

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА ОДЯГУ

Завадяк Р.І.
Бойко Я.М.
Гапак Н.М.

Стаття присвячена теоретико-методичному обґрунтуванню впливу стратегічного управління на ефективність діяльності підприємств з виробництва одягу, здійснено аналіз економічної діяльності та окреслено напрями вдосконалення механізму стратегічного управління підприємствами з виробництва одягу.

Ключові слова: стратегічне управління, ефективність, підприємства з виробництва одягу.

ВСТУП

Різноманітність сучасного ділового світу, підвищення рівня конкуренції та посилення змінності навколишнього оточення обумовлює багатоваріантність наукових концепцій та практичних моделей стратегічного управління розвитком підприємства. Предметом стратегічного управління як науки, є розробка методології вирішення різноманітних проблем стратегічного розвитку підприємств, а також вивчення можливостей її практичного використання в реальних ситуаціях діяльності підприємства.

Значний внесок у розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту, як І.Ансофф, Г.Мінцберг, А.Томпсон, В.М.Геєць, В.П.Мікловда Н.Ю.Кубіній, Б.П.Мізюк, Г.В.Осовська, С.С.Слава, З.С.Шершньова, М.Б.Шифрин та ін.

Разом з тим, проблема стратегічного управління, його форми і методи недостатньо досліджені як у теоретичному, так і прикладному аспекті, адже стратегічне управління відбувається в умовах постійних змін внутрішнього середовища та навколишнього оточення, що вимагає постійної адаптації системи менеджменту та його організаційної структури до нової ситуаційної характеристики.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація сучасної світової економіки не тільки викликає необхідність, але й створює відповідні умови для розвитку стратегічного управління підприємствами. –Відповідно - стратегічне управління розвивається в умовах зростання конкуренції як з вітчизняними, так і з закордонними підприємствами за ринки збуту та ринки ресурсів. Виникають нові фактори, методи, моделі в управлінні стратегічним розвитком. Враховуючи зміни в розвитку світової економіки, що відбулись останніми роками, в стратегічному управлінні сформувались нові риси, яким властиві:

- глобальність та системність впливу стратегій на об'єкт управління;
- критичність для життєздатності об'єкта господарювання. У випадку допущення тактичної помилки, критична ситуація на підприємстві, як правило, не виникає або ж її вдається уникнути. Допущення ж стратегічної помилки веде до значного погіршення ситуації на підприємстві або й, навіть, до його краху;
- перспективність. Стратегічне управління підприємством орієнтується на майбутнє. Зокрема, на періоди розвитку не менше за 3 роки, при нестабільних ситуаціях та різноманітних змінах в них - на 5 та більше років. Максимальні строки стратегічного планування в управлінні організацією досить розмиті. Вони коливаються на різних підприємствах від 5 до 10-15 років, а інколи й на 20, 25 і навіть 50 років;
- підвищення рівня складності стратегічного аналізу, багатоваріантність стратегічного вибору. Чим довший період, на який створюється стратегічний план, тим більше різноманітних змінних та факторів, які впливають на модель майбутнього. В результаті виникають десятки, а то й сотні варіантів розвитку фірми, з яких необхідно обирати кілька для того, щоб підприємство мало можливість досягти своєї мети та його діяльність була ефективною.

Стратегічне управління є необхідною умовою стратегічного розвитку будь-якої господарської системи.

За Оксфордським словником бізнесу: „стратегічне управління – це формування єдиного комплексу стратегічних планів фірмою для досягнення цілей бізнесу, а також кола процесів, до яких входить вибір напрямку розвитку, постановка цілей, вибір конкурентної стратегії, визначення моделі росту” [1, с.7].

Стратегічне управління представляє собою систематизований, що триває в у часі, комплекс дій, який забезпечує підприємство конкретними інструментами, які дозволяють останньому забезпечувати довготривалий успіх у конкурентній боротьбі.

Дослідження сутності стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання нерозривно пов'язано з теоретико-практичною ідентифікацією його ефективності та вдосконаленням методичних підходів до її оцінки. Складність вирішення цієї проблеми впливає з неоднозначності сутності самого стратегічного управління, багатоваріантності стратегій як корпоративного, так і функціонального рівнів, різноманітності підходів до визначення сутності ефективності управлінської діяльності в цілому. Дослідження показало, що оцінка ефективності стратегічного управління залежить від обструкцій на шляху стратегічного управління, які набувають форму бар'єрів ефективності.

Залежно від походження виділяють об'єктивні та суб'єктивні бар'єри.

Таке групування має важливе прикладне значення, оскільки існування об'єктивних бар'єрів не залежить від підприємства, а обумовлено екзогенними детермінантами – зміною ринкової кон'юнктури, інфляційними процесами, неефективністю податкової політики, коливаннями валютного курсу тощо.

Що стосується природи суб'єктивних бар'єрів стратегічного управління, то вони є похідними від організації менеджменту на підприємстві, виробничого процесу, налагодженості процесів постачання та збуту продукції. Множинність внутрішніх бар'єрів стратегічного управління зумовлює потребу в їх систематизації та виділенні в їх структурі бар'єрів економічної ефективності, мотивації, організації виробництва та контролю. Прикладний аспект запропонованої структуризації бар'єрів, що виникають у процесі стратегічного управління підприємством, полягає в тому, що врахування бар'єрів економічної ефективності управлінських рішень дозволяє впливати на величину доданої вартості, рівень прибутковості та рентабельності виробництва, конкурентоздатності продукції. Врахування бар'єрів мотивації в процесі стратегічного управління виступає превентивним інструментом щодо недопущення помилок при формуванні стратегії функціонування підприємства, забезпечення гармонізації інтересів всіх учасників виробничого процесу, професійно-кваліфікаційного росту працюючих. Бар'єри ефективності організації є наслідком неефективних організаційної структури виробництва, розподілу функціональних обов'язків, комунікаційної мережі на підприємстві. Бар'єри ефективності контролю в основному обумовлені відсутністю належної уваги до впровадження стратегічного контролю.

Аналіз діяльності основного кола підприємств швейної промисловості регіону в постприватизаційний період дозволив хронологічно виділити три етапи в їх розвитку. Перший охоплює період з 1991 по 1997 роки і може бути охарактеризований як кризовий, що супроводжувався зниженням обсягів виробництва, скороченням чисельності працівників та пригніченістю інвестиційних процесів у галузях легкої промисловості.

Така ситуація склалася внаслідок відсутності сприятливого підприємницького середовища для розвитку приватизованих підприємств. Основними стримуючими факторами їх розвитку були високі податки, зношеність основних засобів приватизованих підприємств, наявність значних бар'єрів на шляху до кредитних ресурсів і високі процентні ставки, дефіцит власних оборотних засобів та втрата ринків збуту продукції.

Другий етап у діяльності підприємств швейної промисловості області охоплює 1998-2001 роки і може бути охарактеризований як період стабілізації і економічного зростання, що матеріалізувалося у збільшенні обсягів виробництва, чисельності працюючих у галузі, активізації інвестиційних процесів. В основному це досягнуто за рахунок переходу на давальницькі схеми виробництва. Як наслідок, у структурі промислового виробництва в 2001 році галузь посіла четверте місце за обсягами виробництва.

Третій період бере свій початок з 2002 року і характеризується суперечливими процесами. На тлі зростання обсягів реалізованої продукції підприємствами швейної промисловості відбулося скорочення їх питомої ваги в структурі промислового виробництва з 9,6% у 2001 році до 3,4% у 2008 році [2]. Основними причинами цього є: ріст цін на сировину та матеріали, поступове підвищення ціни праці, коливання курсу іноземних валют, що призвело до підвищення вартості реалізованої продукції.

На ефективність роботи підприємств цього виду діяльності впливають макроекономічні фактори, в тому числі і світового значення, оскільки ці підприємства сильно інтегровані у зовнішньоекономічну діяльність і залежні від ділової активності іноземних контрагентів. Це підтвердив і порівняльний аналіз показників діяльності аналізованих швейних підприємств за 2007-2011 роки.

Враховуючи те, що з давальницької сировини виробляється від 88 до 100% основних видів швейних виробів, значна увага приділена дослідженню впливу давальницьких схем виробництва на ефективність функціонування швейних підприємств. Встановлено, що основними причинами переходу на давальницькі схеми виробництва є: податковий тиск, високі процентні ставки за кредитами, ріст цін на вітчизняну сировину, низька платоспроможність населення тощо. Робота на давальницькій сировині дозволила призупинити спад та збільшити обсяги виробництва та експорт товарів, частково розв'язати проблему зайнятості населення. Робота на давальницькій сировині – це школа, де підприємства вчать працювати. Іноземні партнери дають певні технології, знання. На жаль, існує великий розрив між якістю вітчизняних швейних виробів і світових. Спільна робота з іноземцями дає змогу частково подолати цей розрив. Давальницька схема виробництва сприяла активній участі підприємств легкої промисловості в експортно-імпорتنих операціях. Так, в 2000 році легка промисловість була лідером в промисловості Закарпатської області, як в експортних, так і в імпорتنих операціях. В подальші роки позиції були дещо втрачені за рахунок стрімкого росту експортно-імпорتنих операцій в машинобудуванні. Одним з мінусів роботи за

давальницькою схемою є втрата творчих підходів при розробці нових моделей і як наслідок - суттєве зменшення обсягів реалізації інноваційної продукції підприємствами легкої промисловості. Саме тому давальницька схема виробництва розглядається як тимчасовий захід, оскільки вона розминається зі стратегічним курсом на інноваційний розвиток. Так, за період з 2000 по 2007 роки обсяг реалізованої інноваційної продукції на підприємствах легкої промисловості скоротився відповідно з 14,7 до 6,6 млн. грн., а у 2008-2010 роках дорівнював нулю [3]. По суті це єдина сфера економіки області, де за останній період допущено зменшення обсягів реалізації інноваційної продукції.

Системний аналіз діяльності швейних підприємств здійснено на основі вивчення результатів анкетування вибраних швейних підприємств на предмет сприятливого клімату розвитку швейної промисловості в Закарпатській області. Анкетування виконано у червні-вересні 2011 року (табл. 1).

Таблиця 1 Склад залучених до опитування підприємств у розрізі районів

Найменування підприємства	Рік заснування
Ужгородський район	
1. ЗАТ „Ужгородська швейна фабрика”	1946/ 1995 (перереєстрація)
Великобerezнянський район	
2. ТОВ „Березнянка”	2001
Виноградівський район	
3. ВАТ „Виноградівське ВВГШО „Гроно”	1945 / 1994(перереєстрація)
4. ПВТП „Копанські джерела”	1991
Мукачівський район	
5. СП „Віад Сейлс Мукачево”	1998
6. ТОВ „Мукачівська швейна фабрика”	1946
7. ТОВ „Едельвейс-Лего”	2000
Берегівський район	
8. ВАТ „Укрпроджест-Берегівська швейна фабрика”	2002
9. СП „Хох-берег”	1986
Іршавський район	
10. СП „Сандерс Іршава”	1994
11. ПП „Троянда” (філіал „Мрії”)	1998
Перечинський район	
12. ТОВ „Перечинська швейна фабрика”	2002
Хустський район	
13. СП „Хустекс ЛТД”	1993
14. ЗАТ „Старт”	1990
15. ВАТ „Хустська швейна фабрика „Прометей”	1992

Джерело: дані опитувань

Опитування було проведено у формі безпосередніх інтерв'ю представників вищого чи середнього менеджменту швейних підприємств, використовуючи структуровані анкети. До опитування залучалося 15 підприємств, заснованих як в радянську еру, так і після 1991 року.

Підприємства, залучені до обстеження, характеризуються різною тривалістю існування:

- створені до 1990 р. - 5 підприємств;
- створені у 1991-1995 рр. - 3 підприємства;
- створені після 1996 р. - 7 підприємств.

Це свідчить про відносно рівномірний розподіл у вибірці підприємств, створених до і під час приватизації.

У цілому опитування засвідчило, що на початковому етапі розвитку підприємств найчастішими проблемами

були відсутність потрібних працівників, бюрократизм, нестача власних коштів, недосконала законодавча база та система оподаткування, відсутність матеріальних ресурсів, нестача досвіду, низька покупова спроможність населення, корумпованість чиновників.

Більше половини опитаних пов'язують формування бізнесового клімату з такими першочерговими чинниками як ефективна і стабільна податкова та законодавча системи, параметри робочої сили (ціна та кваліфікація), стабільність грошей та відсутність інфляції, простота реєстрації бізнесу, позитивний імідж регіону. Близько половини респондентів вказують на важливість таких додаткових факторів як ціна кредитних ресурсів, наявність перспективного ринку збуту, підтримка місцевої влади, політична ситуація в регіоні і державі в цілому та стан довкілля.

Майже на всіх опитаних підприємствах респонденти вважають, що місцеві органи самоврядування повинні працювати над покращенням бізнесової привабливості місцевості (93% з 15 опитаних), і тільки на одному підприємстві заявили, що це не має значення.

Базуючись на результатах дослідження можна констатувати, що реальна допомога швейним підприємствам від місцевих органів влади та управління за період 1991-2011 роки надавалася фрагментарно. Оскільки прецедентів такої допомоги небагато, підприємства часто навіть не усвідомлюють, що вона може практикуватися. З 15 опитаних підприємств тільки на 5 (біля 34%) стверджували, що вони отримали допомогу в тій чи іншій формі. Серед органів влади та управління, які надавали допомогу, найчастіше називалися місцеві органи самоврядування, але також згадувалися районні та обласні державні адміністрації. Переважними видами допомоги були її організаційні різновиди, такі як:

- пільги в орендній платі;
- надання земельної ділянки;
- залучення трудових ресурсів до виробництва;
- допомога в підписанні контракту щодо реалізації інвестиційного проекту на пільгових умовах

ТПР.

На дев'яти (із 15 опитаних) швейних підприємствах (60%) заявили, що вони хотіли б отримати допомогу від органів влади та управління.

У цілому на думку респондентів 15 опитаних підприємств, місцева влада в першу чергу повинна:

1. Визначити пріоритети розвитку в районах і містах залежно від наявності робочої сили.
2. Покращити інфраструктуру.
3. Здійснити бюджетні асигнування на проведення регіональної і державної реклами продукції місцевих товаровиробників.
4. Заборонити продаж на ринках імпортованих товарів швейного виробництва та ввез імпортованих товарів, що вже були у використанні.
5. Залучити робочу силу на підприємства.
6. Створити рівні умови для діяльності підприємств з вітчизняним та іноземним капіталом.
7. Зменшити тиск контролюючих органів.
8. Забезпечити тісну співпрацю загальнодержавних та місцевих органів влади (донесення проблем).
9. Мінімізувати вплив бюрократичних установ.
10. Надати пільги вітчизняним підприємствам за створення робочих місць.

Більшість підприємств (53%) зовсім не залучена до координаційних організацій. Найпопулярнішою організацією виявилася торгово-промислова палата, 26,7% підприємств, на яких проводилось опитування, є її членами в надії на допомогу в розвитку підприємницьких контактів.

Абсолютно відсутні місцеві маркетингові швейні об'єднання, які б діяли як на вітчизняний, так і на західний ринок. Безперечно, нав'язування об'єднуючих організаційних форм не принесе корисних результатів. Необхідність спільних дій повинна визріти в самих підприємствах як можливість збільшити свої власні конкурентні переваги завдяки діяльності таких асоціацій.

Організація спільних місцевих галузевих конференцій може сприяти виробленню в підприємствах бачення переваг від співпраці, які на Заході часто називають collaborative advantage і є досить популярними стратегіями.

За результатами експертного опитування, що проводилося на 15 підприємствах регіону, складові, що гальмують розвиток підприємницької діяльності, отримали такий ранг (в порядку його зниження): недосконалість податкової системи – 60 % , низька купівельна спроможність населення, нестача власних коштів та відсутність кваліфікованих працівників – 53%. Бар'єрами на шляху залучення інвестицій, за відповідями респондентів, є нестабільна податкова політика – (73%), складна бюрократична процедура при реєстрації інвестицій (40%), несприятлива політична ситуація (39%).

У цілому найпроблемнішими чинниками визнано законодавчо-правові (87 % відповідей), політичні (33%), макроекономічні (27%), мікроекономічні та соціальні (20%) . Очевидно, що наявність високої питомої ваги респондентів, що вказали на недосконалість нормативно-правової бази регулювання підприємницької діяльності, повинна розглядатися в якості центральної ланки заходів щодо виходу підприємств швейної промисловості з економічної кризи.

Практика закарпатських швейних підприємств показала, що підтверджується теорія М.Портера про

значимість нематеріальних активів як фактору виробництва, який в сучасних умовах забезпечує конкурентні переваги. Згідно теорії М.Портера найбільш важливими факторами виробництва виступають кваліфіковані трудові ресурси, наукова база та інші, які не дістаються компанії за спадком, а формуються саме на підприємстві. Стратегічне управління в умовах переходу до постіндустріального суспільства набуває фактору конкурентоспроможності підприємства як сума знань, що дозволяє передбачити життєздатні шляхи розвитку бізнесу. М.Портер в своїх працях підкреслює, що кількість факторів, якими володіє господарська система, має менше значення, ніж швидкість та ефективність їх створення в конкретний період часу, їх модернізація [4]. Забезпеченню даної конкретної переваги на конкретному підприємстві слугує стратегічний центр (департамент) господарювання.

Запропонований департамент працює в тісній ув'язці з іншими підрозділами організаційної структури підприємства. При цьому рекомендовано враховувати, що формування організаційної структури управління швейним підприємством залежить від наступних елементів зовнішнього оточення:

- мотивація поведінки споживачів продукції, яка повинна бути досліджена та проаналізована маркетинговими підрозділами;
- тенденції на ринках матеріалів та сировини контролюються підрозділом матеріально-технічного постачання;
- зміни у настроях суспільства, інституціональні перетворення, культурна трансформація повинні бути в центрі уваги відділу з публік релейшнз;
- стан економічного середовища має підлягати моніторингу відділу планування та прогнозування;
- тенденції моди досліджує та розробляє на їх основі пропозиції конструкторський відділ;
- співпраця з іноземними партнерами, взаємозв'язки з ними є предметом діяльності відділів міжнародної кооперації;
- фінансові стратегії, які забезпечують впровадження інновацій, виступають пріоритетними складовими фінансово-економічних служб.

Центральною складовою всієї системи управління є організаційна структура управління, за допомогою якої створюється взаємозв'язок керівників та підлеглих як за вертикаллю, так і по горизонталі.

Структура управління виражає будову суб'єкта управління, зв'язки внутрішнього середовища організації, які мають забезпечити не тільки життєздатність, а й ефективний розвиток організації, використовуючи синергійний ефект.

На формування організаційної структури впливають чотири основні групи ситуаційних факторів: зовнішнє середовище, персонал, технологія роботи та стратегія фірми.

Вплив зовнішнього середовища визначається багатьма факторами: споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками, "контактними аудиторіями", законодавством України, економічними, політичними, демографічними, соціокультурними, науково-технічними та екологічними.

Технологія роботи впливає на розподіл праці, групування робіт та взаємозалежність робіт. Вплив персоналу визначається його кваліфікацією, здатністю та бажанням брати на себе відповідальність за вирішення організаційних проблем. Зміна стратегії передбачає перепроєктування організаційної структури фірми. Так, починаючи з 1990 року на більшості існуючих на той час підприємствах, що досліджуються, були створенні відділи маркетингу.

Маркетингу належить важлива роль у процесі стратегічного планування фірми. Працівники, які займаються плануванням, багато в чому залежать від рішень спеціалістів з маркетингу оскільки:

- По-перше, слід враховувати їхні ідеї щодо випуску нової продукції та можливостей ринку.
- По-друге, спеціалісти з маркетингу оцінюють ці можливості й визначають доцільність їх використання, оцінивши діяльність конкурентів та вивчивши споживачів.
- По-третє, вони розробляють детальний маркетинговий план для кожного рішення, пов'язаного з ризиком в ціноутворенні, розподілі та просуванні товару на ринку.
- По-четверте, весь персонал, причетний до маркетингової діяльності, несе відповідальність за реалізацію плану на цільовому ринку.
- По-п'яте, цей персонал може оцінювати результати і вносити певні корективи у стратегічні плани, якщо прийняті рішення виявилися не життєздатні.

Однак, в подальшому досліджуванні підприємства практично повністю перейшли на випуск продукції за давальницькими схемами, що практично знівелювало роль відділів маркетингу, які в подальшому були реорганізовані або взагалі ліквідовані.

На підприємствах набуло нового значення функціонування відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

Стратегічне управління передбачає чітку постановку стратегічних цілей і завдань організації та підтримання тривалих взаємовідносин між нею і оточенням, що забезпечує досягнення цілей. Воно відбувається в конкретних соціально-економічних та інституційних умовах, має специфічні механізми реалізації. Виходячи з такої місії стратегічного управління, дисертантом виділено чотири основні чинники, що впливають на його ефективність, – зовнішнє середовище, персонал, технологію роботи та стратегію фірми.

Врахування факторів зовнішнього середовища має важливе прикладне значення, а сам процес управління

наповнюється реальним змістом, оскільки він базується на інформації про кон'юнктурні коливання на ринку, структуру споживчих потреб, рівень конкуренції, наявність постачальників економічних ресурсів. Технологія виробництва зумовлює глибокі зміни в професійно – кваліфікаційній структурі працівників, спеціалізації та кооперації праці. Зміна стратегії неминує вносити корективи в організаційну структуру управління підприємством.

Дослідження показало, що на підприємствах швейної промисловості використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка має ряд недоліків. Тому в роботі пропонується запровадити матричну організаційну структуру, яка дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на підприємствах за рахунок: можливості оперативного прийняття рішень, високої організаційної гнучкості, більш ефективного використання ресурсів, професійного росту працівників і, як наслідок, - підвищення мотивації, делегування певних функцій на нижчий рівень, що дає можливість вищому керівництву приділяти більше уваги стратегічному управлінню, максимізації синергічного ефекту, активізації інноваційної діяльності.

В роботі здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємств з виробництва одягу Закарпатської області. До сильних сторін необхідно віднести переваги організації, те, що вона робить добре, у чому її сприймають позитивно інші. Зокрема: характеристика галузі в цілому, продукція, технології та промислова база, трудові ресурси, умови праці, традиції, наявний досвід.

В аналізі слабких сторін слід виділити застаріле обладнання, неефективну маркетингову роботу, низьку кваліфікацію працівників, низький рівень заробітної плати та рентабельності операційної діяльності, низьку питому вагу інноваційної продукції в загальних обсягах.

Оцінка можливостей показала, що створювальними факторами, які сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління, є: географічне положення, багатонаціональність регіону, історичні традиції виробництва, культура праці, кількість суб'єктів господарювання, вагоме місце в зовнішньоекономічній діяльності Закарпатської області, пільгове законодавство, несезонність виробництва, робота за схемою використання давальницької сировини, можливості виходу на український ринок, можливості самостійного виходу на зовнішні ринки.

Проведений SWOT-аналіз дозволив сформулювати низку потенційних зовнішніх перешкод для успіху організації, основними з яких визначено такі: конкуренти на внутрішньому ринку, неправильні уявлення про платоспроможність населення, недооцінка впливу імпорту “секонд-хенду”, імпорт товарів за заниженою митною вартістю, дорога вітчизняна сировина, робота за схемою давальницької сировини, поява нових конкурентів на зовнішніх ринках, відсутність українського швейного обладнання та комплектуючих до нього, зміни в митному регулюванні тимчасового ввозу обладнання, нестача кваліфікованих працівників, високі процентні ставки за кредити, високі податкові ставки, відсутність механізмів координації в галузі.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень зроблено такі висновки:

1. Глобалізація сучасної світової економіки не тільки зумовлює необхідність, але й створює відповідні умови для розвитку стратегічного управління підприємствами. Останнє розвивається в умовах зростання конкуренції як вітчизняних, так і іноземних підприємств за ринки збуту та ринки ресурсів, виникнення нових факторів, методів, моделей в управлінні стратегічним розвитком. Ефективність стратегічного управління залежить від принципів, покладених в його основу, які слугують орієнтиром визначення цілей, дизайну стратегії, стратегічного планування та втілення стратегії на практиці. Тим самим стратегічне управління є важливим інструментом розвитку підприємства, засобом підвищення його ефективності та конкурентоздатності.

2. Аналіз стану підприємств текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра та виробів з хутра Закарпатської області показав, що, починаючи з 90-х років, галузь зазнала значного скорочення, і тільки з 1998 року її позиції були відновлені. Так, у 2001 році частка галузі становила 9,6% у промисловості області. В подальшому відбулось значне скорочення частки текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра та виробів з хутра - до 5,9% в 2004 році та 3,4% у 2008 році.

3. Для швейних підприємств регіону характерною є хронічна нестача власних оборотних коштів, що негативно впливає на фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

4. Тенденції зміни ділової активності та рентабельності швейних підприємств регіону однозначно чітко не проявляються. Відслідковується, що ці характеристики їхньої роботи залежать від мобільності суб'єктів господарювання у глобалізованому ринковому середовищі. Ті підприємства, які є більш мобільними стосовно зовнішніх змін, здатні позитивно впливати на рівень своєї ділової активності та рентабельності.

5. Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємств швейної промисловості дозволяє запропонувати такі стратегії: вивчення можливостей самостійного проникнення на світові ринки та розробка маркетингової стратегії виходу на зовнішні ринки, забезпечення сертифікації продукції стандартами ISO, вдосконалення кадрової роботи та механізмів підвищення мотивації праці. Реалізація окреслених цілей вимагає додаткових фінансових витрат, однак надає значні переваги, пов'язані зі завоюванням власного сегменту на внутрішньому ринку.

6. Соціологічне дослідження, проведене на 15 підприємствах швейної промисловості області, показало, що основними причинами, які стримують ефективність їх роботи, є: недосконалість системи оподаткування,

відсутність власних коштів, високі процентні ставки за кредитами, низька кваліфікація кадрів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маленков Н. Т. Виробничо-ресурсний потенціал території / Н. Т. Маленков, В. П. Руденко. – К., 1999. – С. 7.
2. Статистичний щорічник Закарпаття за 2008 рік / за ред. Г. Д. Гриник. – Ужгород, 2009. – С. 190-240.
3. Статистичний щорічник Закарпаття за 2010 рік / за ред. Г. Д. Гриник. – Ужгород, 2011. – 543 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова – [2-ге вид.] – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Завадяк Роман Іванович, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «УжНУ»

Бойко Ярослав Миколайович, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «УжНУ»

Гапак Наталія Мирославівна, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «УжНУ»