

## ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Повідайчик М.М.

*У статті досліджується проблема формування виробничої програми підприємств легкої промисловості. Особлива увага приділена виявленню найбільш значимих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на формування та реалізацію виробничої програми швейних підприємств. Серед внутрішніх факторів виокремлено ті, які впливають на об'єми виробництва та асортименту політику підприємства. Зовнішні фактори розглядають з позиції їх прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства.*

**Кількість бібліографічних посилань – 12, мова – українська.**

**Ключові слова:** виробнича програма, стратегічне планування, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

### ВСТУП

Розвиток та впровадження стратегічного планування на вітчизняних промислових підприємствах передбачає формування відповідного інструментарію реалізації стратегічних рішень. Це потребує постійного вдосконалення методів формування виробничої програми підприємства. Більше того, якщо говорити про виробничу програму швейних підприємств, то тут є низка особливостей, які обов'язково необхідно враховувати в процесі стратегічного планування.

По-перше, це надзвичайно широкий асортимент продукції; по-друге, динамічність кон'юнктури на ринку, що обумовлено постійною зміною смаків, уподобань, моди; по-третє, врахування особливостей і можливостей (сировинних, трудових, географічних, етнографічних і т.д.) регіону; по-четверте, часто виробництво швейної продукції відбувається невеликими серіями, що вимагає постійного коригування виробничої програми.

Однак, аналіз фінансово-економічного і господарського стану вітчизняних підприємств легкої промисловості показує, що серед них є такі, які не мають виробничих програм. Це є неприйнятним: якщо підприємство планує і надалі працювати і, головне, бути конкурентоспроможним, то керівництву необхідно розробити виробничу програму, оскільки підприємство працює "від замовлення до замовлення".

Така ж проблема спостерігається і в швейній підгалузі, оскільки на сьогодні більшість підприємств працює за давальницькою схемою. У результаті, спадання виробництва швейної продукції відбулося майже за всіма основними видами. Так, на протязі 2003-2009 років обсяги виробництва одягу в Україні скоротилися в середньому на 41% [5]. Зважаючи на це стає зрозуміло, що розвиток галузі неможливий без застосування нових підходів до стратегічного планування і, в тому числі, формування виробничої програми на вітчизняних підприємствах легкої промисловості.

Проблемі формування виробничої програми підприємства, її місцю в системі стратегічного плану присвячені праці багатьох відомих вчених, насамперед таких як: Ю. Гончаров, А. Гукалюк, С. Єнін, Е. Карапетян, Г. Тарасюк, О. Орлов, Л. Шваб та ін.

Проте аналіз результатів наукових досліджень з проблеми формування виробничої програми показав, що на сьогодні вона є недостатньо вивченою. Потребує також подальшого дослідження й питання впливу факторів оточуючого середовища на планування виробничої діяльності підприємств легкої промисловості. Викладена проблемна ситуація обумовлює актуальність даної роботи.

Таким чином, метою даної публікації є аналіз теоретичних підходів щодо розробки виробничої програми на підприємствах швейної галузі, а також дослідження впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на формування та реалізацію виробничої програми підприємств.

### 1 ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У літературі останніх років, в т.ч. спеціальній, найчастіше виробничу програму визначають як один із розділів стратегічного плану підприємства, який містить заплановані об'єми виробництва у натуральному і вартісному вираженні. У такому випадку основою для формування виробничої програми є стратегічний план діяльності підприємства, який розроблений за результатами вивчення кон'юнктури ринку і збуту продукції у відповідності з

галузевою належністю підприємства [4]. Ми вважаємо, що дане твердження достатньо повно відображає суть виробничої програми підприємства в сучасних умовах господарювання. Хоча на цей рахунок існують і інші точки зору.

Так, Г. Савицька вважає, що при формуванні виробничої програми підприємство повинно враховувати, з однієї сторони, попит на даний вид продукції, а з іншої – найбільш ефективно використовувати трудові, технічні, технологічні та ін. наявні ресурси [10]. Вчені М. Алексєєва [1] і М. Бухалков [3] під виробничою програмою підприємства розуміють план виробництва і реалізації продукції. І. Сергєєв [11] вважає виробничу програму основою плану продажів. На нашу думку, такі тлумачення виробничої програми звужують її суть в умовах ринкової економіки.

Об'єми виробництва і реалізації продукції є взаємопов'язаними показниками. В умовах обмежених можливостей і необмеженому попиті на перше місце висувається об'єм виробництва продукції. Але в процесі насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає об'єм продажів, а навпаки, можливий об'єм продажів є основою розробки виробничої програми.

З позиції М. Каргополова, якщо встановлювати виробничу програму виходячи тільки з потреб, вона може залишитися незабезпеченою можливостями виробництва, а, відповідно, нереалізованою [7]. Якщо ж її розробляти тільки за можливостями виробництва, можуть залишитися незадоволеними певні потреби.

Планування виробництва продукції, товарів і послуг тісно пов'язане з вибором загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, розробкою конкурентноздатної продукції, організацією її виробництва і реалізації, а також із виконанням інших функцій господарської діяльності.

Аналізуючи діяльність підприємств легкої промисловості, зокрема швейних підприємств в Закарпатській області бачимо, що для них планування виробничої програми дуже часто пов'язано з певними труднощами, що обумовлено деякими особливостями цієї галузі виробництва. Головною причиною відмінності планування на підприємствах є різна тривалість життєвого циклу продукції. Оскільки на діяльність швейної галузі впливає такий фактор як мода, її постійна змінність, підприємства галузі регулярно проводять заміну продукції. Цим пояснюється скорочення строків планування, які враховують зміни ринкової кон'юнктури. Інша картина спостерігається у важкому машинобудуванні, де виробляється, припустимо, обладнання, нормативний строк служби якого складає не менше 30 років. Життєвий цикл продукту, таким чином, вимагає збалансованого за часом періоду планування. Отже, швейна промисловість у цьому сенсі має певні особливості, а це дозволяє розглядати виробничу програму підприємств з точки зору стратегічного підходу специфічною із низкою відмінностей насамперед з точки зору періодів планування. Це відмічають у своїх працях такі відомі вчені як Д. Хан і Х. Хунгенберг, які процес формування виробничої програми, що є інструментом реалізації стратегічного плану підприємства, розглядають як сукупність двох взаємопов'язаних підпроцесів – планування концепції виробничої програми (стратегічне планування) і планування розробок виробничої програми (оперативне планування) [12]. Стратегічне планування виробничої програми передбачає визначення привабливості сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив, конкурентноздатності продукції (з позиції внутрішніх можливостей), ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства та ін. Діяльність на оперативному рівні передбачає конструювання моделей, створення прототипу виробу, тобто організацію виробничої діяльності підприємства.

Стратегічне планування виробничої програми вимагає забезпечення збалансованості продуктово-ринкових сегментів. При цьому до продуктів, які виступають у якості товарів на ринку, можуть бути поставлені самостійні ринкові задачі в межах чітко встановлених цілей і визначені зовнішні конкуренти. Ці ж продукти можуть бути виділені як самостійні одиниці при реалізації функцій розробки, виробництва та збуту і визначений їх вклад у результати господарської діяльності підприємства. Що стосується продуктово-ринкових сегментів, то для них розробляється стратегія і визначаються конкурентні переваги, які в сукупності утворюють поля бізнесу підприємства. Процес сегментування бізнесу не має чітких правил оптимізації, проте критеріями можуть служити: однорідність ринків, однорідність технологій, однорідність (схожість) продуктів.

Управління виділеними полями бізнесу здійснюється на рівні відповідних структурних підрозділів. На конкретному підприємстві відбувається управління галузями бізнесу, які складаються з декількох полів бізнесу. Сегментування бізнесу є передумовою створення окремих структурних одиниць, орієнтованих на вирішення ринкових задач.

Крім збалансованості продуктово-ринкових сегментів у процесі стратегічного планування виробничої програми слід врахувати і такі фактори: життєвий цикл продуктів; розміри окремих полів бізнесу; невизначеність і ризики; орієнтація бізнесу на угоди за окремими продуктами чи комплексним обслуговуванням; структура споживачів (у плані залежності тих чи інших продуктів від груп споживачів); технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових).

Для розробки виробничої програми, яка задовольняла б цим вимогам, необхідно сформувати інформаційну базу вихідних даних, яка містить оцінки сегментів бізнесу з точки зору стану підприємства і перспектив його розвитку. Такими даними є: привабливість сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив; конкурентноздатність (з позиції внутрішніх можливостей); визначення ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства; невизначеність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на розвиток бізнесу.

Ринок, на якому функціонує підприємство оцінюється з точки зору привабливості виробів, а їх

конкурентноздатність оцінюється за внутрішніми можливостями підприємства.

Основні конкурентні переваги визначаються якістю продукції, затратами на виробництво і реалізацію, а також здатністю підприємства до створення нових продуктів для задоволення потреб клієнтів.

Рентабельність того чи іншого виду діяльності підприємства залежить від капіталовкладень у цю галузь. При умові вибору найоптимальнішої стратегії для продуктово-ринкового сегменту капіталовкладення нижчі критичної точки (мінімального рівня) не дають віддачі. Крім цього існує точка оптимального рівня капіталовкладень, при перевищенні якого віддача починає знижуватися.

Привабливість ринку характеризують технологічні властивості підприємства, які відображають ступінь їх відповідності вимогам науково-технічного прогресу. Під час оцінки конкурентноздатності продукції технологічний рівень характеризує організацію процесів виробництва на підприємстві у порівнянні з конкурентами.

Для чіткої постановки задачі з формування виробничої програми підприємства необхідно доповнити аналіз ринкових позицій продуктів оцінкою вкладу досліджуваного сегменту бізнесу в загальний результат діяльності підприємства. Розрізняють ключові, спеціальні, проблемні та інтегровані сегменти бізнесу.

До ключових відносять сегменти бізнесу, які дають основний вклад у фінансові результати і визначають профіль підприємства. Особливе значення відводиться визначенню майбутніх ключових сегментів бізнесу, в які перш за все направляються ресурси підприємства. Спеціальні сегменти бізнесу мало пов'язані з ключовими, проте забезпечують певний прибуток підприємства на протязі тривалого періоду часу. Окрім цього, на будь-якому підприємстві наявні проблемні та інтегровані сегменти діяльності. Інтегровані сегменти відіграють важливе значення для підприємства, яке обумовлене суттєвими зв'язками з ключовими сегментами.

Таким чином, формування виробничої програми підприємства передбачає визначення привабливості сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив; конкурентноздатності продукції (з позиції внутрішніх можливостей); визначення ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства; впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та ін.

## **2 ВПЛИВ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Під час розробки виробничої програми підприємства слід враховувати низку чинників, які забезпечують ефективність її реалізації. Це, насамперед, збалансованість продуктово-ринкових сегментів, життєвий цикл продуктів, невизначеність і ризики, структура споживачів (у плані залежності тих чи інших продуктів від груп споживачів); технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових), фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на розвиток бізнесу.

Розглянемо детальніше фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування та реалізацію виробничої програми, зокрема швейних підприємств.

Їх можна представити як сукупність факторів, які здійснюють вплив на об'єми виробництва і на асортимент продукції.

Щодо об'ємів виробництва, особливий інтерес представляє виробнича потужність – один із найбільш значимих компонентів внутрішнього середовища, оскільки технічний рівень підприємства визначає кількість працівників, випуск готової продукції та інші параметри виробничої діяльності, які в свою чергу здійснюють на неї вплив.

Важливу роль у діяльності швейного підприємства відіграє такий фактор як технологія виробництва продукції – з її допомогою підприємство впливає як на витрати, пов'язані з закупкою і транспортуванням сировини і матеріалів, так і на час виробничого циклу, якість продукції, що в умовах конкурентної боротьби є дуже важливим чинником.

Під час формування виробничої програми швейного підприємства слід враховувати особливості застосовуваної сировини. Так, наприклад, при розкрій костюму чоловічого з тканини в лінійку затрати часу збільшуються в середньому на 6 хв., а витрати сировини – на 10-15% порівняно з виробом із однотонної тканини. У швейному цеху великий вплив на витрати часу здійснює склад сировини: виробництво продукції з тонких шерстяних тканин більш трудомістке, ніж, наприклад, з поліестру [8].

Невід'ємною частиною виробництва на підприємствах є інноваційна діяльність, яка включає роботи з проектування і конструювання швейних виробів. Це складний комплексний процес, який об'єднує рішення художніх, технічних і соціальних завдань. На сьогодні підприємства, в тому числі швейні, виробляють ту продукцію, яка необхідна споживачам, і отримують прибуток за рахунок максимального задоволення їх потреб.

Інші, не менш важливі внутрішні фактори діяльності швейного виробництва:

– можливості складських приміщень;

– кількість працівників, які безпосередньо займаються пошиттям одягу. На швейних підприємствах їх чисельність досягає 90% від загальної кількості працівників, а кваліфікація прямо пов'язана з якістю вироблених продуктів. Висока кваліфікація працівника знижує рівень браку, виправлення якого уповільнює технологічний процес;

– оборотні засоби – це засоби, які інвестовані підприємством у майбутні операції; для того, щоб підприємство зберігало поточні об'єми виробництва і могло успішно конкурувати на ринку, важливо, щоб величина оборотних засобів і швидкість їх обертання була максимальною та ін.

Маркетингові дослідження в швейній галузі передбачають вивчення потреб споживачів, а також факторів соціокультурного середовища, які визначають споживчі інтереси. Актуальність і доцільність цього вивчення обумовлена необхідністю знаходження перспективних цільових сегментів для стратегічних напрямків розвитку вітчизняних підприємств швейної галузі.

Важливим фактором, що визначає рівень прибутку підприємства є відповідність асортименту продукції запитам споживачів. Формування асортименту – це проблема конкретного виробу, визначення співвідношення між “старими” і “новими” товарами, товарами масового, серійного і одиничного виробництва та ін. Основна мета асортиментної політики полягає в тому, щоб орієнтувати підприємство на випуск товарів, які за структурою і якістю повністю відповідають запитам покупців.

Будь-яке швейне підприємство зацікавлене у скороченні номенклатури і асортименту товарів з метою збільшення серійності окремих виробів, а відповідно, скорочення виробничих затрат. Однак, ринкова економіка, де головним елементом є споживач, потребує розширення асортименту продукції і врахування запитів окремого покупця. Виходячи з цього, 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, які вирішуються шляхом управління асортиментом продукції. Управління асортиментом представляє собою діяльність відповідних служб підприємства з контролю, продажів і виробництва з метою адаптації асортименту до потреб споживачів [8].

Проведений нами аналіз планування асортименту на швейних підприємствах Закарпатської області дозволив виявити основні проблеми управління товарним асортиментом:

- швидка зміна потреб покупців, що передбачає постійне оновлення асортименту і витрати на додаткові ресурси;
- жорстка конкуренція, яка призводить до того, що виведений на ринок новий товар не встигає окупити інвестиції в його виробництво;
- відсутність налагодженої системи управління асортиментом, у зв'язку зі складністю прогнозування змін попиту споживачів, а також методики оптимізації асортименту.

Надзвичайно важливу роль у плануванні асортименту швейного підприємства відіграє мода. У роздрібній торгівлі прийнято розрізняти товари за двома класами – товари основного і 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 дуже повільно. Особливістю товарів модного асортименту є те, що їх властивості змінюються швидко. Для управління таким асортиментом важливо знати, що мода – це об'єктивне явище, вона швидко змінюється, малопередбачувана, проте життєві цикли окремих модних товарів підпорядковуються загальним закономірностям життєвого циклу будь-якого товару. Відносно короткий життєвий цикл товару накладає відбиток на підхід до формування асортименту: з одного боку, важливо правильно спрогнозувати не тільки момент найвищої популярності виробу, але й спаду; з іншого – циклічність моди дозволяє передбачити послідовність її зміни [6].

На нашу думку, асортиментна політика підприємства в умовах ринкової економіки формується з урахуванням таких критеріїв: максимальне задоволення потреб покупців, прибуток і ефективність виробництва. При цьому споживач прагне бачити в магазинах максимально широкий і різноманітний товар, а в інтересах виробника він повинен бути максимально типізованим, уніфікованим і відповідати наявній виробничій базі. В цих умовах задача формування асортименту для підприємства є задачею оптимізації.

Таким чином, внутрішні фактори діяльності швейних підприємств можна розділити на дві групи:

- фактори, які впливають на об'єми виробництва (технології виробництва продукції; виробнича потужність підприємства; рівень кваліфікації працівників підприємства; кількість оборотних засобів підприємства);
- фактори які впливають на асортиментну політику (діяльність з проектування і конструювання швейних виробів; особливості сировини – структура і рисунок тканини; маркетингові дослідження (вивчення попиту, визначення перспективних цільових сегментів)).

До основних факторів впливу на стратегічне планування діяльності підприємства у рівній мірі 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 і його впливі на внутрішню будову підприємства” [2].

Зовнішні фактори розглядають з позиції їх прямого впливу на діяльність швейного підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура) і непрямого впливу (цінова політика, митна політика, система оподаткування, емісія ринку і коливання попиту, закони і органи влади).

У сучасних умовах господарювання для підприємства головною дійовою особою на споживчому ринку швейних виробів виступає людина (споживач) з властивим тільки їй неповторним набором специфічних потреб як психологічних, так і фізичних, і соціальних. Очевидно, успіх функціонування швейного підприємства залежить в першу чергу від того, наскільки вдало і повно воно зуміє задовольнити споживача. Аналіз сучасного становища ринку дозволив зробити висновки про переорієнтацію покупців з дешевих товарів сумнівної якості до більш дорогих та якісних товарів. При виборі одягу значна увага приділяється марці виробника. Для того, щоб найсучасніші моделі вітчизняного виробництва мали успіх має пройти певний період, за який виробникам треба показати себе

досвідченими фахівцями. Проте на сьогодні все це не враховується підприємствами при плануванні асортименту та реалізації швейних виробів [9].

Важливим фактором у процесі розробки виробничої програми є врахування характеру конкуренції між підприємствами галузі. Вирішальною передумовою конкурентоздатності підприємства є виробництво продукції, яка може не тільки протистояти конкуренції інших товарів, а переважати у ній. Для успішної реалізації конкурентоздатності товару необхідно правильно організувати роботу на ринку. Адже між собою конкурують не тільки товари, але і стратегії ринкової діяльності підприємств, їх управлінські та виконавчі системи і перевагу отримує той, хто створить на ринку необхідні умови для успішного функціонування підприємства.

Серед зовнішніх факторів виділяють постачання швейних підприємств необхідною сировиною. Сучасна сировинна база швейної промисловості включає тканини, штучні шкіри, плівкові матеріали, хутро, підкладочні тканини та матеріали, фурнітуру тощо. Серед усіх видів сировини найбільшу питому вагу як за об'ємом, так і за вартістю складають тканини. Тому основними постачальниками сировини для швейного виробництва є підприємства текстильної галузі. Нині текстильна промисловість України забезпечує менше половини необхідного об'єму тканин, тому швейна промисловість у значній мірі використовує тканини, що виробляють підприємства Росії і Білорусі. Забезпечення швейної галузі названою сировиною досягається за рахунок активізації ролі логістики у підвищенні спроможності підприємства швидко реагувати на ринкові зміни. У швейній промисловості саме ефективність системи постачання сприяє організації вчасної поставки сировини необхідної кількості та якості з мінімальними витратами.

На даний час в Україні на державному рівні не здійснюються заходи з розвитку інфраструктури швейної промисловості, особливо торгівлі вітчизняною продукцією, що є необхідною умовою для просування товарів вітчизняних підприємств – крупних виробників такої продукції. Така ситуація створює певні обмеження та вимагає значних зусиль і ресурсів для виходу підприємств на внутрішній ринок, а також призводить до того, що підприємство, не маючи можливості у повній мірі завантажити свої виробничі потужності продукцією для внутрішнього ринку, повинно працювати з давальницькою сировиною, що є нерентабельним.

З метою подолання даної несприятливої ситуації, на нашу думку, стратегічною ціллю для швейних підприємств повинно стати збільшення частки продукції, що виробляється на внутрішній ринок, забезпечуючи рівномірне завантаження виробництва продукцією для внутрішнього ринку впродовж усього року. Збільшення частки виробництва продукції на внутрішній ринок здійснюватиметься за рахунок зменшення частки продукції, що виготовляється з давальницької сировини.

Для нинішньої української ситуації давальницька схема економічно вигідна. Проте через дешевий імпортований товар вітчизняний виробник, що працює за цією схемою, не може свій високоякісний товар продати в Україні. Робота на давальницькій сировині не стимулює підприємства до активніших пошуків розширення ринків збуту продукції в Україні.

Отже, головною проблемою вітчизняних підприємств швейної промисловості є незадовільний стан державного регулювання внутрішнього ринку, який заповнила величезна кількість товарів, ввезених із країни з заниженою митною вартістю або без сплати мита взагалі чи контрабандно з країн з дешевою робочою силою або бувших у використанні, низька платоспроможність населення та ін.

Безперечно, це лише неповний перелік тих зовнішніх факторів, які відіграють визначальну роль у процесі життєдіяльності швейних підприємств. Їх взаємодія носить специфічний характер для кожної галузі і завжди змінюється в часі.

Дещо стримують розвиток підприємства такі проблеми, які пов'язані з науковим прогресом, як необхідність вкладення власних коштів в НТП, відсутність перспективи вітчизняного виробництва необхідної техніки та ін.

Відзначається позитивний характер впливу факторів соціально-культурного середовища, що характеризується зростанням кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до навчання, можливості поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою, вивченні й застосуванні закордонного досвіду й використанні ефективних методів управління.

## **ВИСНОВКИ**

Таким чином, незважаючи на багатоманітність і наукову значимість досліджень у галузі формування виробничої програми, в них відсутня цілісна методика, яка б враховувала галузеву належність підприємства та вплив факторів оточуючого середовища. Задля цього нами були виявлені найбільш значимі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють безпосередній вплив на формування виробничої програми підприємств швейної галузі.

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1994. – 214 с.
3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 400 с.

4. Грибов В. Д. Экономика предприятия : учеб. пособие. Практикум / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
5. Виробництво основних видів промислової продукції за 2001-2009 роки / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Ермилова Е.Е. Моделирование и художественное оформление одежды / Е. Е. Ермилова, Д. Ю. Ермилова. – М. : Высшая школа, 2000. – 184 с.
7. Каргополов М. Д. Совершенствование методов измерения затрат и результатов производства : автореф. дис. ... докт. эконом. наук : 08.00.05 / Михаил Дмитриевич Каргополов. – СПб, 1999. – 40 с.
8. Ольховая М. В. Совершенствование планирования производственной программы промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Марина Валерьевна Ольховая. – М., 2006. – 20 с.
9. Очеретько Л.М. Формування механізму управління конкурентноздатністю підприємств / Лариса Михайлівна Очеретько: Автореф. дис. канд. економ. наук. – Національний університет харчових технологій, Київ, 2004. – 22 с.
10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : четвертое издание, переработанное и дополненное / Г. В. Савицкая. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.
11. Сергеев В. И. Оперативное финансовое планирование на предприятии / В. И. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
12. Дитгер Х., Хунгенберг Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контролинга : пер. с нем. / Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

---

[Повідайчик Михайло Михайлович](mailto:povidm@gmail.com), старший викладач кафедри кібернетики і прикладної математики УжНУ, тел. 668257, e-mail: [povidm@gmail.com](mailto:povidm@gmail.com)