

## ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання особлива увага приділяється забезпеченню економічної стійкості підприємства як ключового елементу підтримки довгострокових конкурентних переваг на ринку. Основна задача управління економічною стійкістю полягає у досягненні підприємством оптимального співвідношення між бажаними темпами економічного зростання та можливостями відтворювального процесу. Забезпечення необхідного (ефективного за існуючих умов) та достатнього (найменш затратного) рівня розвитку можливе за умов формування та реалізації інтеграційної стратегії забезпечення економічної стійкості підприємства. Проте, враховуючи високий рівень ризику, капіталомісткість та безповоротність процедур створення інтеграційного об'єднання, доцільно оцінити передумови та перспективи існування таких структур на обраному галузевому ринку.

Забезпечення економічної стійкості підприємств швейної промисловості можливе за рахунок поєднання та раціонального використання наступних ключових факторів успіху:

1. Вартість робочої сили, яка обумовлює територіальний розрив між виробничими потужностями та продавцями готової продукції. Витрати на оплату праці є головним стимулом перенесення виробництва у країни з більш дешевими традиційними ресурсами, що дозволяє не лише суттєво зменшити собівартість виробу, але й забезпечити інноваційний розвиток материнської компанії, основна увага якої переміщується від технологічного процесу пошиття одягу до сфери наукових розробок новітніх технологій та продуктів;

2. Швидкість виконання операцій, що вимагає компактного розташування усіх ланок технологічного циклу виробництва продукції – від тканин і виготовлення швейної фурнітури до пошиття одягу та його подальшого продажу.

Скористатися з переваг дешевої робочої сили вітчизняні товаровиробники не в змозі, оскільки експансія імпортованих товарів азійського виробництва практично витіснила їх із низького та середнього цінового сегментів ринку. Існування цінової конкуренції на ринку одягу обумовлено відмінністю у структурі собівартості швейних виробів різного походження. Так, витрати, пов'язані із виплатою заробітної плати працівникам швейної галузі країн Південно – Східної Азії, становлять лише 2 – 3% від вартості одиниці товару, тоді як для вітчизняного продукту дана стаття сягає відмітки 15 – 20%. За таких умов, українські швейні підприємства не мають реальної можливості здешевити свій товар за рахунок вартості трудових ресурсів.

Таким чином, найбільш ймовірним способом досягнення стійких конкурентних переваг підприємства залишається інтенсифікація процесів виробництва та реалізації швейних виробів шляхом створення вертикально – інтегрованих об'єднань, впровадження яких дозволить регулювати витрати на придбання необхідних ресурсів та впливати на зниження собівартості готової продукції. Шлях горизонтальної інтеграції розвитку вітчизняного ринку одягу є менш ймовірним через обмеженість фінансових можливостей виробників на придбання додаткових активів. Крім того, досить актуальною залишається проблема повного завантаження виробничих потужностей швейних підприємств.

Основною метою вертикальної інтеграції є пошук дієвих механізмів реалізації економічних інтересів виробника шляхом формування організаційних утворень певного функціонального призначення. В межах таких структур відбувається об'єднання підприємств суміжних та взаємопов'язаних галузей, що веде до поєднання під єдиним управлінням усіх фаз, стадій виробництва та обігу готової продукції. Проте, до створення подібних структур вітчизняний ринок одягу ще не готовий. Саме тому процес вертикальної інтеграції доцільно проводити у два етапи – формування власної мережі фірмових торгових точок та забезпечення виробництва якісною сировиною шляхом встановлення контролю над постачальниками матеріальних ресурсів. Успішна реалізація першого етапу посилить присутність виробника на ринку і, таким чином, дозволить отримати додатковий дохід для подальшого зростання та переміщення капіталу у суміжні галузі. Основною перешкодою для активізації інтеграційних процесів є неспроможність вітчизняних фабрик ефективно реалізувати власний збутовий потенціал, оскільки вони фактично усунені від каналів дистрибуції готової продукції. Тому суттєві зміни у позиціях швейних підприємств можуть відбутися, насамперед, за рахунок створення маркетингових систем, ініційованих саме торговельними компаніями в межах вертикальної інтеграції.

Таким чином, стратегія інтеграції для вітчизняних товаровиробників швейних виробів виступає як механізм адаптації до неефективного інституційного середовища, оскільки саме за рахунок централізації функцій управління, консолідації фінансових потоків, впорядкування процесу планування діяльності та кошторису виробництва можна перейти від стадії антикризового управління до стадії реструктуризації компанії та наступної розробки конкурентної стратегії зростання бізнесу на засадах забезпечення економічної стійкості і підтримки збалансованості виробничої системи. Саме тому інтеграційний шлях розвитку дає можливість забезпечити контроль над зовнішнім середовищем та принести підприємству низку додаткових конкурентних переваг. Проте, слід зазначити, що ефективність та результативність функціонування таких об'єднань значною мірою обумовлюється чітким формулюванням основної мети та характеру взаємодії усіх її учасників.