підвищенню привабливості підприємства для співробітників, партнерів і потенційних інвесторів [44].

Слід зазначити, що навколишнє середовище бізнесу змінюється, а з ним змінюються і корпоративні плани, процедури, стандарти. Вони застарівають дуже швидко і не можуть бути ефективними інструкціями «на всі випадки життя». Єдиною твердою та незмінною опорою для прийняття рішень на підприємстві на всіх рівнях управління є саме корпоративна культура, тобто система найбільш загальних і стабільних цінностей, цілей, принципів, правил поведінки. Тому наявність сильної та стійкої, але гнучкої корпоративної культури, адекватної швидкозмінному навколишньому середовищу, є одним із найважливіших факторів виживання й успіху підприємства в новому столітті, а також однією з найважливіших конкурентних переваг.

Вдосконалення системи мотивації персоналу (мотивація персоналу рис.3.3). Ефективність праці зменшується, а плинність персоналу зростає на підприємстві, де робітники задоволені лише оплатою праці. Потрібно мати на увазі, що потреба в грошах зростає тільки до певної межі, що залежить від рівня життя. Після досягнення людиною уявлення про комфорт, замотивувати його до роботи можуть тільки вторинні групи потреб: творчість, повага, успіх тощо. Обов'язково повинні використовуватися нематеріальні засоби мотивації.

Досвідчений керівник повинен завжди сприймати співробітника, як людину із своїми потребами, цілями, інтересами. Тому в роботі він обов'язково має давати працівнику творчі завдання і надавати можливість виявити самостійність, самореалізуватися. Самореалізація сприяє розвитку особистості, розширенню можливостей, зростанню потреб самовираження. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний. Адже замотивувати людину можна лише тим, що вона вважає для себе цінним. Одному приємна похвала перед колективом, інший добре працюватиме через особисту прихильність, третьому потрібно підвищити зарплату, а четвертому дорожче день, проведений у колі сім'ї, ніж позачергова премія.

Не слід нехтувати і заходами соціальної мотивації, до яких відносяться: нормований робочий день для співробітниць із маленькими дітьми, обов'язкова медична страховка для всіх, оплата транспортних витрат, оренди спортивних залів, гарячого харчування. Такі пільги вигідно відрізняють одне підприємство від іншого, приваблюють нових співробітників. Однак до них швидко звикають, тому важливо дуже гнучко підходити до цього процесу.

На підприємстві можуть бути розроблені свої методи заохочення. Наприклад, оплата навчальної відпустки для лояльних співробітників, кар'єрне зростання, надання керівних посад тільки співробітникам підприємства, які пропрацювали на ньому не один рік. Взагалі, для розроблення досконалих мотиваційних схем, що дозволяють без витрат залучати кращі трудові ресурси, здатні підвищити економічні показники роботи підприємства, керівнику слід враховувати, що:

- працівник і роботодавець зобов'язані дотримуватися норм Трудового кодексу;

- керівництву потрібно регулярно використовувати способи нематеріального мотивування співробітників. Оскільки, їх важче створити, а тому вони найцінніші. Разом з тим будь яка нематеріальна мотивація стає ресурсом для управління тоді, коли матеріальні очікування суб'єкта управління задоволені хоча б на 75–80 %. В іншому випадку їх вплив істотно знижується;

- мотиваційний ефект підвищується, коли очікування задовольняються найбільшою мірою, тому не слід передавати цю функцію керівнику. В рамках спільних корпоративних заходів можна розробити програму з розвитку підприємства на основі опитування та подальшого аналізу побажань співробітників, тобто за певний періоду і в певному місці (спеціально для цього створена поштова скринька) збирати побажання у тому числі анонімні. Це дасть можливість керівникам зрозуміти, чим живуть співробітники, який у них настрій, чим вони незадоволені, чого хочуть насправді. На підставі опрацьованих матеріалів розробляється список мотивуючих стимулів, які підприємство готове надати співробітникам. Такі опитування та зрізи

громадської думки важливо проводити регулярно, оскільки змінюється обстановка, оновлюється колектив, ростуть запити, розширюється мета підприємства [161].

У сучасних умовах господарювання без мотивації персоналу неможливо домогтись успіху та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження програм мотивації та стимулювання праці завжди пов'язане з великими витратами для підприємства, але ефект, який вони можуть забезпечити принести, значно перевищує витрати. Найбільшу віддачу слід очікувати якщо вигоду від праці працівника має і підприємство, і він сам. Тому для досягнення найкращих результатів роботи необхідно знайти ті мотиви, які рухають кожним співробітником у його трудовій діяльності, створити йому такі умови, щоб він міг і хотів виконати поставлені перед ним завдання. Але слід пам'ятати, що не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи, за будь-яких обставин. Тому система мотивації персоналу має постійно коригуватися, змінюватися відповідно до цілей, етапів розвитку підприємства, ситуації на зовнішньому ринку та багатьох інших чинників і вибудовуватися з невеликим випередженням на майбутнє.

Розвиток системи відносин із суб'єктами зовнішньої взаємодії (відносини із суб'єктами зовнішньої взаємодії (рис.3.3)). Взаємодія підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища має здійснюватися за моральними нормами, правилами й уявленнями, що регулюють поведінку та відносини людей у процесі їх виробничої діяльності, тобто згідно з бізнес-етикою. У повному сенсі слова, бізнес етика — це зведення правил і законів бізнесу, що ґрунтуються на таких загальноприйнятих цінностях, як совість, повага, справедливість, чесність, сумлінність, виконання обіцянок, надійність, відкритість, турбота, прагнення до досконалості тощо, а з огляду на ринкові відносини — відповідність якості товару, задоволення споживачів покупців, дотримання правил у рекламі, тощо.

Ділова етика базується на повазі до інтересів не лише свого підприємства, але й партнерів, клієнтів, суспільства в цілому. Це правило поширюється також

на конкурентів – забороняється завдавати їм шкоди прийомами, що виходять за рамки конкурентної боротьби. Основа бізнес-етики — моральні норми, що ґрунтуються на мові, культурі, традиціях країни та народу. Згідно з бізнес-етикою, підприємство має діяти відносно таких: як покупці, працівники, власники, інвестори, постачальники [267].

Основна ідея відносин полягає в тому, що постачальник повинен стати надійним партнером підприємства, тобто мають бути справедливі та чесні відносини з ним. Це стосується ціноутворення, ліцензування, відсутності примусу і зайвих судових розглядів, обміну інформацією та залучення до участі в процесі планування, своєчасної оплати поставок тощо. У цьому зв'язку слід зазначити, що в сучасних сьогоденних умовах наявність сертифіката відповідності серії ISO 9000 є одним із ключових умов успіху на вітчизняному та зарубіжному ринках. Поступово важливу роль у відносинах починає відігравати і сертифікація підприємств за системою екологічного менеджменту. Зокрема, стандарт ISO 14000 визначає необхідність доведення екологічної політики підприємства до всіх субпідрядників (постачальників) у вигляді правил, вказівок, і процедур [192].

Підприємство, що виконує принципи бізнес-етики більш прийнятне для суб'єктів зовнішнього середовища, оскільки орієнтоване на захист їх інтересів. Дотримання зазначених правил і норм дозволяє підприємствам формувати стійкі альянси, де забезпечується баланс інтересів сторін співпраці. Саме це сприяє їх довгостроковому успіху та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Поліпшення умов безпеки та гігієни праці робітників (умови безпеки та гігієни праці (рис.3.3)). У легкій промисловості технологічні процеси супроводжуються виділенням в повітря небезпечних і шкідливих виробничих речовин, що потребує негайного переходу підприємств на екоорієнтований розвиток, тобто застосування екологічно чистих технологій, виробництва екологічно чистої продукції за найбільш раціонального використання всіх видів ресурсів із метою збереження навколишнього середовища як середовища

проживання та життєдіяльності людини [69, с. 241]. У виробничих приміщеннях, передусім при переробці бавовни, вовни та лляного волокна, утворюється пил природного та штучного походження, в якому можлива наявність диоксиду кремнію. Надмірна кількість пилу в цехах призводить до передчасного зносу обладнання, до пожеж і вибухів, забруднення вікон та світильників, поглинання корисних для людини ультрафіолетових променів, зниження освітлення та до захворювань шкіри (кон'юнктивіт, подразнення шкіри, екземи, подразнення верхніх дихальних шляхів), внутрішніх органів (астматичне захворювання легень, гострі отруєння, тяжкі хронічні захворювання). Токсична дія пилу підвищує стомлюваність, погіршує самопочуття, ослаблює моторно-рефлекторні реакції, що спричиняє умови для виникнення травм у працівників. Несприятливий мікроклімат створюється в результаті виробничої діяльності. Зайве тепло, що випромінюється від працюючого устаткування, призводить до перегріву працівників, у результаті чого терморегуляція тіла порушується та сприяє зростанню простудних, серцево-судинних, бронхолегеневих та інших захворювань.

У швейному, трикотажному та шкіргалантерейному виробництві за факторами виробничого середовища та трудового процесу у декілька разів підвищений рівень інфрачервоного випромінювання; небезпечними є електромагнітні випромінювання, які спричиняють двигуни, кабелі, освітлювальні прилади. Шум і вібрація є одними з основних шкідливих факторів у виробництві одягу, зокрема на робочих місцях обробника ворсу, в'язальника й апретурника у трикотажних підприємствах, швачок у швейному цеху (від механізмів голководіння, ниткопритягувачів і переміщення матеріалів). Більшість операцій швейного та розкрійного цехів характеризується високим ступенем точності роботи і вимагає напруження зорового аналізатора впродовж усієї робочої зміни.

Взагалі, на робочих місцях швачок, різників і настільників тканин, обробників ворсу, апретурників, термообробників, прасувальників у сучасному швейному та трикотажному виробництвах, незважаючи на його модернізацію,

має місце вплив комплексу несприятливих факторів: підвищеної температури (до 29°C), високої відносної вологості повітря (до 95 %), фіксованої або вимушеної пози, великої кількості (до 41000—44000) за зміну дрібних стереотипних рухів пальців і кистей рук, нахилів корпусу (110—290 за зміну), напруженої праці (тривалість зосередження — 81—91 % тривалості зміни). Згідно з гігієнічною класифікацією праці в переважній кількості випадків умови та характер праці на цих робочих місцях відносяться до шкідливих (1-ступінь III класу умов і характеру праці), що не відповідають гігієнічним нормативам (несприятливий мікроклімат, незручна поза, напруженість праці). Зважаючи на потенційний вплив на організм вказаних несприятливих чинників виробничого середовища і трудового процесу, а також широке застосування праці жінок у легкій промисловості, не виникає жодних сумнівів у важливості створення таких умов праці, за яких робітниця зможуть без шкоди для свого здоров'я успішно займатися професійною діяльністю [60].

Керівництву не слід нехтувати питаннями охорони праці. Вони повинні бути першочерговими. Згідно із Законом України «Про охорону праці» [3], на підприємстві кожне робоче місце повинно відповідати умовам праці відповідно до вимог нормативних актів. З урахуванням специфіки виробництва, вимог Типового положення «Про службу охорони праці» [23] та з метою поліпшення роботи, спрямованої на запобігання нещасним випадкам, професійних захворювань і аварій на виробництві, має бути розроблене Положення про службу охорони праці підприємства, яке має опрацьовуватися та затверджуватися відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці.

На роботах із шкідливими та небезпечними умовами праці, а також пов'язаних із забрудненням або несприятливими метеорологічними умовами працівникам швейної галузі виробництва безкоштовно надається спеціальний одяг, спеціальне взуття, інші засоби індивідуального захисту відповідно до Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям, іншими засобами індивідуального захисту [18], Збірника норм безплатної видачі засобів індивідуального захисту робітникам і

службовцям підприємств текстильної та легкої промисловості [13]. Керівництво повинно слідкувати за тим, щоб до виконання робіт у виробничих процесах допускалися працівники, які мають відповідну професійну підготовку, відповідають фізіологічним і психофізіологічним особливостям робіт, своєчасно проходять медичні огляди. Взагалі, комплекс заходів, спрямованих на забезпечення здорових і безпечних умов праці, має розвиватися відповідно до зростання обсягів виробництва продукції, а в ідеалі — дещо їх випереджати. Адже здоров'я та життя працюючих — основна цінність нації [110, с. 146—147].

Перетворення, які відбуваються сьогодні — це не стільки зміни економіки, скільки трансформація типу культури, що існує в суспільстві. Актуальність цієї проблеми очевидна в сучасних умовах функціонування підприємства. Без зміни існуючої соціальної складової на підприємствах із такими старими цінностями, як дисципліна, послух, ієрархія та влада, як правило неможливе створення системи управління з іншими цінностями — участь, розкриття особистості й індивідуальний підхід до особистості співробітника, творче мислення, тощо які вважаються найважливішими вимогами для підприємства .

Підвищення рівня конкурентоспроможності окремих підприємств, досягається шляхом: гуманізації праці (зміна змісту й умов праці працівників при вдосконаленні техніки та технології), гармонізації людини та виробництва, що реалізується шляхом впровадження соціальних інновацій, тобто загального процесу планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства, створення інноваційного клімату підприємства. Застосування інновацій такого роду розширює можливості робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками. Тому в сучасних умовах персонал стає все більш важливим стратегічним ресурсом, де люди розглядаються як конкурентне багатство підприємства, яке слід розвивати, мотивувати для досягнення цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції, безпосередньо пов'язана й є похідною від неї, характеризується такими ознаками: відносністю або порівнянням з іншими суб'єктами щодо умов конкретного ринку, часу та сфери змагання на цьому ринку; багатоаспектністю, або впливовістю на широкий комплекс характеристик суб'єктів конкуренції; багаторівневістю або ієрархічністю суб'єктів конкуренції; тимчасовістю, або динамічністю в координатах часу. Теоретична сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє представити авторське визначення цієї економічної категорії, а саме — конкурентоспроможність підприємства — це узагальнюючий і підсумковий показник ефективної діяльності підприємства, що базується на здатності отримання синергійного ефекту від досконалого використання наявних і запозичених ресурсів, які можуть стати для нього конкурентною перевагою в порівнянні з суперниками та дозволять зайняти, зберегти та розширити свою нішу на ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожний конкретний момент залежить від впливу низки факторів. Ефективність діяльності підприємств легкої промисловості пов'язана з економічними факторами, що залежать від внутрішнього та зовнішнього середовища. Найбільш значущими факторами внутрішнього середовища є: технічний рівень підприємства, рівень кваліфікації й оплати працівників, технології виробництва продукції та застосування сировини, наявність оборотних коштів підприємства та складських, торгових приміщень, готовність до інноваційної діяльності та маркетингових досліджень (саме їх вплив сприяє змінам обсягу виробництва й асортиментної політики підприємства). Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства може бути прямий через дії споживачів, постачальників, конкурентів, інфраструктури і непрямий, — найбільш вагомим

і значущим є вплив цінової, митної політики, системи оподаткування, ємності ринку та коливання попиту, законодавства та діяльності органів влади.

Аналіз та систематизація існуючих наукових підходів (системного, логічного, відтворювально-еволюційного, інноваційного, комплексного міждисциплінарного, глобального, інтеграційного, віртуального, андартизаційного, маркетингового, ексклюзивного, функціонального, процесійного, структурного, ситуаційного, нормативного, оптимізаційного, поведінкового, директивного, ділового) щодо управління конкурентоспроможністю підприємств та узагальнення поглядів провідних фахівців сприяє формуванню авторського трактування даного процесу, а саме — це напрям менеджменту, де підприємство розглядається як цілісний комплекс взаємозалежних компонентів спільних із зовнішнім середовищем, коли значна увага приділяється процесу виробництва, забезпеченості матеріальною базою, поліпшенню результатів діяльності з використанням факторів, методів, засобів управління, у тому числі з обов'язковим урахуванням взаємозв'язку технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів управління, найефективніших у конкретній ситуації, шляхом виділення пріоритетів із метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів підприємства, при:

- активізації науково обґрунтованої інноваційної діяльності та наявності у підприємства стійких конкурентних переваг;

- дотриманні оптимального співвідношення між упорядкованою діяльністю й індивідуальними замовленнями конкретних споживачів в умовах постійного поліпшення якості, економії ресурсів, поновлення виробництва за рахунок зниження сукупних витрат, розвитку елементів зовнішнього середовища, підвищення ефективності людських ресурсів, їх перспективності, культури, професіоналізму, обов'язковості,

- задоволенні вимог комплексності, ефективності, обґрунтованості та перспективності,

–виконанні безперервних взаємозалежних дій із стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації, регулювання, у тому числі при використанні кількісних оцінок: з акцентом уваги на об'єктивності, всебічності, відповідності, послідовності розгляду об'єкта;

–досягненні істинності, уникненні необґрунтованих тверджень;

–посиленні співробітництва та розширенні взаємозв'язків між суб'єктами управління, у тому числі на рівні світового співтовариства;

–застосуванні засобів електронного зв'язку в рамках регламентації конкурентних дій підприємства в нормативних документах.

Політика управління конкурентоспроможністю підприємства, має базуватися на впровадженні відповідних заходів, що відображають зміни ринкового середовища, серед них: отримання конкурентних переваг шляхом мінімізації витрат; єдність дій усіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства; вдосконалення системи управління персоналом підприємства при підвищенні ефективності системи підготовки та перепідготовки кадрів; забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства за рахунок впровадження системи управління якістю та сертифікації продукції, ефективної цінової політики, забезпечення споживача більш якісним фірмовим сервісом; розроблення програм виробництва й оновлення номенклатури продукції; реорганізація системи обліку та аналізу витрат; мінімізація вартості капіталу, що використовується підприємством; єдність інформаційного поля.

Основою економічного потенціалу підприємства є його ресурси, які окреслюють наявні та приховані, кількісні й якісні можливості, визначають стан підприємства в перспективі та шляхи його подальшого розвитку. Для повноцінного розуміння сутності економічного потенціалу та ефективності використання наявних ресурсів, що створюють економічний ефект, необхідна регулярна оцінка й аналіз якомога більшого обсягу показників діяльності

підприємства, з урахуванням змін конкурентного середовища, внутрішнього стану, галузевих особливостей.

Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства повинен базуватися на можливості отримання за короткий час і з найменшими витратами повної та достовірної інформації за умови одночасного застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш точний результат стану рівня конкурентоспроможності підприємства; об'єктивно, кількісно й якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства, їх потенціалом. Що стосується підприємств легкої промисловості, то найбільш прийнятними є комплексні методи, засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової й інших сторін діяльності підприємства.

Активізація інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості можлива лише за умов застосування нових організаційних важелів, що здатні стимулювати підвищення продуктивності праці, створювати продукцію з високою доданою вартістю, серед яких: кластерний підхід до організації виробництва, використання переваг великого та малого бізнесу.

Діяльність підприємств легкої промисловості, має базуватися на створенні та впровадженні ефективної системи управління якістю СУЯ продукції, де найбільш дієвими інструментами є стандартизація та сертифікація продукції.

Ефективність праці (якість продукції, що виробляється) за інших однакових умов перебуває у прямій залежності від особистого ставлення людини до виробничих завдань, її мотиваційних настанов, трудової поведінки. Використання індивідуальної відрядно-преміальної системи оплати праці та заохочувальних надбавок сприятимуть створенню умов для зростання продуктивності праці, заінтересованості співробітників у своїй професійній діяльності, намаганню проявити себе та поліпшити результат діяльності підприємства в цілому.

Робота підприємств легкої промисловості за давальницькими схемами не стимулює роботу персоналу. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність визнання важливої ролі особистості працівника на підприємстві, його знань, навичок для ефективної роботи. Впровадження соціальних інновацій не потребує обов'язкового супроводу вимог нового технічного оснащення; при їх застосуванні можливе об'єднання стадії виготовлення та проектування, що прискорює інноваційний процес. Соціальні інновації сприяють розвитку творчості та трудового потенціалу особистості, розширюють можливості робочої сили, мобілізують персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, зміцнюють довіру до зобов'язань підприємства перед співробітниками, що істотно впливає на розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

При впровадженні соціальних інновацій слід дотримуватися таких напрямів:

- удосконалення лідерських позицій керівника на основі його потенціалу (інтелект, емоції, креативність, що спрямовані на пошук і реалізацію нових ідей);
- поліпшення організації робочого місця, як основи ефективного перебігу виробничого процесу;
- залучення рядових співробітників до управління підприємством (зміцнення корпоративного духу, підвищення працездатності, вдосконалення персоналом своїх робочих навичок);
- розроблення та впровадження системи безперервного професійного навчання працівників;
- впровадження вдосконалених систем адаптації персоналу;
- пошук цінностей успішної корпоративної культури та закріплення виявлених на рівні персоналу;
- вдосконалення системи мотивації персоналу;
- розвиток системи відносин із суб'єктами зовнішньої взаємодії;
- поліпшення умов безпеки та гігієни праці працівників;

Рівень конкурентоспроможності більшості підприємств легкої промисловості можна підвищити за рахунок підвищення ефективності праці робітників. Одночасне впровадження комплексу заходів щодо підвищення заінтересованості працівників у результатах праці, з мотивування персоналу, впровадження соціальних інновацій, зміни форми оплати праці є інструментами підвищення ефективності праці. Отже, якщо працівники підприємства мають гідні умови й оплату праці, то і фінансові показники його діяльності характеризуються позитивними значеннями. Але слід реалістично враховувати можливості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства, працювати над перспективою застосування таких нових організаційних важелів, як кластерний підхід і використання переваг великого та малого бізнесу при організації виробництва, щоб забезпечити надійне фінансове становище та високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>. – Назва з титул. екрану.
2. Декрет Про стандартизацію і сертифікацію від 10.05.1993 № 46–93 / Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
3. Закон «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694–XII / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>. – Назва з титул. екрану.
4. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659–XII / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96–ВР / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210–III / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
7. Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» Закон від 17.05.2001 № 2407–III / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
8. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023–XII / Верховна Рада УРСР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
9. Закон України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах»: за станом на 23 грудня 2010 р. № 327/95–ВР / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/327/95-вр>. – Назва з титул. екрану.

10. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 2406–III / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.

11. Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 01.12.2005 № 3164–IV / Верховна Рада України.

12. Закон України «Про стандартизацію» 17.05.2001 № 2408–III / Верховна Рада України [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.

13. Збірник норм безплатної видачі засобів індивідуального захисту робітникам і службовцям підприємств текстильної та легкої промисловості, 21.05.85 (НПАОП 17.0–3.01–85, Мінлегпромом СРСР 21.05.85 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://normativ.com.ua/types/tdoc4486.php>. – Назва з титул. екрану.

14. Концепція Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року від 27.12.2006 № 673–р / Верховна Рада України [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/=673>. – Назва з титул. екрану.

15. Концепція створення кластерів в Україні. [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://biznes.od.ua/index.php?option=com_content&. – Назва з титул. екрану.

16. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджено наказом Міністерства економіки України 19.01.2006 р. N 14. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.uazakon.com/big/text1518/pg1.htm>. – Назва з титул. екрану.

17. Податковий кодекс України: за станом на 4 листопада 2011 р. № 2755–VI / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17> – Назва з титул. екрану.

18. Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту від 24.03.2008 № 53 Держгірпромнагляд України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0446-08>. – Назва з титул. екрану.

19. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо визнання продукції льонарства та коноплярства сільськогосподарськими товарами)» – [Електронний ресурс] / – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GH1L900A.html. – Назва з титул. екрану.

20. Проект Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>. – Назва з титул. екрану.

21. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи [текст]: розпорядження КМУ від 17.06.2009 р. № 680–р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/680-2009-%D1%80>. – Назва з титул. екрану.

22. Розпорядження Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції товарів, робіт, послуг) від 17.08.2002 № 447–р / Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.

23. Типове положення про службу охорони праці від 15.11.2004 № 255. / Держнагляд охорони праці України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1526-04>. – Назва з титул. екрану.

24. Адвокатова Н. О. Дослідження сучасного стану підприємств легкої промисловості України [Електронний ресурс] / Н. О. Адвокатова // Економічні інновації – 2012. – № 47. – С. 5–14 – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ei/2012_47/PDF/1_Advok.pdf.

25. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – М.: Изд-во «Центр экономики и маркетинга», 1996. – 208 с.

26. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2006. – № 1. – С. 81–88.

27. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.

28. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1994. – 214 с.

29. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія [Електронний ресурс] / О. Е. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36 – Режим доступу до журн. : <http://www.nbuiv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011/11pdf>.

30. Багиев Г. Л. Международный маркетинг / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

31. Балабанова Л. В. Маркетинг. Підручник / Л. В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 562 с.

32. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 285 с.

33. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблюдська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

34. Безугла В. О. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки / В. О. Безугла, І. І. Постіл // Економіка та держава.– 2007.– № 11. – С. 33–35

35. Бериславська Г. В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / Г. В. Бериславська, І. А. Крутий // Вісник Хмельницького національного університет. – 2011. – Т. 2, № 6. – С. 217–219. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_6_2/217–220.pdf.

36.Беленький П. Ю. Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону (методичні рекомендації) / П. Ю. Беленький. – Львів: Ін-т. регіон. досліджень НАН України, 2006. – 39 с.

37.Білорус О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис ХХІ. – 2002. – № 9. – С. 12–15.

38.Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.

39.Боднар О. І. Вплив людського капіталу на ефективність ЗЕД підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Боднар, В. І. Невмержицький // – Режим доступу до журн. : <http://intkonf.org/bodnar-oi-ken-nevmerzhitskiy-vi-vpliv-lyudskogo-kapitalu-na/>.

40.Большая советская энциклопедия. – М., 1977. – Т. 20.– 428 с.

41.Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. еком. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 20 с.

42.Бондаренко С. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / С. Бондаренко, В. Бокій // Економіка підприємств. – 2001 – № 9. – С. 58–59.

43.Бородин А. В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / А. В. Бородин, Н. Л. Теренина // Казанская наука. 2012. – № 3. – С. 69–72 – Режим доступу до журн. : www.kazanscience.ru/files/Kazanskaya_Nauka_3_2012.php.

44.Буковинська М. П. Корпоративна культура, як неодмінна умова стратегічного розвитку корпорацій [Електронний ресурс] / М. П. Буковинська // Наукові праці національного університету харчових технологій. – 2010.– № 34. – Режим доступу до журн. : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1670/1/>.

45.Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства [Электронный ресурс] / І. В. Булах //

Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.– 2007. – № 3 (39). – С. 24–31 – Режим доступу до журн. : nuwm.rv.ua/metods/asp/vd/v39ek04.doc.

46.Буренко Ю. А. Проблемы и направления развития конкурентоспособности текстильной промышленности Украины / Ю. А. Буренко, М. В. Шарко // Экономика, финансы, право. – 2008. – № 01.– С. 6–10.

47.Бурук Г. П. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю продукції з урахуванням екологічної складової: (Збірник наукових праць.Луцький національний технічний університет) [Електронний ресурс] / Г. П. Бурук // –Випуск 7(26). Частина 1.– 2010. – Режим доступу до журн.: [http:// nbuv.gov.ua](http://nbuv.gov.ua).

48.Великий Ю. В. Инновационный процесс как фактор социально-экономического развития / Ю. В. Великий // Экономика, финансы, право. – 2011. – № 4. – С. 10–13.

49.Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.

50.Вітчизняна легка промисловість // Легка промисловість. – 2011. – № 2. – С. 2–10.

51.Вознюк Т. К. Підвищення управління якістю продукції підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / Т. К. Вознюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 3, № 2. – С. 17–19. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_3/017.pdf.

52.Войнаренко М. П. Стратегія розвитку легкої промисловості [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 1, № 6. – С. 13–19. – Режим доступу до журн. : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_1/013-019.pdf.

53. Войнаренко М. П. Теорія і практика функціонування кластерів в економіці України [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко // Створення та функціонування інноваційних кластерів. Інформаційно-аналітичні матеріали Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України. – К., 2009. – С. 15–26. Режим доступу: http://www.dknii.gov.ua/images/stories/Stvor_ta_funk_klasteriv.pdf. – Назва з титул. екрану.

54. Волков Д. В. Оценка конкурентоспособности предприятий: теоретико-методологические подходы [Электронный ресурс] / Д. В. Волков // Вести высших учебных заведений черноземья. – 2010. – №1 (19). – Режим доступа к журн. : http://www.stu.lipetsk.ru/files/materials/3718/2010_1_020.pdf.

55. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.

56. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 15.

57. Гапак Н. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах легкої промисловості / Н. Гапак, Я. Бойко // Матеріали науково-практичної інтернет-конференції, (14–15 груд. 2011 р.) – Режим доступу: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_14_15_grudnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/ /29-1-0-1278. – Назва з титул. екрану.

58. Гейер Г. В. Инновационная конкуренция и инновационная конкурентоспособность / Г. В. Гейер // ДонДУУ МЕНЕДЖЕР. – 2008. – № 3(45). – С. 97–100.

59. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измьях / М. Гельвановский и др. // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3.

60. Гігієнічна оцінка комплексу факторів, діючих на сучасних виробництвах в легкій промисловості / Л. А. Гвозденко, В. І. Назаренко,

В. Г. Мартиросова [та ін.] [Електронний ресурс] // Актуальні питання гігієни та екологічної безпеки України: наук.-прак.– конф. (до 120–річчя з дня народження академіка О.М.Марзєєва), 24–25 кв. 2003 р.: тези допов. – К., 2003. – Вип. 5. – Режим доступу : <http://www.health.gov.ua/publ/conf.nsf/09e0043b46a8b8e7c2256d8e006e5352/79f030beefd918d7c2256d96004775bf>. – Назва з титул. екрану.

61. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства (КПП) [Електронний ресурс] / В. Гончаров, О. Ларін // Схід. – 2006. – № 5 (77) – вересень–жовтень. – Режим доступу до журн. : www.experts.in.ua/ua/baza/analytic/detail.php?ID=11254.

62. Гончаров Ю. В. Вплив толінгу на конкурентоспроможність легкої промисловості України [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров, А. О. Дворецький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 1, № 4. – С. 99–101. – Режим доступу до журн. : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_1.

63. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.

64. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – М.: 2002. – 287 с.

65. Гречан А. Детермінанти стратегічного розвитку підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / А. П. Гречан // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – N 4. – С. 102–109. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2008_4/pdf.

66. Гречан А. П. Методологічні основи розвитку легкої промисловості на інноваційних засадах: дис.. доктора екон. наук: 08.07.01 / Гречан Алла Павлівна. – К., 2005. – 459 с.

67. Грибова Ю. Н. Механизм привлечения персонала в управление предприятиями сельскохозяйственного машиностроения [Електронний ресурс]

/Ю. Н. Грибова// – Режим доступу:

<http://www.aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2001/gribova.html>. – Назва з титул. екрану.

68.Гриньов А. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Гриньов, В. В. Шульженко // Ефективна економіка. – 2010. – № 2. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=138>.

69.Грищенко І. М. Методологічні положення екоорієнтованого розвитку підприємств легкої промисловості / І. М. Грищенко, А. Г. Данилкович, І. О. Тарасенко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 238–252.

70.Грозний І. С. Використання узагальнюючих показників для оцінки процесу формування конкурентних переваг промислового підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Грозний // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 31–35 – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/venu/2008_2/8.pdf.

71.Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико–методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

72.Гусаковський С. Пять шагов от хаоса к порядку [Електронний ресурс] / Сергей Гусаковський, Вера Шароглазова // Бизнес–ревью. – 2007. – № 9.– Режим доступу до журн. : <http://www.krconsult.org/about/analytics/article/berejlivoe/49.html>

73.Джерелюк Ю. О. Управління якістю продукції та витратами на її забезпечення (на прикладі текстильних підприємств): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Ю. О. Джерелюк.– Хмельницький, 2002.– 19 с.

74.Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон. – М.: БИНОМ, 1998. – 432 с.

75.Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

76. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 // Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

77. Емельянов С. В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века: Монографія / С. В. Емельянов.

– М. Междунар. отнош., 2001. – 480 с.

78. Енциклопедія Бізнесмена Економіста Менеджера/ [ред. Р. Дяківа]. – Київ.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.

79. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности / М. О. Ермолов // Как продать товар на внешнем рынке. – М. Мысль, 1990. – С. 228–241.

80. Єрохін С. Структурна трансформація національної економіки // Економіка України. – 2002. – № 10. – С. 49–55.

81. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Р. І. Жовновач // – Режим доступу:

<http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=549>. – Назва з титул. екрану.

82. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач // – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/stat.../50.pdf; <http://referatu.net.ua/newreferats/7380/182767>. – Назва з титул. екрану.

83. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач // – Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – С. 106–113 – Режим доступу до журн.: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf.

84. Журило Р. М. Порівняльна характеристика існуючих методів до оцінки конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Р. М. Журило // Економіка і регіон. – 2009. – № 4. – С. 124–130 – Режим доступу до журн. : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Eir/2009_4/124–130.pdf.

85. Забелин П. В. Основы стратегического управления. Учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информ. внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 196 с.

86. Загорная Т. О. Управление конкурентоспособностью предприятия: структурно-адаптивный подход [Электронный ресурс] / Т. О. Загорная, А. Н. Золотухин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6 – С. 79–82 – Режим доступу к журн.: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_6_4/079–082.pdf.

87. Заец М. Швейная промышленность: Украина противостоит Китаю [Електронний ресурс] / Мирослава Заец // Украинский Бизнес Ресурс – 27.08.2010 р. – Режим доступу: <http://ubr.ua/market/industrial/shveinaia-promyshlennost-ukraina-protivostoit-kitau-57800>. – Назва з титул. екрану.

88. Зайцева Л. О. Аналіз ефективного використання економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л. О. Зайцева // Ефективна економіка – 2013. № 6. Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2098>.

89. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз : зб. наук. праць.– 2013. – Т. 14, № 3.– С. 12–17.

90. Зайцева Л. О. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості / Л. О. Зайцева // Економічний вісник Донбасу. – 2013. № 2. – С. 140–144.

91. Зайцева Л. О. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Вісник Східно-українського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – №8 (179). – С. 293 – 300.

92.Зайцева Л. О. Наукові підходи щодо розгляду питань управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. О. Зайцева // Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах: Матеріали I Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції, 14–15 лют. 2013 р. – Дніпропетровськ, 2013. – С.19 – 21.

93.Зайцева Л. О. Особливості розвитку інноваційної діяльності підприємств України / Л. О. Зайцева // Тези доповідей Всеукраїнської науково–практичної інтернет–конференція «Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон, підприємство» (19 лют. 2014 р.). – Луганськ: Вид–во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2014. – С. 178–179.

94.Зайцева Л. О. Особливості розвитку інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості України / Л. О. Зайцева // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5(436). – С. 150–154.

95.Зайцева Л. О. Поняття конкурентоспроможності: її економічна сутність та фактори підвищення ефективного управління / Л. О. Зайцева // Бізнес та інновації у сучасному світі: матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції, 11–12 квіт. 2011 р.: тези – Луганськ: Вид–во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2011. – С. 80–83.

96.Зайцева Л. О. Стан та сучасні проблеми розвитку підприємств легкої промисловості України / Л. О. Зайцева // Соціально–економічний розвиток України і регіонів: Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції, 20–21 жов. 2011 р.: тези – Запоріжжя: КПУ, 2011. – С.199–201.

97.Зайцева Л. О. Тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України / Л. О. Зайцева // Актуальні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в умовах інформатизації та глобалізації економіки: Матеріали Всеукраїнській науково–практичній інтернет–конференції, проведеної на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», (м. Івано–Франківськ, 16–17 квіт. 2013 р.). – Тернопіль: 2013. – С. 132–133.

98. Зайцева Л. О. Фактори, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Бізнес та інновації у сучасному світі: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Луганськ, 9–10 квіт. 2012 р.: тези – Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», – 2012. – С. 59–61.

99. Зайцева Л. О. Якість продукції – необхідна передумова конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Актуальні проблеми економіки. – 2014.– № 9(159). – С. 196–200.

100. Заложнев Д. А. Модели систем оплаты труда: монография [Електронний ресурс] / Д. А. Заложнев, Д. А. Новиков.– М.: ПМСОФТ, 2009. – 192 с.– Режим доступу: http://www.mtas.ru/upload/monografija_4.pdf. – Назва з титул. екрану.

101. Захарова О. В. Професійне навчання персоналу фармацевтичних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Захарова, Т. Г. Карабут // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1562>.

102. Зотова Є. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства / Є. В. Зотова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 4(107). – С. 35–37.

103. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

104. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 256 с.

105. Иванов Ю. Б. Организационно-экономические проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях формирования рыночных отношений: автореф. дис. на соиск. науч. степ. д. э. н. / Ю. Б. Иванов. – Х.: ХГЭУ, 1997. – 31с.

106. Иванова М. О. Участие персонала в управлении как средство внутрикорпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] / М. О. Иванова // Современный менеджмент: проблемы и решения: Материалы международной заочной научно практической конференции. – Режим доступа: http://sibac.info/files/2010_02_01_Menedgment/Ivanova.pdf. – Назва з титул. екрану.

107. Иванов В. Б. Потенціал підприємства: Науково-методичний посібник / В. Б. Иванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009.– 300 с.

108. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

109. Иванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / М. І. Иванова, О. Е. Маркус // Економічний простір. – 2011. – № 48/2. – С. 189–196. – Режим доступа до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_48_2/statti/21.pdf.

110. Ізовіт Т. Л. Сучасний стан умов та безпеки праці на підприємствах легкої промисловості [Електронний ресурс] / Т. Л. Ізовіт // Вісник КНУТД. – 2011. – № 6. – С. 146–151. – Режим доступа до журн.: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/VKnutd/2011_6/146_151.pdf.

111. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України [Електронний ресурс] /аналітична доповідь/. – К.: НІСД, 2013. – 71 с. – Режим доступа: http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf. – Назва з титул. екрану.

112. Йохна М. А., Соколюк Г. А. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій економіці / М. А. Йохна, Г. А. Соколюк // Економіка розвитку. – 2011.– № 4 (60). – С.81– 85.

113. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс] / М. Казарин // – Режим доступа до журн.: <http://kazarin.clan.su/publ/1-1-0-13>.

114. Калюгина С. Н. Инновации в социальной сфере организации: сущность, виды, отличительные характеристики [Электронный ресурс] / С. Н. Калюгина // Проблемы развития инновационно-креативной экономики: Материалы II международной научно-практической конференции. – Режим доступа: <http://econference.ru/blog/conf06/251.html>. – Назва з титул. екрану.

115. Кандария И. А. Формирование корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс] / И. А. Кандария // – Режим доступа: <http://www.magistr-mba.com/aboutusmenu/seniorspublicsmenu/57>. – Назва з титул. екрану.

116. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф [Пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

117. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Мануэль Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

118. Касьян З. Е. Діагностика інноваційної діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / З. Е. Касьян, Т. Є. Воронкова // Вісник КНУТД. – 2012. – № 1. – С.145–152. – Режим доступа до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vknutd/2012_1/145_152.pdf.

119. Квятковська Л. А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / Л. А. Квятковська // Ефективна економіка. – 2010. – № 6. – Режим доступа до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=238>.

120. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 62–66. – Режим доступа до журн. : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vknteu/2009_1_2/8.pdf.

121. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/abstract/hoffer.htm>. – Назва з титул. екрану.

122. Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / М. С. Клюквіна // – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Klukvina_310.htm. – Назва з титул. екрану.

123. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие / М. И. Кныш. –СПб., 2000. – 284 с.

124. Коваленко Д. І. Тенденції розвитку процесів реструктуризації в легкій промисловості України [Електронний ресурс] / Д. І. Коваленко // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2006. – № 3. – С.41–45.– Режим доступу до журн.: http://www.spfu.gov.ua/ukr/journal/200603/3_41_45.pdf.

125. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура [Електронний ресурс] / Л. В. Коваль // Вісник Національний університет «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/11.pdf.

126. Ковальчук С. В. Підвищення якості продукції в контексті маркетингової логістики [Електронний ресурс] / С. В. Ковальчук, З. М. Андрушкевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010.– Т.2, № 2. – С. 60–63. – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/20102_2/pdf.

127. Коренев Е. Н. Рівні конкурентоспроможності підприємства / Е. Н. Коренев, К. В. Щербакова // Економіка, фінанси. право. – 2010. – № 12. – С. 16–20.

128. Костин А. В. Конкурентоспособность и ее формирование в переходной экономике: дис. канд.экон. наук: 08.00.05/ А. В. Костин. – Казань, 2003.– 145 с.

129. Котирева С. О. Сутність та особливості управління економічним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Котирева, С. Т. Дуда, К. А. Львівська // Науковий вісник. – 2007. – № 17.1. – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_1/234_Kotyriewa_17_1.pdf.

130. Кошеленко В. Рейтинговые сопоставления конкурентоспособности предприятий: возможности совершенствования [Электронный ресурс] / В. Кошеленко // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 36–40.

131. Кошонько О. В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Кошонько // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 1. – С. 18–23. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_1/.

132. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.

133. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. / Н. С. Краснокутська. – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

134. Круг Э. А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий: позиции разных авторов [Электронный ресурс] / Э. А. Круг // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2008. – № 10(48). – С. 96–99. — Режим доступу до журн. : <http://www1.asau.ru/doc/nauka/vestnik/2008/10/Ekonomika%20.pdf>.

135. Ксенз Л. Фол последней одежды [Электронный ресурс] / Людмила Ксенз, Алексей Грибановский, Юрий Еремин // Деловая столица. – 18.04.11. – № 16/518. – Режим доступу: ftp.ubcua.tv:8082/ubc/.../04.../02-03_delovaya_stolitsa.pdf. – Назва з титул. екрану.

136. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіка України. – 2009. – № 2. – С. 14–23.

137. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник для студ. спец. «Міжнародна економіка» / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт–ЛВ, 2005.– 304 с.

138. Кузьміна Т. О. Підвищення ефективності менеджменту якості в легкій промисловості України [Електронний ресурс] / Т. О. Кузьміна // – Режим доступу: <http://www.viem.edu.ua/konf2/art.php?id=0127>. – Назва з титул. екрану.

139. Куманецький С. А. Основні методи конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс]/ С. А. Куманецький // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2009. – № 4(8). – С. 18–22. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2009_4/2.pdf.

140. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: [Монографія] / Е. В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.

141. Левкулич В. В. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на забезпечення та покращення якості продукції [Електронний ресурс] / В. В. Левкулич // – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2012_36/statti/3_13.htm.

142. Левчак І. Зайнятість та мотивація праці в легкій промисловості регіону [Електронний ресурс] / І. Левчак // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2012. – № 1(36). – С. 121–125. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbuu.gov.ua/portal/natural/NVUu/Ekon/2012_36/statti/2_13.htm.

143. Легка промисловість [Електронний ресурс] / Бізнес Портал Луцька – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles–article_104.html. – Назва з титул. екрану.

144. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: Монографія / Волков О. І., Гончаров Ю. В., Бокій В. І. та ін. – К.: ТОВ «Знання України», 2009. – 391 с.

145. Легка промисловість України: Теоретико-методологічні засади управління розвитком в умовах інтеграції до СОТ: / Монографія за ред. Ю. В. Гончарова К.: КНУТД, 2011 – 332 с.

146. Лейзин А. Б. Инструменты формирования конкурентоспособности продукции легкой промышленности путем выработки конкурентных преимуществ : автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»/ А. Б. Лейзин.– Санкт-Петербург, 2010. –16 с.

147. Липская Д. Л. Факторы, определяющие рост цен на мировом рынке швейной промышленности [Электронный ресурс] / Д. Л. Липская, В. В. Краснова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. — Т. 1, № 3. – С. 106–108. – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_3_1/106-108.pdf.

148. Лозовик Д. Б. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Д. Б. Лозовик, С. О. Баранець // Вісник Кременчуцького національного університету. – 2006. –№ 5(40). – С. 140–142. – Режим доступу до журн. : http://www.kdu.edu.ua/publ/pages/2006_40_1.htm.

149. Лозовський О. М. Основні детермінанти конкурентоспроможності підприємств підприємств [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський, К. С. Рибачок // – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2011/Economics/6_80087.doc.htm.– Назва з титул. екрану.

150. Луганська область [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.experts.in.ua/regions/detail.php?ID=4334>. – Назва з титул. екрану.

151. Лучко О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств / О. Д. Лучко //Фондовый рынок. – 2008. – № 4. – С. 30–36.

152. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / А. Н. Люкшинов. –М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.

153. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учеб. Пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – Москва: Омега–Л, 2007. – 325 с.

154. Макаренко С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації перманентних інноваційних процесів [Електронний ресурс] / С. М. Макаренко // Економічний простір. – 2008. –

- № 19.– С. 292–297. – Режим доступу до журн.:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_19/makar.pdf
155. Макогон Ю. В. Управление международной конкурентоспособностью предприятий (организаций): учебн. пособие / Ю. В. Макогон, Ю. А. Гохберг, О. Б. Чернега. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2003. – 278 с.
156. Малицкая С. Собственный стежок [Электронный ресурс] / Светлана Малицкая // Украинский бізнес. – 07 апр. 2008. – № 14(159). – Режим доступу: <http://www.expert.ua/articles/16/0/5354/>. – Назва з титул. екрану.
157. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2(52). – С. 91–94.
158. Мартиненко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / В. П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10(89). – С. 42–45.
159. Марченко Т. І. Значення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / Т. І. Марченко. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2008dec/3_marchenko.htm. – Назва з титул. екрану.
160. Марярець Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія / Л. М. Марярець, Л. О. Норік. – Харків: Вид: ХНЕУ, 2009. – 216 с.
161. Материалы познавательного журнала «Школа жизни. Ru» [Электронный ресурс] / – Режим доступу: <http://shkolazhizni.ru>. – Назва з титул. екрану.
162. Матросова Л. Н. Актуальные проблемы современной экономики Украины: монография/ Л. Н. Матросова. – Луганск: «Копицентр», 2009. – 192 с.

163. Матросова Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи щодо визначення економічної сутності поняття / Л. М. Матросова, Л. О. Зайцева // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 3. – С. 154–159.

164. Матросова Л. М. Соціальні інновації, як джерело інноваційного капіталу підприємства / Л. М. Матросова, Л. О. Зайцева // Удосконалення економічних механізмів управління сучасними системами підприємств, корпорацій, галузей, регіонів, країн: монографія / за заг. ред. Ю. З. Драчука, В. Я. Швеця; М-во освіти і науки України; Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка; Нац. гірн. ун-т. – Д.: НГУ, 2014. – С. 74–80.

165. Матросова Л. Н. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия / Л. Н. Матросова, Л. А. Зайцева // Вестник Пермского университета. 2014. – № 1(20). – С. 109–115.

166. Методичні засади переходу до нової архітектури легкої промисловості України на базі моделей сталого економічного розвитку: / [Монографія за ред. Ю. В. Гончарова]. – К.: Кафедра, 2012. – 400 с.

167. Миргород И. А. Обучение персонала – ключевой процесс в системе менеджмента качества предприятия [Электронный ресурс] / И. А. Миргород, Е. Е. Парфенова – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY9/education.htm>. – Назва з титул. екрану.

168. Мирко Н. В. Оценка состояния и тенденций развития внутреннего рынка продукции легкой промышленности [Электронный ресурс] / Н. В. Мирко // Эффективная экономика. – 2010. – № 10. – Режим доступа до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=345>.

169. Михайленко О. Методологічні аспекти структурування національної економіки і національного ринку / О. Михайленко // Економіка України. – 2003. – № 5. – С. 60–66.

170. Міняйленко І. В. Науково-методичні аспекти оцінювання потенціалу підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / І. В. Міняйленко, О. В. Микитенко // Вісник Хмельницького національного

університету. – 2011. – № 1. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_1/031–035.pdf.

171. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник [Електронний ресурс] / О. І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с. – Режим доступу : ftp://lib.sumdu.edu.ua/ebooks/Knigi_CYL/Menedjment_yakosti-Momot.pdf. – Назва з титул. екрану.

172. Москаленко Б. Сучасний стан льонарства і коноплярства в Україні [Електронний ресурс] / Богдан Москаленко/ on October 26, 2009 – Режим доступу: <http://usw.com.ua/profiles/blogs/suchasnij-stan-lonarstva-i>. – Назва з титул. екрану.

173. Мотренко В. М. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Мотренко// Вісник Черкаського університету – 21 квіт. 2008. – С. 122–123. – Режим доступу до журн. : <http://s-journal.cdu.edu.ua/#>.

174. Нагорська М. М. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю / М. М. Нагорська, І. М. Подсмашна // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2009. – Т. 22(61), № 2. – С. 219–228.

175. Науменко І. П. Легка промисловість України: шляхи підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності / І. П. Науменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007.– № 5(72). – С. 92–96.

176. Нездойминога О. О. Розвиток процесів інвестиційно–інноваційної діяльності на підприємствах легкої промисловості / О. О. Нездойминога // Легка промисловість. – 2011. – № 2. – С. 51–52.

177. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / В. Д. Немцов, А. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК”Екс об”», 2001. – 560 с.

178. Нефьодова Ю. В. Інвестиційне середовище легкої промисловості Донецької області як фактор ефективного функціонування підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Нефьодова // Режим доступу:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Nefedova.pdf. –

Назва з титул. екрану.

179. Нижник В. М. Проблеми виходу інноваційних технологій підприємств легкої промисловості на зовнішній ринок [Електронний ресурс] / В. М. Нижник, І. В. Пасічник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 3, № 2. – С. 199–202. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_3/199–203.pdf.

180. Николаев А. Ю. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия как основа его экономического развития: дис. канд.экон. наук : 08.00.05 / А. Ю. Николаев. – М., 2003. – 170 с.

181. Ножова Г. М. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Г. М. Ножова, М. В. Пилип // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2010. – Вип. 29, Ч. 1.– С. 211–216. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/45.htm.

182. Нурмаганбетов К. Р. Методика оценки конкурентоспособности предприятия легкой промышленности [Електронний ресурс] / К. Р. Нурмаганбетов, Н. Д. Есмагулов // Организатор производства. – 2009. – № 2. – С. 90–93. Режим доступу до журн. : www.organizator.vorstu.ru/2009/2–51.pdf.

183. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.

184. Ольховая М. В. Совершенствование планирования производственной программы промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / М. В. Ольховая. – М., 2006. – 20 с.

185. Осипова Л. Зачем чиновники «обувают» отечественный легпром [Електронний ресурс] / Любовь Осипова // – 2012. – Режим доступу: http://ukrlegprom.org.ua/ua/statti/2013/zachem_chinovniki_obuvayt_otechestvennij_legprom.html. – Назва з титул. екрану.

186. Очеретько Л. М. Формування механізму управління конкурентноздатністю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Л. М. Очеретько.– К., 2004. – 20 с.

187. Панасенко Д. А. Системний підхід до показників конкурентоспроможності / Д. А. Панасенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 3(82). – С. 19–24.

188. Парсяк В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств / В. Парсяк, І. Дибач // Економіст. — 2010.– № 8. – С. 56–59.

189. Петров В. Конкурентоспособность / В. Петров // РИСК. –1999.– № 4.– С. 4–14.

190. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія / Л. І. Піддубна. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 368 с.

191. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. –Х.:ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

192. Плещенко В. И. Особенности взаимоотношений промышленных предприятий с поставщиками на современном этапе [Электронный ресурс] / В. И. Плещенко/ Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – № 5(5). – С. 22–30. –Режим доступа до журн. : <http://www.creativeconomy.ru/articles/15420/>.

193. Пляскіна А. І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості / А. І. Пляскіна // Актуальні проблеми економіки. – 2006.– № 2(56). – С.52–59.

194. Повідайчик М. М. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища і їх вплив на формування виробничої програми швейного підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Повідайчик // Науковий вісник

ужгородського університету. – 2011. – № 32. – С. 182–188. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_32/statti/3_12.htm.

195. Поклонский Ф. Е. Развитие конкурентоспособности продукции, що випускається, як результат ефективного використання потенціалу підприємства / Ф. Е. Поклонский, Е. Ю. Мамченко // ДонДУУ МЕНЕДЖЕР. – 2007. – № 3(41). – С. 121–126.

196. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. С. Полянська // – Режим доступу: www.pdaa.edu.ua/nr/pdf/81.pdf. – Назва з титул. екрану.

197. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.

198. Попов С. А. Стратегическое управление: 17–модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С. А. Попов. – М. ИНФРА–М, 1999. – 343 с. (Модуль 4).

199. Попович Ю. А. Моделі аналізу потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [Электронный ресурс] / Ю. А. Попович // Наукові праці МАУП. – 2010. – № 3(26) – С. 50–55 – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npmaup/2010_3/pdf_files/50—55.pdf.

200. Портер Майкл. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер [Пер. с англ.]– М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. –720 с.

201. Портер М. Конкуренция. Обновленное и расширенное издание / Майкл Э. Портер [Пер. с англ.]– М.: И. Д. Вильямс, 2010. – 592 с.

202. Портер М. Международная конкуренція / М. Портер [Пер. с англ.]– М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

203. Про конкурентоспроможність сучасного взуття :[зб. наук. праць / гол. редак. коллег. Голубов О. Г. та ін.] // Легка промисловість. – 2005. – № 2.– С. 49.

204. Прохорова В. В. Ресурсний потенціал економічного зростання [Електронний ресурс] / В. В Прохорова // – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2009_28_2/statti/23. – Назва з титул. екрану.

205. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь/ Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лазовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА–М, 2005 – 480 с.

206. Регулювання коноплярства в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/2333175.html>. – Назва з екрану.

207. Рибаків О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення [Електронний ресурс] / О. В. Рибаків // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – № 7. – Режим доступу до журн. : <http://www.nbuu.gov.ua>.

208. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Электронный ресурс] / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня, К. А. Львівська/ / Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 227–230. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf.

209. Розквіт контрабанди та «сірого імпорту»: або причини смерті вітчизняної легкої промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.otherside.com.ua/news/detail.php?id=98417>. – Назва з титул. екрану.

210. Роман Б. Є. Конкурентоспроможність підприємства як складова його потенціалу [Електронний ресурс] / Б. Є. Роман. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>. – Назва з титул. екрану.

211. Роміцина А. В. Аналіз економічного потенціалу як основа стратегічного планування підприємств вантажного автомобільного транспорту [Електронний ресурс] / А. В. Роміцина // – Режим доступу: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/345/image/345-158.pdf>. – Назва з титул. екрану.

212. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. Є. Россіхіна // – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_2/files/10.pdf. – Назва з титул. екрану.

213. Рыночные модели оплаты труда [Електронний ресурс] / Под общей редакцией Гончарова В. Н. Авторы: Радомский С. И., Гончаров Е. В., Кирнос А. И., Кирнос И. А., Задорожний В. П., Долгалева Е. В. – Харьков: Основа, 2000. – 247 с. – Режим доступу: <http://economuch.com/page/oplatatrud/ist/ist-16-idz-ax264-nf-16.html>

214. Савін С. Ю. Адаптація мотиваційної політики підприємств легкої промисловості до сучасних соціально–економічних реалій [Електронний ресурс] / С. Ю. Савін // Вісник Хмельницького національного університет. – 2011. – Т. 1, № 3. – С. 42–45 – Режим доступу до журн. : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_3_1/042-045.pdf.

215. Самігулліна Ю. Р. Інвестиційна привабливість підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / Ю. Р. Самігулліна // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 4. – С. 78–81. – Режим доступу до журн. : <http://visnyk.vstu.vinnica.ua/2011/4/pdf/11syrlie.pdf>.

216. Самофалова О. Дешевой одежды скоро не станет [Електронний ресурс] / О. Самофалова // Режим доступу: <http://www.rb.ru/topstory/business/2008/04/24/213118.html>. – Назва з титул. екрану.

217. Сафонова В. Є. Розробка ефективної методики оцінювання конкурентоспроможності вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / В. Є. Сафонова // – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_35.pdf. – Назва з титул. екрану.

218. Сафронова О. Украина и ВТО: итоги первой пятилетки [Електронний ресурс] / Олеся Сафронова // Информационное агентство УНИАН. –14.05.2013. – Режим

доступу:<http://economics.unian.net/industry/786833-ukraina-i-vto-itogi-pervoy-ruatiletki.html>. – Назва з титул. екрану.

219. Светуньков С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светуньков, А. А. Литвинов. – Ульяновск: Изд-во «Корпорация технологий продвижения», 2000. – 256 с.

220. Сертифікація продукції легкої промисловості дитячого асортименту в Україні [Електронний ресурс] / Товари і ринки. – 2009. – № 1 – С. 131–136. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tovary/2008–2009/20_2.pdf. – Назва з титул. екрану.

221. Синько В. И. Повышение конкурентоспособности продукции / В. И. Синько, Б. С. Вольдер // Машиностроитель. – 1998. – № 3. – С. 32 – 37.

222. Система 5S: упрощение рабочей инфраструктуры Оригинал статьи: World Academy of Science, Engineering and Technology 59 2011 [Електронний ресурс] / Перевод – Ольга Гончарова, портал „Управление производством”:- 16 октября 2012, – Режим доступу: <http://www.up-pro.ru/journal/zarubejnyj-opyt/uproschenie-infrastruktury.html>. – Назва з титул. екрану.

223. Сіренко К. Ю. Перспективи розвитку інноваційної діяльності легкої промисловості України [Електронний ресурс] / К. Ю. Сіренко// Інноваційна економіка. – 2012. – № 9[35]. – С. 60–67. – Режим доступу до журн. : www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/.../60.pdf.

224. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці / С. І. Соколенко. – К. : Логос, 2004. – 848 с.

225. Соколюк Г. О. Використання потенціалу диверсифікації у зміцненні конкурентного статусу машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – Т.2, № 5. – С. 210–212.

226. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 163–169.

227. Соколюк Г. О. Формування компетентнісної складової стратегії диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Формування ринкової економіки. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 466–478.

228. Солнцев С. О. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесів на підприємстві [Електронний ресурс]/ С. О. Солнцев, К. Ю. Яворська//– Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Yavorskaya_210.htm. – Назва з титул. екрану.

229. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія / В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. О. Соколюк. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 202 с.

230. Сторожилова Н. Конкурентоспроможність продукції підприємства: фактори та напрями підвищення її рівня на сучасному етапі розвитку товарних ринків: праці Одинадцятої міжнар. наук. конф. студ. та молод. учених) [Електронний ресурс] – Донецьк: ДонНУ, 2010. – 226 с. – Режим доступу.: <http://ec.donnu.edu.ua/sites/default/files/images/RMV/2010.pdf>. Назва з титул. екрану.

231. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [Монографія] / НАН України. Ін-т економіки пром.-сті/ Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.

232. Таран В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества/ В. А. Таран // Машиностроитель. – 1998. – № 2.– С. 6–12.]

233. Тарасенко І. О. Оцінювання економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку/ І. О. Тарасенко// Легка промисловість.– 2009.– № 4. – С. 40–43.

234. Тарнавська Н. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку /Н. Тарнавська // Економіст.– 2010. – № 9. – С. 30–41.

235. Тарнавська Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів [Електронний ресурс] / Наталія Тарнавська, Ірина Макарова // Економічний аналіз (збірник наукових праць кафедри економічного аналізу). Економічна думка. – 2010. – № 5. – С. 344–351. – Режим доступу до журн. : http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/tarnavska.pdf.

236. Тимофеева В. Конец эры дешевой одежды [Електронний ресурс] / В. Тимофеева // Экономика. – 2008. – № 50(147) – Режим доступу до журн. : http://www.respublic.net/one_stat.php?stat_id=1735&PHPSESSID=2aa941c8dbc66f1eccdb26cb8ec0b4ff.

237. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.

238. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монографія / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Черевата-Тарашвілі. – Харьков: ИД «ИЖЗК», 2007, – 376 с.

239. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М., 1998. – 576 с.

240. Топух І. П. Розвиток підприємства на основі соціально орієнтованих інновацій [Електронний ресурс] / І. П. Топух // – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2013/Economics/10_129996.doc.htm. – Назва з титул. екрану.

241. Уварова Т. Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием / Т. Уварова // Предпринимательство, хозяйство и право, –1999. – №4. – С. 49–50.

242. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб./ С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. –520 с.

243. Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для вузів. / Н. М. Ушакова. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

244. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

245. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 312 с.

246. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 544 с.

247. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: АО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2000. – 640 с.

248. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К.: «Кондор2», 2009. – 470 с.

249. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

250. Филатов О. К. Проблема повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятий / О. К. Филатов // Пищевая промышленность. – 1999. – № 3. – С. 30.

251. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080500); «Экономика» (080100) / Т. Г. Философова, В. Л. Быков. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 271 с.

252. Франів І. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Франів, Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Механізм регулювання економіки. – 2010. – Т. 1, № 3. – С. 149– 153– Режим доступу до журн. : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010/3_5.pdf.

253. Хомяков В. І. Формування ефективних регіонально–виробничих інституціональних одиниць [Електронний ресурс] / В. І. Хомяков, Т. Г. Вяткіна, І. В. Бакум // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. Праць. – Суми, 2004. – Вип. 11. – С. 113–120.– Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1904/1>– Назва з титул. екрану.

254. Хрущ Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 3, № 5. – С. 153–156 – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_5_3/37hru.pdf.

255. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг / О. В. Царенко // Економіка та держава. – 2007. – № 12. – С. 16.

256. Царенко О. В. Класифікація факторів конкурентних переваг галузі регіонів/ О. В. Царенко // Економічний простір. – 2009. – № 2. – С. 13–25.

257. Чаварга В. В. Вдосконалення процесу управління витратами, пов'язаними з покращенням якості продукції легкої промисловості на основі функціонально-вартісного аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Чаварга // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – Вип. 33, Ч. 3.– С. 198–202. –Режим доступу до журн. : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_33_sv3/SOURCE/37.pdf

258. Чепурна О. П. Сутність та концепції конкуренції як передумови конкурентоспроможності/ О. П. Чепурна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009.– № 3(94).– С.7–11.

259. Шарко В. Ф. Теоретические основы понятийно—терминологического аппарата конкурентоспособности / В. Ф. Шарков, Е. А. Оболенцева // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 12. – С. 8–11.

260. Шарко М. В. Впровадження кластерних схем як механізм інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / М. В. Шарко, Н. О. Адвокатова // Проблеми формування нової економіки XXI століття: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 груд. 2011 р. – Дніпропетровськ. – 2011. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20111222/5_sharko.php.– Назва з титул. екрану.

261. Шевченко Л. С. Конкурентное управление. Учеб. пособ. / Л. С. Шевченко. – Х.: Эспада, 2004. – 520 с.

262. Шелкова О. Україна в ВТО: догматизм против целесообразности [Електронний ресурс] / Ольга Шелкова// Информационно–аналитическое издание «Одна Родина». – 29.05.2013. – Режим доступу: <http://odnarydina.com.ua/content/ukraina-v-vto-dogmatizm-protiv-celesoobraznosti>.

263. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підр./ З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004.—699 с.

264. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х.: Изд. ХНАДУ, 2003. – 186 с.

265. Шкварчук Л. О. Проблеми забезпеченості власними обіговими коштами підприємств швейної промисловості України [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, В. В. Муха // Науковий вісник НЛТУ. – 2009.– Вип. 19.7. – С. 168–175. – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/19_7/168_Szkwarczuk_19_7.pdf.

266. Шовкалюк В. С. Кластери та інноваційний розвиток України [Електронний ресурс] / В. С. Шовкалюк // Створення та функціонування інноваційних кластерів. Інформаційно-аналітичні матеріали Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України. – К., 2009.– с.2–14, Режим доступу: http://www.dknii.gov.ua/images/stories/Stvor_ta_funk_klasteriv.pdf.

267. Шпотов Б. Деловая этика и менеджмент: современные подходы [Електронний ресурс] / Борис Шпотов // Проблемы теории и практики управления.–2002. – № 1. – Режим доступу до журн. : http://vasilieva.narod.ru/ptpu/15_1_02.htm.

268. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер.– М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

269. Щодо державної політики підтримки розвитку інноваційних кластерів у промисловості України [текст]: Аналітична записка / А. В. Шевченко // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/articles/1069/#_ftn4.– Назва з титул. екрану.

270. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.–практ. пособ. / А. Ю. Юданов. – М.: Тандем; ГНОМ–ПРЕСС, 1999. – 416 с.

271. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / М. Юдін // Економіст. – 2010.–№ 6.–С. 40–42.

272. Юкіш В. В. Вплив креативності та емоційного інтелекту на розвиток лідерства менеджера підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3[29], – С. 58–61. – Режим доступу до журн. : http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_3/58.pdf.

273. Юрьева Т. В. Конкурентная политика организации в условиях кризиса / Т. В. Юрьева, А. В. Волжанин, Чжан Цин. – М.: Проспект, 2010. – 144 с.

274. Янишевский А. Э. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства [Електронний ресурс] / А. Э. Янишевский, А. М. Беляев // www.das-management.info. – 01/03/2010. – №2. – С. 22–28. – Режим доступу до журн. : www.das-management.info/DM_02_2010_part_02_method_01_yan.pdf.

275. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу [Електронний ресурс] / Т. М. Янковець // Актуальні проблеми економіки.– 2010. – № 2[104]. – С. 167–174. Режим доступу до журн. : http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ape/2010_2/APE-2010-02/167-174.pdf.

276. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. – Назва з титул. екрану.

277. Яшин Н. С. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия: Методология и опыт: дис. .. доктора экон. наук: 08.00.05 / Н. С. Яшин. – Саратов, 1997. –273 с.

Ключові показники виробничої складової потенціалу швейних фабрик

Назва коефіцієнту	Максимальна кількість балів	Категорії оцінки			Відкрите акціонерне товариство «Козятинська швейна фабрика»			Публічне акціонерне товариство «Глорія Джинс»			Публічне акціонерне товариство «Могилів-Подільська швейна фабрика "Аліса»			Публічне акціонерне товариство «Швейна фабрика "Прометей»		
		А	Б	В	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал
1. Рівень зносу основних фондів, %	10	***	**	*	0,77	Б	5,70	0,44	В	10,00	0,52	В	8,50	0,54	В	8,10
2. Фондовіддача	10	< 0,7	0,7..1	1<	24,32	В	10,00	3,67	В	10,00	0,24	А	1,00	0,41	А	1,80
3. Рентабельність за основними фондами, %	10	< 2	2..5	5<	2,27	Б	5,80	2,60	Б	6,10	0,04	А	1,00	0,01	А	1,00
4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	10	< 0,5	0,5..1	1<	31,32	В	10,00	39,28	В	10,00	(-0,49)		-2,00	0,57	Б	5,00
5. Коефіцієнт оборотності запасів	10	< 0,2	0,2..0,7	0,7<	23,95	В	10,00	8,59	В	10,00	1,16	В	10,00	0,52	Б	5,00
6. Коефіцієнт майна виробничого призначення	10	> 0,5	**	0,5<	0,24	А	3,00	0,50	Б	6,00	0,99	В	10,00	0,89	В	10,00
7. Рентабельність продукції	10	*	**	***	0,05	А	2,10	-0,05		-2,00	0,24	В	10,00	0,16	Б	6,70
Середня кількість балів	70						46,60			50,10			38,50			37,60

Таблиця А.2

Ключові показники фінансової складової потенціалу швейних фабрик

Назва коефіцієнту	Максимальна кількість балів	Категорії оцінки			ВАТ «Козятинська швейна фабрика»			ПАТ «Глорія Джинс»			ПАТ «Могилів-Подільська швейна фабрика "Аліса»			ПАТ «Швейна фабрика "Прометей»		
		А	Б	В	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал
1. Коефіцієнт автономії	10	<0,3	0,3..0,5	0,5<	0,32	Б	4,00	-0,03	0	-2,00	0,59	В	10,00	0,99	В	10,00
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	10	<0,5	0,2..0,5	<0,2	0,68	А	3,00	1,03	А	2,00	0,41	Б	5,00	0,01	В	10,00
3. Коефіцієнт фінансової залежності	10	1<	1,0	<1	2,1	А	3,00	-32,60	0	-2,00	0,69	В	10,00	0,01	В	10,00
4. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	10	1<	<0,25	0,25-1	3,1	А	3,00	-33,60	0	-2,00	1,69	А	2,00	1,01	А	1,00
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	10	<0,2	0,2..0,5	0,5<	0,01	А	2,00	0,14	А	3,00	0,002	А	1,00	1,2	В	10,00
6. Проміжний коефіцієнт ліквідності	10	<0,5	0,6..0,8	0,8<	1,08	В	10,00	0,76	Б	6,00	0,02	А	3,00	10,74	В	10,00
7. Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	10	2<	<1,5	1,5-2	1,27	Б	6,00	1,04	Б	5,00	0,19	Б	4,00	45,55	А	3,00
8. Коефіцієнт платоспроможності	10	<1	1,0	1<	1,19	В	8,00	1,10	В	8,00	1,89	В	10,00	1,47	В	9,00
9. Рентабельність власного капіталу, (>0, збільш.)	10	*	**	***	0,6	В	10,00	-0,17	0	-2,00	0,1	Б	6,00	0,01	А	3,00
10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	10	<0,2	0,2-0,3	0,3<	0,57	В	10,00	-0,65	0	-3,00	(-0,47)	0	-2,00	0,42	В	10,00
Середня кількість балів	100						59,00			13,00			49,00			76,00

Ключові показники науково-технічної складової потенціалу швейних фабрик

Назва коефіцієнту	Максимальна кількість балів	Категорії оцінки			Відкрите акціонерне товариство «Козятинська швейна фабрика»			Публічне акціонерне товариство «Глорія Джинс»			Публічне акціонерне товариство «Могилів-Подільська швейна фабрика "Аліса»			Публічне акціонерне товариство «Швейна фабрика "Прометей»		
		А	Б	В	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал	Значення	Категорія	Бал
1.Віддача нематеріальних активів	10	< 700	700..900	900<	0		0,00	44194,40	В	6,00	0		0,00	0		0,00
2.Коефіцієнт оновлення основних фондів	10	<0,5	0,5..0,9	0,9<	0,68	Б	5,00	0,50	Б	4,00	0,19	А	3,00	0,51	Б	4,00
Середня кількість балів	20						5,00			10,00			3,00			4,00
Ключові показники маркетингової складової потенціалу швейних фабрик																
1. Рентабельність продаж	10	*	**	***	0,05	А	3,00	0,01	А	2,00	0,16	В	10,00	0,02	А	2,50
Середня кількість балів	10						3,00			2,00			10,00			2,50

Таблиця А.4

Розрахунок коефіцієнта життєздатності швейних фабрик

Складові розрахунку	Відкрите акціонерне товариство «Козятинська швейна фабрика»	Публічне акціонерне товариство «Глорія Джинс»	Публічне акціонерне товариство «Могилів-Подільська швейна фабрика "Аліса»,	Публічне акціонерне товариство «Швейна фабрика "Прометей»
Коефіцієнт поточної ліквідності, К п. л.	1,27	1,04	0,19	45,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, К а. л.	0,01	0,14	0,002	1,2
Коефіцієнт маневреності власних коштів, К м. в. к	0,57	-0,65	-0,47	0,42
Коефіцієнт майна виробничого призначення К м. в. пр.	0,26	0,61	0,96	0,64
Коефіцієнт рентабельності продажу продукції, К р. пр.	0,05	0,007	0,16	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності, К п. л.	1,27	1,04	0,19	45,55
Значення коефіцієнта життєздатності	3,61	0,77	1,31	51,1

Наукове видання

Зайцева Людмила Олексіївна

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ**

МОНОГРАФІЯ