

ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

На правах рукопису



ІГНАТЬЄВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ  
/ НА ПРИКЛАДІ ВЗУТТЄВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ /

08.07.01 Економіка пром-сті

~~05.02.21~~ - організація виробництва  
/ легка промисловість/

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата технічних наук

КИЇВ - 1997

Дисертація є рукопис. Робота виконана на кафедрі управління та економіки виробництва Державної академії легкої промисловості України.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК

- доктор економічних наук  
професор Мартиненко М.М.

ОФІЦІЙНІ ОПОНЕНТИ

- доктор технічних наук  
професор Нестеров В.П.  
- кандидат економічних наук  
доцент Петух В.Н.

ПРОВІДНА УСТАНОВА

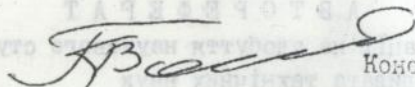
- Київський Національний  
технічний університет

Захист відбудеться "2" серпня 1997 року о 11<sup>00</sup> год  
на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 01.17.02 в Державній  
академії легкої промисловості України за адресою:  
252011, м. Київ - 11, вул. Немировича-Данченко, 2

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці академії.

Автореферат розісланий "30" травня 1997 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої  
вченої ради  
доктор технічних  
наук, професор



Коновал В.П.

ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00751157 (Q)

## I. Загальна характеристика роботи.

I.1. Актуальність дослідження. В умовах переходу України до ринкової економіки докорінним чином змінюються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. З виникненням необхідних умов ринкового середовища, свободи підприємницької діяльності, різноманітності форм власності, конкуренції, вільного ціноутворення, економічної відповідальності промисловим підприємствам України приходить знаходити нові форми організації своєї діяльності. Однією з проблем, рішення якої створює передумови для ефективної діяльності підприємства, являється постійне оновлення і удосконалення своєї продукції. Особливо це відноситься до підприємств легкої і зокрема, взуттєвої промисловості. Існуюча на багатьох підприємствах система управління оновленням продукції, сформувалась в умовах зруйнованого планово-розподільного механізму господарювання. У вітчизняній практиці в легкій промисловості основним видом планово-управлінської діяльності поки залишається виставочно-договірна система формування асортименту. В той час, коли формування ефективної товарної політики, в якій проблема оновлення продукції відіграє найбільш активну роль, не стали визначальними. Методичні розробки і наукові публікації в цій галузі також суттєво відстають від питань практики управління оновленням продукції.

Успіх в оновленні продукції взуттєвих підприємств можливий при вирішенні ланки наукових проблем теоретичного, методичного і організаційного характеру, що мають ряд специфічних особливостей на сучасному етапі. Це формування на ринку України конкурентного середовища в наслідок насичення продукцією імпортного виробництва, численність економічних і організаційних труднощів і невідкладність їх рішення, значна мінливість і невизначенність факторів зовнішнього середовища, що впливає на діяльність підприємств.

Названі особливості і методична невизначенність проблеми, гостра потреба в практичних рекомендаціях підприємствам легкої промисловості, визначають необхідність в проведенні досліджень, направлених на розвиток методів управління формуванням товарної політики. Ця проблема постійно привертає увагу наукових робітників і практиків. В сучасній науковій літературі, що відображає закордонну і вітчизняну теорію і практику вирішення цієї проблеми, існують різні підходи і методи, неспівпадаючі концепції та неоднозначні висновки. В закордонній практиці шороко використовуються методи планування товарної номенклатури виробників і товарної стратегії. Однак, ба-

Литвин. З. Стефанів.  
АН України

гато питань недостатньо досліджено, не повністю розроблені теоретично і не мають потрібної практичної реалізації. Зокрема, на підприємствах взуттєвої промисловості. Рішення проблеми передбачає розробку концепції формування товарної політики для підприємств галузі на нових принципах; розробку методів аналізу і оцінки факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства; системи використання маркетингових досліджень; формування оптимальної виробничої програми і асортименту підприємства в умовах ризику і невизначеності зовнішнього середовища; удосконалення системи внутрішньо-виробничих відносин між підрозділами взуттєвого підприємства, удосконалення організаційної структури управління підприємством, яка задовольняє вимогам зовнішнього середовища.

Актуальність цих проблем, необхідність теоретичних розробок та практичного вирішення, пристосованих до специфіки взуттєвої промисловості обумовило вибір теми дисертаційної роботи та основні напрямки дослідження. Дисертаційне дослідження виконувалось у відповідності з Держбюджетною науковою тематикою Державної академії легкої промисловості України.

1.2. Предметом дослідження являються процеси управління, що визначають механізм формування товарної політики підприємств легкої промисловості, працюючих в умовах становлення ринкових відносин.

1.3. Об'єктом дослідження є процес підготовки виробництва та оновлення продукції на підприємствах взуттєвої галузі.

1.4. Мета дослідження. Головною метою дисертаційної роботи являється методологічне обґрунтування процесів оновлення продукції та розробка практичних методів по його використанню підприємствами, що здійснюють свою діяльність в умовах ризику і нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення даної мети були вирішені такі завдання:

- досліджена, проаналізована, узагальнена і розкрита сутність та характер процесу оновлення продукції підприємствами, що функціонують в умовах становлення ринкових відносин;
- обґрунтовані і сформульовані методологічні принципи функціонування механізму формування товарної політики;

- виявлені та обгрунтовані чинники, що обумовлюють процес оновлення продукції;

- науково обгрунтовано зміст механізму формування товарної політики, встановлено склад та взаємодія його елементів, проаналізовано характер змін параметрів, що враховують вплив факторів зовнішнього середовища та потенціалу підприємства;

- розроблена модель організаційно-економічного механізму формування товарної політики;

- виявлені основні тенденції процесу вибору номенклатури та асортиментних груп товарів на підприємствах вуглевої промисловості;

- розроблена методика обгрунтування товарної політики підприємства в умовах ризику та невизначеності факторів зовнішнього середовища на основі економіко-математичного моделювання;

- розроблені рекомендації по удосконаленню організаційної структури управління підприємствами, що забезпечують функціонування механізму формування товарної політики підприємства;

- розроблені рекомендації по удосконаленню системи економічних відношень між підрозділами вуглевого підприємства.

1.5. Методологічна основа і методи дослідження. Теоретико-методологічною основою досліджень дисертаційної роботи являються базові концепції і підходи до розвитку підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки. Дослідження велось на основі вивчення вітчизняних та закордонних джерел з питань теорії управління, товарної політики, планування, організації виробництва.

При вирішенні поставлених задач використовувався комплексний і системний підходи, техніко-економічний та порівняльний аналіз, прийоми групування, ранжування та експертних оцінок, економіко-математичні методи, статистичне прогнозне моделювання.

1.6. Факторологічний матеріал дослідження складають Закони України, Укази та Законодавчі акти, рішення Президента, Верховної Ради і Уряду України, що регулюють економічні процеси, підприємництво і діяльність підприємств України.

1.7. Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що в дисертації:

визначені і обгрунтовані принципи розвитку механізму формування товарної політики в умовах переходу до ринкової економіки;

розроблений і обгрунтований підхід до удосконалення механізму формування товарної політики, який базується на системному розгляданні елементів механізму і їх взаємодії з факторами зовнішнього середовища, виділення їх властивостей та взаємозв'язків;

запропонована модель функціонування організаційно-економічного механізму формування товарної політики підприємства, що основана на взаємодії товарної політики, потенціалу підприємства і оцінки факторів зовнішнього середовища;

розроблені методики:

пофакторного аналізу та оцінки нестабільності зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити ступінь впливу різного роду факторів на діяльність підприємства;

оцінки потенціалу підприємства, яка допомагає визначити сильні та слабкі сторони, потенційні можливості виконання програми оновлення продукції;

обґрунтування товарної політики підприємства в умовах ризику та невизначенності факторів зовнішнього середовища;

запропонована схема організаційної та інформаційної взаємодії структурних підрозділів підприємства, що забезпечує ефективне функціонування організаційно-економічного механізму формування товарної політики підприємства;

розроблена економічна модель взаємодії підрозділів підприємства, що забезпечує процес оновлення продукції на підприємствах взуттєвої промисловості.

І.8. Практична цінність дослідження. Теоретично обґрунтовані і розроблені методичні рекомендації та пропозиції, що направлені на вирішення ефективного оновлення продукції підприємствами легкої промисловості, дозволять понизити ризик та збільшити обґрунтованість виробничої програми підприємств, забезпечити їх стійкість в ринковому середовищі. Результати досліджень мають практичну направленість методик по оцінці та обґрунтування товарної політики підприємства в умовах ризику та невизначенності зовнішнього середовища, аналізу і оцінки нестабільності зовнішнього середовища та потенційних можливостей підприємства, що пройшли апробацію на Донецькій ВТФ "Контур" та Київському ВТВП "Київ".

Результати теоретичного та методологічного характеру використовуються в учбовому процесі Державної академії легкої промисловості України, Київського економічного інституту менеджменту.

І.9. Апробація роботи. Основні наукові та практичні результати доповідались, обговорювались і одержали позитивну оцінку на науково практичній конференції: "Проблеми взуттєвої промисловості України" / м. Київ, 1996 р. / та наукових та науково-методичних конференціях Державної академії легкої промисловості України / м. Київ 1993-1997р.р. /

1.10. Публікації. За результатом проведених досліджень опубліковано 9 робіт загальним обсягом 3.2 друкарських аркушів, у яких відображено основний зміст дисертації.

1.11. Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з вступу трьох розділів, висновків, заключення, містить 39 таблиць, 13 малюнків, список літератури, додатки.

## 2. Основні положення дисертаційної роботи.

У вступі обґрунтовується актуальність теми, рівень її розробки, визначається мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження, його методологічна база, а також наукова новизна, теоретичне та практичне значення результатів дослідження, основні положення, які вносяться на захист.

Захисту підлягають такі основні положення:

2.1. Стан та основні тенденції розвитку організаційно-економічного механізму формування товарної політики підприємства.

Проведені дослідження, аналіз та узагальнення функціонування взуттєвих підприємств з різною формою власності свідчать про те, що вирішення проблеми управління процесами оновлення продукції зі зниженням ризику в підприємницькій діяльності було й залишається одним із найактуальніших за умов ринкової економіки.

На сьогодні, в практиці діяльності підприємств, в науковій та спеціальній вітчизняній літературі немає однозначного розуміння суті механізму та процесу формування товарної політики. Дисертант в цьому питанні виходить з того, що товарна політика - це система діяльності керівників та менеджерів підприємства, яка полягає в вирішенні проблеми зниження ризику шляхом системного взаємозв'язку асортименту взуття, що підприємство буде випускати, можливостей підприємства мати відповідні ресурси та можливостей ринку взуття. При цьому слід враховувати, що ризику в товарній політиці відповідають три основних взаємопов'язаних значення:

- ризик пов'язаний з розробкою нових видів взуття;
- ризик, що може бути при удосконаленні існуючого асортименту продукції;
- ризик, який виникає при захисті асортименту взуття, яке знаходиться на існуючому ринку.

Розробка товарної політики на такій методологічній основі потребує чіткого організаційно-економічного механізму.

На підприємствах вуглевої промисловості України використовується необґрунтований механізм формування товарної політики. У значній мірі це пояснюється минулою практикою централізованого планування асортименту продукції, а також багатоаспектичністю цього явища, недостатністю уваги з боку господарських стандартів і використанням їх у реальній практиці та управлінській діяльності.

Концептуально організаційно-економічний механізм представлений двома взаємопов'язаними блоками:

- мікросередовищем, що включає елементи підприємства, які забезпечують процес формування асортименту;

- макросередовищем, представленим елементами зовнішнього середовища, котрі визначають умови та обмежують функціонування підприємства.

До елементів мікросередовища віднесені: організаційна структура управління, що забезпечує процес формування асортименту реалізацією функцій маркетингу, матеріально-технічного постачання, виробництва, управління персоналом, фінансування; потенціал підприємства, що визначає фактичні можливості підприємства забезпечувати асортиментну політику; товарна політика, що визначає номенклатуру виробляемих товарів, асортимент, випуск нових товарів, удосконалення та захист поточного асортименту.

Елементи макrorівня представлені факторами зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу.

З урахуванням виявлених в роботі особливостей функціонування підприємств в умовах становлення ринкових відносин зроблено висновок, що зовнішнє середовище виступає головним джерелом невизначеності та ризику функціонування підприємств і обумовлює доцільність зміни механізму формування товарної політики підприємства.

Приймаючи до нових умов функціонування, підприємство починає виконувати нові функції: аналіз ринку, оцінку зовнішнього середовища підприємства, організацію збуту продукції, самостійне регулювання відносин з внутрішніми та зовнішніми структурами та ін. Все це зумовляє необхідність розвитку механізму формування товарної політики підприємства.

Удосконалення організаційно-економічного механізму формування товарної політики пропонується проводити на основі слідуєчих методологічних принципів:

1. Принцип корисності товару - відповідає закону попиту та про-

позиції. При створенні продукції підприємству необхідно враховувати, що покупець купує на ринку не самі товари, а їх функціональну можливість задовольняти визначені потреби. Згідно з цим принципом, підприємству необхідно особливу увагу при формуванні нового асортименту наділяти визначенню функцій товару, необхідних для споживача.

2. Принцип взаємної вигоди. Цей принцип полягає в тому, що в разі продажу продукції виробником і купування її споживачем, і виробник і споживач повинні бути взаємно задоволеними.

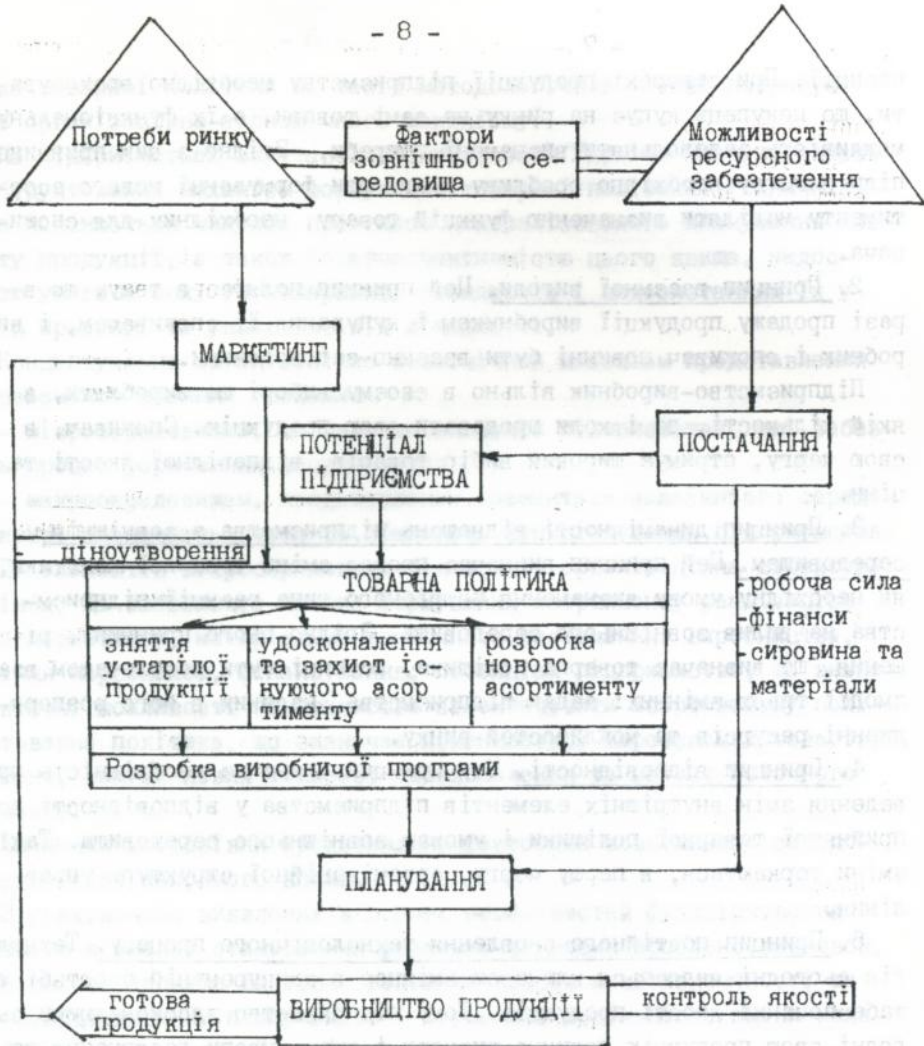
Підприємство-виробник вільно в своєму виборі що виробляти, в якій кількості, де і коли продавати свою продукцію. Споживач, в свою чергу, отримує широкий вибір товарів, відповідної якості та ціни.

3. Принцип динамічності відношень підприємства з зовнішнім середовищем. Цей принцип визначає процес зміни товарної політики, як необхідну умову визначення потрібного типу реакції підприємства на вплив зовнішнього середовища. Згідно цього принципу, рішення, що визначає товарна політика, повинні бути результатом взаємодії трьох змінних: задач підприємства, наявних в його розпорядженні ресурсів та можливостей ринку.

4. Принцип відповідності. Цей принцип визначає необхідність проведення змін внутрішніх елементів підприємства у відповідності до прийнятої товарної політики і умовам зовнішнього середовища. Такі зміни торкаються, в першу чергу, організаційної структури управління.

5. Принцип постійного оновлення технологічного процесу. Технологія сьогодні являється ключовою змінною в конкурентній боротьбі та забезпеченні якості продукції. Тому підприємство удосконалюючи сьогодні свою продукцію повинно вивчати і враховувати досягнення та новинки в області галузевої технології, можливості освоєння та використання "новинок"; використовувати диференційований підхід до кінцевого продукту, який дозволив би поширити технологічні процеси між технологічно однорідною продукцією.

В дисертації запропонована модель організаційно-економічного механізму формування товарної політики вступного підприємства, що відповідає цим принципам. Виділені елементи відрізняються від існуючих при командно-адміністративному типі економіки, як по складу, так і по функціям, які вони виконують. Серед них названі: зовнішнє середовище, маркетинг, потенціал підприємства, матеріально-технічне забезпечення, товарна політика, виробництво. Погоджене їх функціонування забезпечує налагоджена система управління, яка



Мал. 1. Модель організаційно-економічного механізму формування товарної політики.

охоплює планування, облік, контроль, аналіз, регулювання, стимулювання. Перед підприємством стоїть важливе завдання переорієнтації організаційно-економічного механізму та його елементів з метою забезпечення адаптації до динамічного зовнішнього ринкового середовища.

2.2. Методи функціонування механізму формування товарної політики на підприємствах взуттєвої промисловості.

Вибір товарної політики підприємства зумовлюється двома групами факторів: з одного боку, факторів зовнішнього середовища /впливу яких найбільш підлягає підприємство/; з іншого боку – потенційними можливостями підприємства. На цій основі в роботі запропонований методичний підхід що до оцінки зовнішнього середовища підприємства та визначення його впливу на вибір товарної політики.

Оскільки зовнішнє середовище характеризує безліч факторів, то на основі досліджень, аналізу та узагальнень практики запропоновано виділити чотири групи факторів: економіко-ринкові фактори, географічні фактори, соціально-культурні фактори, соціально-політичні фактори. Кожна група характеризується своїми показниками. Для конкретного підприємства методом експертного опитування відбираються найбільш важливі з них.

На слідуючому етапі оцінка зовнішнього середовища включає прогнозування стану факторів зовнішнього середовища, котрі здійснюють найбільший вплив на функціонування підприємства. Для прогнозних оцінок був використаний метод підбору апроксимуючих математичних функцій. Параметрами прогнозу визначені: об'єми продажу, рівень цін на продукцію підприємства, постачання матеріалів, фонди робочого часу.

Надійність прогнозних оцінок попиту на основі екстраполяції минулих тенденцій можливо лише в умовах стабільності. Тому, в дисертації запропоновано визначити вплив факторів зовнішнього середовища на процес формування асортименту на базі оцінки нестабільності їх характеристик. Це дозволяє з'ясувати кількісні та якісні показники, які можливо застосовувати для обґрунтування товарної політики по трьом напрямкам:

активна діяльність на ринку за рахунок розробки нової продукції;

діяльність по захисту продукції, яка вже існує на ринку;

усунення продукції, яка втратила своє привабливість.

Для формування товарної політики з урахуванням впливу на потенційні можливості підприємства зовнішніх чинників, які постійно змінюються, пропонується використовувати SWOT-аналіз.

Використання СВOT-аналізу дозволяє отримати кількісні оцінки потенціалу підприємства та проведення на їх основі якісного аналізу. Для цього в роботі визначені основні напрямки та показники, що відображають стан підприємства. Такими напрямками є: фінансовий потенціал, маркетинговий, виробничий, кадровий та культура організації. На основі аналізу досліджень економічного стану підприємств запропоновані інформаційні моделі, в яких проведено групування показників та порядок їх розрахунку. Для того щоб мати загальну оцінку потенційних можливостей підприємства, запропоновано відповідну шкалу їх оцінок. В дисертації розроблена шкала оцінок на основі досліджень статистичної інформації Донецької ВТФ "Контур". Результати проведення СВOT-аналізу представлені в табл. 1.

В умовах розвитку ринкового середовища найбільшої складності при формуванні товарної політики набуває прийняття управлінського рішення про необхідність випуску нової продукції.

Прийняття рішення про розробку нових видів продукції передбачає дві послідовні стадії:

- формування ідеї нової продукції;
- попередня оцінка можливостей реалізації ідеї.

Ці стадії базуються на результатах маркетингових досліджень та оцінці потенціалу підприємства.

Метою попередньої оцінки ідеї нової продукції є установлення її відповідності задачам підприємства; технічним, технологічним, ресурсним можливостям, а також прибутковості нової продукції.

В роботі запропоновано оцінку нової продукції проводити по таким напрямкам: стратегічні показники, ринкові показники, фінансові показники, виробничо-технологічні показники та управлінські.

Для конкретного асортименту взуття методом експертного опитування відбираються найбільш важливі з них та проводиться оцінка їх рівня по кожній характеристиці моделі. Результати оцінки асортименту ДВТФ "Контур" представлені в табл. 2.

В цілому проведення оцінки дозволяє підприємству установити споживчі, фінансові, виробничі переваги нових моделей; приймати оперативні управлінські рішення що до удосконалення асортименту; регулювати можливий рівень цін на продукцію.

ШКАЛА ПРОВЕДЕННЯ СВІТ-АНАЛІЗУ  
ДІТФ "КОНТУР"

Таблиця І.

Параметри діяльності підприємства	ШКАЛА						Фактори зовнішнього середовища
	слабкість			сила			
	0	1	2	3	4	5	
1. Фінансовий потенціал							1. Економіко-ринкове середовище
2. Маркетинговий потенціал							- ступінь насичення ринку
- доля ринку							- коливання обсягу продажу
- ступінь оновлення асортименту							- коливання цін
- ефективність маркетингу							- наявність конкурентів
3. Виробничий потенціал							- рівень зайнятості
- рівень техніки							- стабільність національної валюти
- рівень технології							2. Географічне середовище
- рівень організації виробництва та праці							- ступінь доступності ресурсів
4. Кадровий потенціал							3. Соціально-політичне середовище
5. Культура організації							- оподаткування доходів
	загрози			можливості			

— - стан зовнішнього середовища  
 - - - стан потенціалу підприємства

## РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ АСОРТИМЕНТУ ВЗУТТЯ

Таблиця 2.

Показники	А С О Р Т И М Е Н Т											
	Ваго		мість		оцінка		рівень		оцінка		рівень	
1. Гігієнічні	0.27	I	0.27	I	-0.27	I	0.27	I	0.27	I	0.27	I
2. Мода	0.06	0	0	-I	-0.06	I	0.06	I	0.06	0	0	0
3. Еластичність	0.04	0	0	0	0	I	0.04	I	0.04	-I	-0.04	-0.04
4. Переваги перед конкурентами	0.04	-I	-0.04	I	0.04	I	0.04	I	0.04	-I	-0.04	-0.04
5. Умови збуту	0.19	I	0.19	I	0.19	I	0.19	I	0.19	-I	-0.19	-0.19
6. Вартість розробки	0.13	I	0.13	I	0.13	0	0	0	0	I	0.13	0.13
7. Рентабельність	0.1	0	0	I	0.1	I	0.1	I	0.1	0	0	0
8. Можливість використовувати виробничі фонди	0.07	I	0.07	I	0.07	I	0.07	-I	-0.07	I	0.07	0.07
9. Можливість використовувати існуючі кадри	0.04	I	0.04	I	0.04	I	0.04	I	0.04	I	0.04	0.04
10. Вимоги до сировини	0.06	I	0.06	I	0.06	-I	-0.06	-I	-0.06	I	0.06	0.06
Разом	I		0.72		0.3		0.75		0.61		0.3	

Однією з важливих задач, що потрібно вирішувати при формуванні товарної політики підприємства є обґрунтування обсягу і структури випуску продукції. В роботі запропонована методика обґрунтування товарної політики взуттєвого підприємства, що дозволяє вибрати найкращі управлінські рішення в умовах ризику і невизначенності.

На першому етапі виконується прогнозування на розрахунковий період тих випадкових факторів, які впливають на результат рішення. Це в першу чергу обсяг постачання сировини, явочна чисельність виробничих робітників, а також рівень попиту. На нашу думку, пряме прогнозування обсягів попиту на окремі різновиди та моделі виробів легкої промисловості вкрай складне з того приводу, що ці вироби реалізуються на монополістично-конкурентних ринках, насичених вітчизняними та іноземними товарами. За таких умов бажано максимально враховувати потреби споживача на стадії розробки товарів, а далі враховувати попит у ціні реалізації: чим вище попит, тим вищою може бути рівень оптової ціни. Тому прогнозування попиту у нашій методиці зводиться до прогнозування оптових цін.

Усі необхідні прогнози розробляються статистичними або експертними методами обов'язково у інтервальній формі з визначенням імовірності того, що фактор потрапить у знайдений інтервал. Інтервали розбивають на кілька зон, для яких розраховують медіани, а також імовірності потрапляння факторів у ці зони.

На другому етапі визначають розрахункову виробничу потужність пошивочних потоків, а також постійні витрати підприємства та середні змінні витрати для різновидів /моделей/ виробів. Розраховують також проектну працездатність виробів та норми витрат основних матеріалів.

На третьому етапі складається ЕМ модель оптимізації асортименту, яка вміщує обмеження щодо виробничої потужності, щодо фондів робочого часу, щодо наявності основних матеріалів, а також щодо співвідношення окремих різновидів виробів у проектному асортименті. Цільова функція задачі - максимізація прибутку підприємства. В ЕМ моделі значення виробничої потужності, середніх перемінних витрат, працездатності, норм витрат матеріалів, а також питома вага різновидів виробів у асортименті є параметрами, що знаходяться під контролем керівництва підприємства та за бажанням можуть бути змінені. З іншого боку, фонди робочого часу, ресурси матеріалів та ціни реалізації є випадковими величинами, про які можна судити лише з певною імовірністю.

Оптимізаційні розрахунки за моделлю виконуються стільки разів скільки можна скласти сполучень значень випадкових факторів з зон, що визначені на першому етапі. Для кожного сполучення визначається максимальний прибуток та імовірність виникнення цього сполучення / за теоремою про імовірність одночасного виникнення незалежних подій/. Результатом третього етапу є розподіл імовірностей прибутку, на основі якого розраховується його математичне очікування. Критерієм для вибору оптимального рішення пропонується розраховувати чисту поточну вартість проекту:

$$NPV = \Pi \cdot R_t - NPI, \text{ де}$$

- $R_t$  - коефіцієнт дисконтування;  
 $NPI$  - інвестиційні капіталовкладення.

На четвертому етапі, на основі прийнятого рішення про доцільність реконструкції та технічного переозброєння необхідно здійснити планування оптимального асортименту моделей в розрізі місяців /кварталів/. Для цього пропонується використати типову ЕМ модель на основі розробок Іспіряна Г.П., Рожка В.Д. оптимізації асортименту випусканої продукції.

Цільова функція моделі має вигляд:

$$L = \sum_S \sum_A \sum_{\alpha} \sum_{\beta} (P_{S\alpha\beta} - AVC_{S\alpha\beta}) \cdot X_{S\alpha\beta} \rightarrow \max,$$

де  $P_{S\alpha\beta}$  - оптова ціна одиниці виробу моделі  $S\alpha$  із матеріалу  $\beta$  ;  
 $AVC_{S\alpha\beta}$  - перемінні витрати на виробництво одиниці виробу різновиду  $S\alpha$  із матеріалу  $\beta$  ;

$X_{S\alpha\beta}$  - випуск взуття різновидності  $S$ , моделі  $\alpha$ , з матеріалу  $\beta$ .

Обмеженнями цільової функції виступають:

1. Виробнича потужність /ВП/

$$\sum_S \sum_A \sum_{\alpha} \sum_{\beta} X_{S\alpha\beta} \leq \text{ВП}$$

2. Фонди робочого часу / $T_v$ /

$$\sum_S \sum_A \sum_{\alpha} \sum_{\beta} t_{S\alpha\beta} X_{S\alpha\beta} \leq T_v, \quad v = \overline{1, \bar{v}}$$

3. Ресурси основних матеріалів  $Q_{\alpha}$  /верху/ та  $S_{\beta}$  /низу/

$$\sum_S \sum_A \sum_{\beta} Q_{S\alpha\beta} X_{S\alpha\beta} - q_{\alpha} = Q_{\alpha}, \quad \alpha = \overline{1, \bar{A}},$$

$$\sum_S \sum_A \sum_{\alpha} b_{S\alpha\beta} X_{S\alpha\beta} - S_{\beta} = S_{\beta}, \quad \beta = \overline{1, \bar{B}},$$

де *асортимент* - норми витрат основних матеріалів верху та низу.

Запропонована методика наближається до повномасштабного імітаційного моделювання, але організаційно простіша і не потребує спеціального програмного забезпечення /крім звичайного пакету лінійного програмування/. Методика пройшла апробацію по матеріалам ДВТФ "Контур" та інших взуттєвих підприємств України.

### 2.3. Забезпечення функціонування механізму формування товарної політики підприємства.

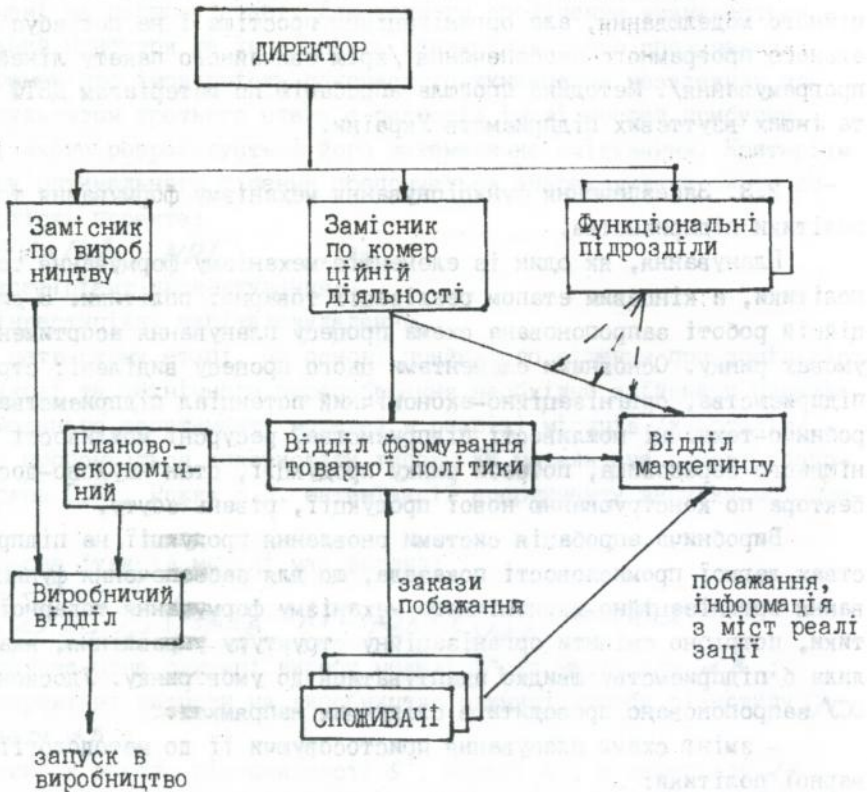
Планування, як один із елементів механізму формування товарної політики, є кінцевим етапом реалізації товарної політики. В дисертаційній роботі запропонована схема процесу планування асортименту в умовах ринку. Основними елементами цього процесу виділені: стратегія підприємства, організаційно-економічний потенціал підприємства, виробничо-технічні можливості підприємства, ресурсні можливості зовнішнього середовища, потреби ринку продукції, стан науково-дослідного сектора по конструюванню нової продукції, рівень збуту,

Виробнича апробація системи оновлення продукції на підприємствах легкої промисловості показала, що для забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму формування товарної політики, потрібно змінити організаційну структуру управління, яка дозволила б підприємству швидко адаптуватися до умов ринку. Удосконалення ОСУ запропоновано проводити в наступних напрямках:

- зміна схеми планування, пристосовуючи її до методології товарної політики;
- розвиток існуючих, але не вирішених задач дослідження зовнішнього середовища, які стоять перед відділом маркетингу ;
- проектування схеми взаємозв'язків відділів, що вирішують задачі матеріально-технічного постачання, маркетингу, виробництва та товарної політики.

Запропонована схема взаємодії структурних підрозділів представлена на малюнку 2.

Роль координуючого і плануючого органу виконує відділ по розробці товарної політики. Призначення цього відділу - аналізувати та прогнозувати дії зовнішніх факторів і внутрішніх умов життєдіяльності підприємства, операячись на сформульовані та взаємоузгоджені вищим ешеленом керівництва стратегії науково-технічного, економічного, організаційного та соціального розвитку підприємства, випрацьовувати оптимальну товарну політику підприємства.



Мал. 2. Схема взаємодії структурних підрозділів.

У зв'язку з необхідністю ефективного функціонування механізму в роботі досліджено функції та структури відділів маркетингу, планово-економічного, збуту, матеріально-технічного постачання.

Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму формування товарної політики можливе лише в тому випадку, коли в сферу оновлення продукції будуть задіяні усі підрозділи підприємства. При цьому необхідно всебічно і об'єктивно оцінювати результати діяльності кожного підрозділу, визначати їх внесок в кінцеві результати діяльності підприємства і в залежності від цього встановлювати розмір коштів на матеріальне стимулювання.

В роботі пропонується розмір фонду додаткової оплати праці підрозділів підприємства /  $\Pi_i$  /, одержаного за рахунок випуску оновленого асортименту, поставити в залежність від результатів їх господарської діяльності за допомогою узагальнюючого показника - коефіцієнту результативності роботи підрозділу /  $K_j$  /.

Розрахунки ведуться за формулою:

$$\Pi_i = \frac{\Delta \Pi \cdot K_i}{\sum_j K_j} ; \quad K_j = \sqrt[3]{K_{Rj} \cdot K_{zj} \cdot K_{Kj}} ,$$

де  $K_{Rj}$  - коефіцієнт рентабельності продукції / деталей, вузлів /, що випускає підрозділ ;

$K_{zj}$  - коефіцієнт виконання планових завдань підрозділом;

$K_{Kj}$  - коефіцієнт якості діяльності підрозділу.

### 3. Загальні висновки та результати роботи.

В результаті проведених досліджень в роботі зроблені наступні висновки:

1. Управління процесами оновлення продукції на підприємствах галузі визначається ефективністю функціонування організаційно-економічного механізму формування товарної політики. В роботі виявлені та обґрунтовані чинники, що впливають на механізм формування товарної політики. Вони представлені шістьма групами: економічне, політичне, міжнародне, соціальне, конкурентне та технологічне середовище. Механізм формування товарної політики в роботі представлений двома блоками: чинниками зовнішнього середовища та внутрішніми елементами що визначають можливості підприємства.

2. Сформульовано п'ять методологічних принципів, на основі яких базується концепція розвитку організаційно-економічного механізму формування товарної політики. Запропонована модель функціонування організаційно-економічного механізму формування товарної політики, яка відрізняється від існуючої, як по змісту елементів, так і по функціям які вони виконують.

3. Для зниження ризику в діяльності підприємства в процесі розробки товарної політики особливого значення набуває аналіз та оцінка зовнішнього середовища. На основі використання методів прогнозування та аналізу була розроблена методика визначення параметрів зовнішнього середовища і оцінки його нестабільності. Використання названої методики дасть можливість підприємству виділити фактори /параметри/ зовнішнього середовища, що впливають як на діяльність підприємства в цілому, так і на формування товарної політики. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища дозволить корегувати прогностичні значення параметрів та рекомендувати тип товарної стратегії.

4. На основі вивченого закордонного та вітчизняного досвіду запропонована методика оцінки фінансового, виробничого, кадрового потенціалу підприємства. Щоб мати загальну уяву про потенціал підприємства пропонується використовувати метод SWOT-аналізу. Використання цього методу дозволить керівництву визначати слабкі та сильні сторони підприємства і загрози, які можуть створити чинники зовнішнього середовища.

5. Однією з головних складових успішної діяльності підприємства

на ринку є наявність якісної продукції, яку воно могло б виробляти та запропонувати споживачу. Розроблена методика оцінки прибутковості нового продукту для підприємства. Проведення оцінки нового асортименту дасть можливість керівництву керувати асортиментною політикою на основі вивчення параметрів і тих можливостей нової продукції, які вона надає підприємству в разі її випуску.

6. В роботі запропонована методика обґрунтування товарної політики в умовах ризику та невизначенності зовнішнього середовища, яка може бути використана при обґрунтуванні виробничої програми підприємства, та реконструкції або технічного переозброєння багатосортиментних потоків взуттєвих підприємств.

7. Ефективне функціонування механізму формування товарної політики потребує удосконалення організаційної структури управління підприємством. В роботі розроблені рекомендації по удосконаленню організаційної структури та запропонована схема взаємодії підрозділів, які вирішують задачі матеріально-технічного постачання, маркетингу, виробництва та товарної політики.

8. Ефективність процесу оновлення продукції на підприємстві залежить від зацікавленості внутрішніх підрозділів реалізувати наявні резерви. З урахуванням особливостей та специфіки підприємств взуттєвої галузі розроблені рекомендації по удосконаленню системи організаційно-економічних відношень між підрозділами підприємства.

4. Основні роботи автора по темі дисертації.

4.1. Игнатъева И.А. Оценка и анализ внешней среды фирмы. // Раздел в учебнике "Технология менеджмента" -К.: МП "Леся". 1997. -с. 487-519.

4.2. Ігнатъева І.А. Обґрунтування доцільності та технологічного переозброєння виробництва в умовах ризику та невизначенності. // Проблеми менеджменту в умовах переходу України до ринкової економіки. Збірник статей, ДАЛПУ, ЕКОМЕН. -Київ, 1997. -с. 56-57 /в співавторстві/.

4.3. Ігнатъева І.А. Організація внутрішньо-виробничих відносин, що забезпечують ефективне оновлення асортименту на підприємствах взуттєвої галузі // Проблеми менеджменту в умовах переходу України до ринкової економіки. Збірник статей. -ДАЛПУ, ЕКОМЕН. -Київ, 1997. - с.85-86.

4.4. Ігнатъева І.А. Дослідження факторів зовнішнього середовища методи їх оцінки //Проблеми менеджменту в умовах переходу України до ринкової економіки. Збірник статей, ДАЛПУ, ЕКОМЕН. -Київ, 1997. -с. 26-28. /в співавторстві/.

4.5. Игнатъева И.А. Зарубежный опыт обновления продукции // Тезисы докладов научной конференции молодых ученых и студентов. ДАЛПУ. - Киев, 1994. -с.45.

4.6. Ігнатъева І.А. Управління процесами формування портфеля асортиментних груп товарів //Ювілейна наукова конференція професорсько викладацького складу, ДАЛПУ. -Київ, 1995 -с.88 /в співавторстві/.

4.7. Ігнатъева І.А. Методи оцінки діяльності підприємств в умовах ринкової економіки //Ювілейна наукова конференція професорсько викладацького складу, ДАЛПУ. - Київ, 1995. -с.92 /в співавторстві/.

4.8. Ігнатъева І.А. Необхідність докорінної зміни організаційних структур управління /ОСУ/ підприємствами легкої промисловості// Проблеми взуттєвої промисловості України. Матеріали Республіканської науково-практичної конференції. - Київ, 1996. -с.29. /в співавторстві/.

4.9. Ігнатъева І.А. Удосконалення управління процесом формування портфелю асортиментних груп товарів //Збірник наукових праць молодих вчених та студентів, ДАЛПУ. -Київ, 1996. -с.92 /в співавторстві/.

Ignateva Irina Anatolyvna. Manajment of the produktion renovation processes ( footwear industry example).

Dissertation to receive the degree of the candidate of technical sciences in the field of the speciality 05.02.21 - The organization of production. The State Academy of Light Industry of Ukraine, Kiev, 1997

There is an approach to the management of the production renovation processes in the footwear production industry in the transition period. The author has developed the method of the renovation of enterprises product policy in the risk and unstable environment, on the basis of the assessment environment forces and enterprise's capabilities. This method can be used in production plan development, in appraisal of multi-assortment lines reconstruction and technical modernisation in footwear firms.

### РЕЗЮМЕ

Игнатъева Ирина Анатольевна. Управление процессами обновления продукции / на примере обувной промышленности/.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук по специальности 05.02.21 - Организация производства /легкая промышленность/, Государственная академия легкой промышленности Украины, Киев, 1997.

В работе обоснован подход управления процессами обновления продукции на предприятиях обувной промышленности в условиях становления рыночных отношений. Предложена методика обоснования товарной политики предприятия в условиях риска и нестабильности внешней среды на основе оценки факторов внешней среды и потенциальных возможностей предприятия. Разработанная методика может быть использована при обосновании производственной программы предприятия, целесообразности реконструкции и технического перевооружения многоассортиментных потоков обувных предприятий.

Ключові слова: товарна політика, зовнішнє середовище, потенціал підприємства, асортимент.

Підп. до друку 21.05.97р. Формат 60x84 I/I6.Папір  
друк. №1. Друк офсетний. Умовн. др. арк. I, 39. Умовн. фарбо-відб. I, 50.  
Облк.-вид. арк. I, 09. Тираж 120. Зам. 297. Безплатно.

Дільниця оперативної поліграфії при Державній академії  
легкої промисловості України.  
2520II, Київ-II, вул. Немировича-Данченко, 2.

438.813

Бесплатно

There is an approach to the assessment of the production process in the lowest production industry in the transition period. The authors developed the method of the evaluation of enterprises product policy in the case and tested - enterprises' capabilities. The assessment system was tested and enterprises' capabilities. This method can be used in production plan development, as a basis of assessment lines, technical and economic indicators in the transition period.

В работе описаны подходы к оценке производственного процесса в отрасли с наименьшим уровнем производства в переходный период. Авторы разработали метод оценки политики предприятия в переходный период и проверили его на предприятиях. Этот метод можно использовать при разработке производственных планов, как основу для оценки технико-экономических показателей в переходный период.

Директор издательства  
Издательство  
Москва