

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повна назва факультету )

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
(повна назва кафедри )

## **МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Черкаський шовковий комбінат»)»**

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-20м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Улькуанго Югча Алекс Патрісіо  
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

Карачина Н.П.  
(прізвище та ініціали)

«14» грудня 2021 р.

Опонент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

«15» грудня 2021 р.

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Карачина Н.П.  
(прізвище та ініціали)

«16» грудня 2021 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**завідувач кафедри ММЕ**  
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«28» вересня 2021 р.

## **ЗАВДАННЯ** **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Улькуанго Югча Алекс Патрісіо  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Черкаський шовковий комбінат»)

керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор  
затверджені наказом ВНТУ від «16» листопада 2021 року № 262.

2. Строк подання студентом роботи: 24 листопада 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ ««Черкаський шовковий комбінат» за 2018-2020 роки (додаток В).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; аналізування стану управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»; удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: групування визначень «конкурентоспроможність» за напрямками; визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»; ієрархія факторів формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства; система управління конкурентоспроможністю підприємства; методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; індекси виробництва продукції за сегментами легкої промисловості; узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої

промисловості України; динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства; показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства; рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств; план заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «28» вересня 2021 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	травень-червень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	жовтень – грудень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Улькуанго Югча Алекс Патрісіо

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.П. Карачина

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	8
1.1 Сутність та змістовність поняття «конкурентоспроможність підприємства»	8
1.2 Фактори впливу на формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства	15
1.3 Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства	21
1.4 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	29
Висновки до першого розділу	45
<b>2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ»</b>	47
2.1 Розвиток легкої промисловості України: тенденції, проблеми і перспективи	47
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» та аналізування основних економічних показників	60
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»	70
Висновки до другого розділу	82
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ»</b>	86

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий завод»	86
3.2 Удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні	96
3.3 Розробка прогнозної моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»	103
Висновки до третього розділу	109
<b>ВИСНОВКИ</b>	111
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	116
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	123
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання	124
Додаток В (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» за 2018-2020 роки	129
Додаток Г (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	148

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Орієнтація вітчизняних підприємств у складному, динамічному і невизначеному середовищі та забезпечення їх ефективного функціонування і розвитку неможливі без формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому остання повинна бути здатною не лише своєчасно реагувати на зміни в економіці, але й повною мірою використовувати його потенційні можливості для створення умов збереження конкурентної позиції, а також подальшого розширення сектора ринку. Крім того, обґрунтовані концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства дадуть змогу підприємствам адекватно визначати управлінські завдання, приймати ефективні управлінські рішення, розробляти заходи щодо нарощення конкурентних переваг, підтримки необхідного рівня конкурентної позиції підприємства, а також його адаптації до нестабільних конкурентних умов. На тлі розгортання економічної та політичної кризи проблема адекватного управління конкурентоспроможністю підприємств виявляється в максимально загостреній формі, ось чому доцільно розглянути наявні та розробити й обґрунтувати нові концептуальні засади конкурентоспроможності підприємства, що дасть змогу зосередити увагу менеджменту на ключових визначальних складниках конкурентоспроможності підприємства: реалізації конкурентного потенціалу, нарощенні конкурентних переваг підприємства та його позиціонуванні на конкурентному ринку.

Теоретичні й методологічні аспекти щодо основ управління конкурентоспроможністю відображено в наукових дослідженнях І. Ансоффа, О. Виноградової, А. Воронкової, О. Гудзь, С. Гуткевич, Г. Мінцберга, М. Портера, П. Стецюка, Дж. Робінсона, О. Тридіда, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера та ін. Однак здебільшого не враховуються сучасні виклики та запити економічного простору,

які вимагають нових підходів до розроблення концептуальних засад управління конкурентоспроможністю підприємств.

*Мета і завдання роботи.* Метою роботи є удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості та підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат».

У процесі виконання роботи необхідно розв'язати наступні завдання:

- розкрити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- виявити фактори впливу на формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити систему та процес управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити оцінювання розвитку легкої промисловості України: тенденції, проблеми і перспективи;
- розкрити загальну характеристику та проаналізувати основні економічні показники розвитку ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»;
- розробити заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості.

*Об'єкт дослідження* – процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості (на прикладі ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»).

### *Новизна одержаних результатів.*

Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну:

#### *удосконалено:*

- трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що, на відміну від існуючих трактувань, дає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей;

#### *дістало подальший розвиток:*

- запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств, що, на відміну від існуючих положень, дає змогу розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію наявних проблем підприємства. Система факторів дає змогу створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розроблених прикладних положеннях щодо удосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємств : удосконалення сайту підприємства, створення сторінок в Instagram та Facebook для підвищення ефективності комунікативної діяльності; побудові партнерських стосунків з представниками торговельних мереж та спеціалізованих закладів; розробці напрямів удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в



Україні; розробці прогнозної моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат».

*Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.* Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи».

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та змістовність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Поняття «конкурентоспроможність» із погляду етимології походить від англійського дієслова «compete» (з англ. «конкурувати»), яке лежить в основі слова «competitiveness» (з англ. «конкурентоспроможність»). В українському трактуванні об'єднано два слова: «конкуренція» і «спроможність», що означає здатність, наявність можливостей до конкуренції, змагання.

Поняття конкурентоспроможності було введено М. Портером у праці «Стратегія конкуренції», в якій він розглядає цю категорію як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку. Самі ж конкурентні переваги характеризуються як сукупність характеристик товару чи послуги, які створюють певну перевагу перед конкурентами. Причому конкурентні переваги можуть бути технічними, технологічними, інформаційними, географічними, організаційними тощо.

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності, обґрунтовані М. Портером, отримали подальший розвиток у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Нині в науці є різні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», тому для пошуку більш універсального визначення необхідно систематизувати найбільш поширені думки з цього приводу.

Г.Л. Азоєв описує її таким чином: конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

О.В. Михайленко, К.Г. Орлова вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства конкурувати на ринках із виробниками та продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [2]. На думку Д.С Терехова, О.В. Блідар, конкурентоспроможність підприємства – здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [3].

А.О. Касич, Д.О. Глущенко розглядають конкурентоспроможність підприємства як можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку; це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [4].

Як зазначає Р.А. Фатхутдінов, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства порівняно з іншими підприємствами цієї галузі як усередині країни, так і за її межами [5]. У дослідженнях В.Є. Хруцького та І.В. Корнєєвої зазначено, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних товарів та послуг [6].

На думку Г.М. Скударя, конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку одного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [7].

О.І. Драган розуміє конкурентоспроможність підприємства як його можливість ефективно розпоряджатися власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку [8].

Розглядаючи визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», М. Дядюк зазначає, що це – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі створення та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги; конкурентоспроможність слід розуміти не тільки як ефективність [9], але і як динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

О.П. Єлець відзначає, що конкурентоспроможність підприємства – система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність; це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага цього виробника за рівнем задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності [10].

Згідно з визначенням швейцарської організації European management forum, конкурентоспроможність підприємства – його реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та продавати за наявних умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів [11].

У більшості сучасних наукових досліджень підкреслюється пріоритетність саме поняття конкурентоспроможності продукції (товару). Віддаючи належне такому підходу, все ж варто зауважити, що товар виступає вже як результат господарської діяльності, яку здійснює підприємство. Саме в процесі виробництва продукції і закладаються ті якісні характеристики товару, що формують його споживчу цінність і відповідність ринковим вимогам. Враховуючи обставини зовнішнього середовища та оцінюючи власні можливості, підприємство визначає стратегію просування та збуту продукції, створюючи умови для успішної її

реалізації споживачам. Також необхідно враховувати, що аналіз процесів конкурентоспроможності на макрорівні (галузі, регіону, країни) може бути проведений тільки через дослідження господарської діяльності відповідних підприємств, тому можна дійти висновку про пріоритетність проведення дослідження саме категорії конкурентоспроможності підприємства як найбільш важливої з мікро- і макроекономічних позицій.

Схематично згрупуємо розглянуті вище поняття за напрямками (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Групування визначень «конкурентоспроможність» за напрямками [12]

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що дає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей.

Розглянемо різносторонність наукових позицій щодо визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Л. В. Балабанова	«...комплекс управлінських дій у сфері вивчення діяльності сильних та слабких сторін конкурентів (поточних чи перспективних) та формування конкурентних стратегій, які будуть забезпечувати створення нових та підтримання на належному рівні наявних довгострокових конкурентних переваг...» [13]
А. В. Солов'янчик	«...набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу...» [14]
О. А. Гавриш	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...» [15]

## Продовження таблиці 1.1

1	2
М. М. Галелюк	«...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності...» [16]
О. Є. Діденко, П. І. Жураківський	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...» [17]
О. Є. Кузьмін	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції ...» [18]
Р. Є. Мансуров	«...формування управлінських рішень, які будуть вирішувати проблеми протистояння негативним зовнішнім впливам з метою виконання визначених стратегічних завдань та досягнення лідерства серед конкурентів...» [19]
Н. А. Савельєва	«...керівні функції підприємства, які допомагають формувати конкурентні переваги та долати конкурентні слабкості...»[20]
О. І. Драган	«...система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках...» [8]
Р. А. Фатхутдінов	«...загальні функції управління, які реалізуються у процесі формування стратегії, політики, цілей та відповідальності компаній у сфері виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів через розробку заходів з планування, забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання...» [5]

Аналіз наукової літератури у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства показав, що дослідники, серед яких А. В. Солов'янчик, Н. А. Савельєва, Р. А. Фатхутдінов в загальному виділяють три класичних підходи до здійснення управління конкурентоспроможністю – системний, процесний та ситуаційний [5; 14; 20].

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Науковці зазначають, що системний підхід до управління має складатися з двох складових – зовнішнє середовище та внутрішня структура.

Процесний підхід до керування конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позиції підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю лежить мультिवаріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що сьогодні найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства буде забезпечуватися через розробку і використання механізму управління, що



базуватиметься на основних постулатах всіх трьох класичних підходів – системного, процесного та ситуаційного, і формуватиме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який визначатиме важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системності виконуваних функцій суб'єктами господарювання через охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням впливу зовнішнього оточення на засадах багатоваріантності, що обумовлюється динамічністю умов господарювання у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів вітчизняної економіки, а також широкою інформатизацією суспільства.

## 1.2 Фактори впливу на формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності факторів, вплив яких може підвищувати та зменшувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «фактор» походить від лат. *factor* – той, що робить, той, що виготовляє. Зазвичай він визначається як істотна обставина в явищі, процесі; що досліджується, вихідна складова частина чого-небудь. Таким чином, можна сказати, що фактор – це причина, що впливає на певний результат. На думку Б. Райзберга та Р. Фатхутдінова, фактори – це параметри, що визначають характер і результативність протікання економічних процесів, що зумовлюють кількість і якість економічного продукту, який виготовляється [5].

Система факторів конкурентоспроможності підприємства, що наведена на рис. 1.2, має чітку ієрархічну структуру. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які, в свою чергу, формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макрорівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки;

фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

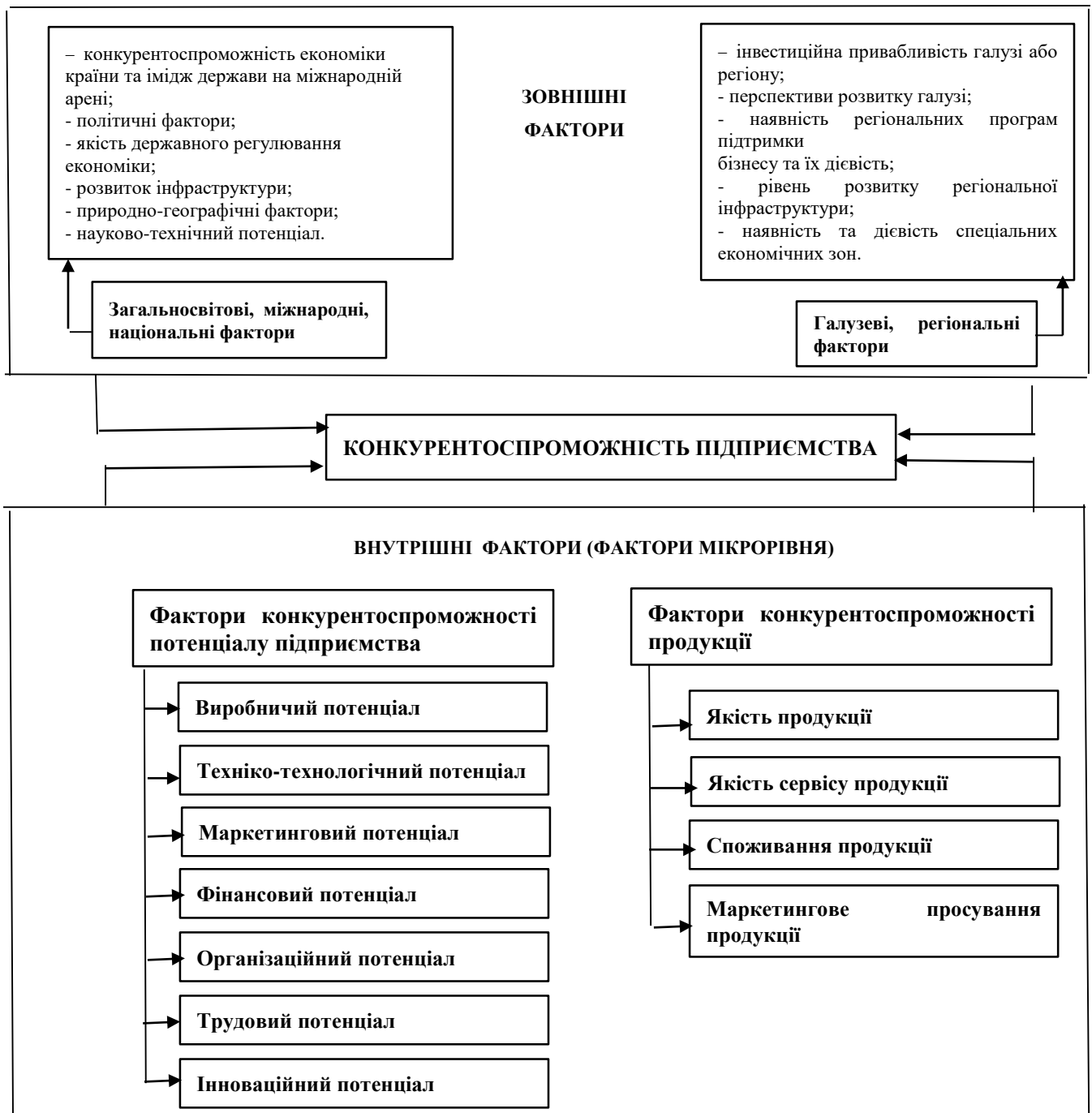


Рисунок 1.2 – Ієрархія факторів формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства

До основних факторів макрорівня віднесемо:

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

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

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

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

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

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

- розвиток інфраструктури: транспортної, систем комунікацій;

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

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

До факторів мезорівня окремі дослідники відносять ті з них, що впливають на конкурентні переваги підприємства та формуються на рівні регіону, галузі, отже, залежать від їх особливостей та специфіки: конкурентоспроможність та

інвестиційна привабливість галузі або регіону; наявність вхідних бар'єрів; доступність ресурсів, їх вартість; наявність регіональних програм підтримки бізнесу та їх дієвість; рівень розвитку регіональної інфраструктури; наявність та дієвість спеціальних економічних зон та інші.

Фактори формування конкурентоспроможності макrorівня зазвичай ототожнюються із внутрішніми факторами. В економічній літературі розглядається два можливих підходи до формування конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до першого, дослідження ґрунтуються на відведенні провідної ролі у формування конкурентоспроможності підприємства найнижчому ланцюгу в ієрархії, а саме – конкурентоспроможності продукції. Обґрунтовується це тим, що конкурентоспроможність конкретної продукції забезпечує можливість формування конкурентоспроможності на вищих рівнях.

Зокрема, І.О. Геращенко, О.О. Шмадченко до факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, відносять: товар, положення на ринку, збут, просування товарів, виробництво. Дослідники пропонують враховувати такі чинники: якість товарів, умови їх продажу і доставки, рівень їх допродажного та післяпродажного сервісу, ефективність реклами, імідж товару, його виробника та інші фактори, що прямо чи опосередковано пов'язані з властивостями товару [21].

Н. Ліфіц під час визначення конкурентоспроможності підприємства виділяє фактори, які впливають на забезпечення необхідної якості і рівня ціни продукції, доповнюючи їх факторами макроекономічними. До першої групи автор відносить фактори виробничі (сировина, конструкція, рецептура, технологія), збутові (умови транспортування, зберігання), сервісні (допомога у виборі товару тощо), а до другої: економічну політику держави, стан нормативно-технічної бази, фінансової системи, зовнішньоекономічну стратегію країни, її науково-технічний потенціал, рівень розвитку інформаційних технологій, вартість ресурсів, географічне, політичне й економічне становище країни, продуктивність праці, витрати виробництва [22]. У процесі формування конкурентоспроможності підприємства

рівень конкурентоспроможності продукції визначається співвідношенням між показниками, що оцінюють рівень корисності продукції для споживача, а саме якістю продукції, сервісних послуг, споживчими якостями, рівнем маркетингового сприяння збуту продукції.

Безперечно, фактори конкурентоспроможності продукції є досить вагомими під час формування конкурентоспроможності підприємства – воно не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Проте, акцентуючи увагу на формуванні конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції, дослідники цієї проблеми розглядають переважно поточну конкурентоспроможність, але не враховують інших конкурентних переваг підприємства. Не встановлено вплив факторів потенціалу підприємства, недостатньо уваги приділяється можливості досягнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

До другої групи віднесемо підходи, що ґрунтуються на дослідженні взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства з рівнем потенціалу та ефективністю його діяльності, завдяки чому забезпечується досягнення довготривалого успіху діяльності з формування конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо, що в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців по-різному здійснюється врахування факторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Зокрема, М.В. Зось-Кіор, К.О. Брижань під час встановлення стратегії підвищення ефективності використання наявного потенціалу та подальшого розвитку підприємства пов'язують потенціал його конкурентоспроможності з виробничим потенціалом, частковим потенціалом ціни товару, якісних характеристик асортиментних груп товару [12].

За визначенням Н. Краснокутської, конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це комплексна порівняльна характеристику потенціалу, яка відображає рівень переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів

та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів [23].

Отже, конкурентоспроможність потенціалу можна розглядати як сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку.

При цьому структура конкурентоспроможного потенціалу складається з: виробничо-фінансових можливостей (виробничий, фінансовий, комунікаційний потенціал); інтелектуальних можливостей (інноваційний, маркетинговий, управлінський потенціал); трудових можливостей (трудоий, мотиваційний потенціал) підприємства.

Такими визначаються: виробничий потенціал (здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва), техніко-технологічний потенціал (здатність до технологічної оптимізації всього циклу виробництва), маркетинговий потенціал (здатність підприємства ефективно виявляти, формувати та задовольняти потреби споживачів), фінансовий потенціал (здатність до оптимізації фінансової системи із залучення та використання фінансових ресурсів), організаційний потенціал (здатність до прийняття ефективних управлінських рішень), трудовий потенціал (сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок) та інноваційний потенціал (здатність генерувати високу інноваційну активність, яка проявляється в ефективному забезпеченні нових і майбутніх технологій).

Усі складники конкурентоспроможного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою. Поєднання визначених складників у сукупності характеризує стан та можливості підприємства зі створення, зміцнення та розвитку власних конкурентних переваг.

Таким чином, визначено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності продукції, потенціалу підприємства, галузей, регіонів і країни загалом. Оцінка стану використання взаємопов'язаних та взаємозалежних рівнів визначається насамперед здатністю конкретних виробників випускати конкурентоспроможну продукцію. Критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності для кожного її рівня мають власну специфіку. Залежно від комбінації факторів впливу конкретне підприємство характеризується досягнутим рівнем та особливим характером формування конкурентоспроможності.

До того ж, специфічна комбінація факторів є об'єктивною передумовою формування стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств дає змогу розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію наявних проблем підприємства. Наведена система факторів дає змогу створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.

### 1.3 Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Головна мета управління конкурентоспроможністю – це забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому [24].

Суб'єктами управління виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства [25], а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта

господарювання. В свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства (рис. 1.3) [26].

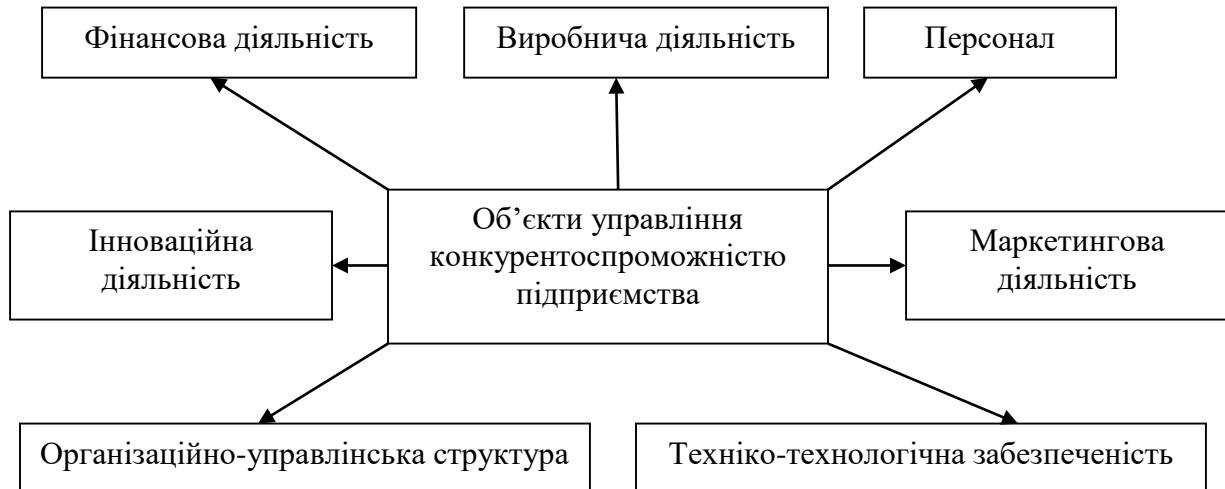


Рисунок 1.3 – Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів.

Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.4.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій. Окрім того він має реалізовуватись з



урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту.

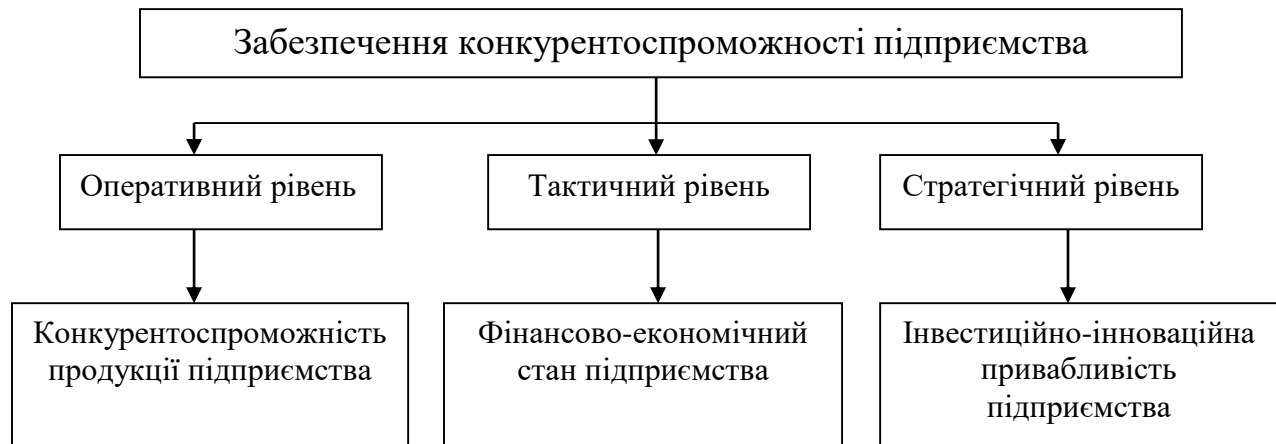


Рисунок 1.4 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

До принципів управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту [27] та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна [28] віднести:

– єдність – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

– науковість – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства рішення мають бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

– комплексність – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

– системність – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;

– безперервність – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;

– оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

– ефективність – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;

– конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

– цілісність – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;

– структурованість – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури;

– пріоритетність – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

– етапність – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства;

– гнучкість – можливість удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

– законність – знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

– еквифінальність – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі;

– інкременталізм – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов’язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;

– емерджентність – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Розглянемо сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства [29]:

– аналіз – передбачає дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію суб’єкта господарювання на ринку;

– планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах;

– організація – передбачає практичну реалізацію прийнятих планів і програм, зокрема: розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

– мотивація – забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

– регулювання – передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети.

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [30]:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Даний процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Варави Л.М., Кравченко Г.В., Погребняка Д.В. і Шкарлета С.М. [31], є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

В свою чергу, впровадження у життя механізму матиме належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій та процесів між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

На основі зазначеного, представимо на рис. 1.5 модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

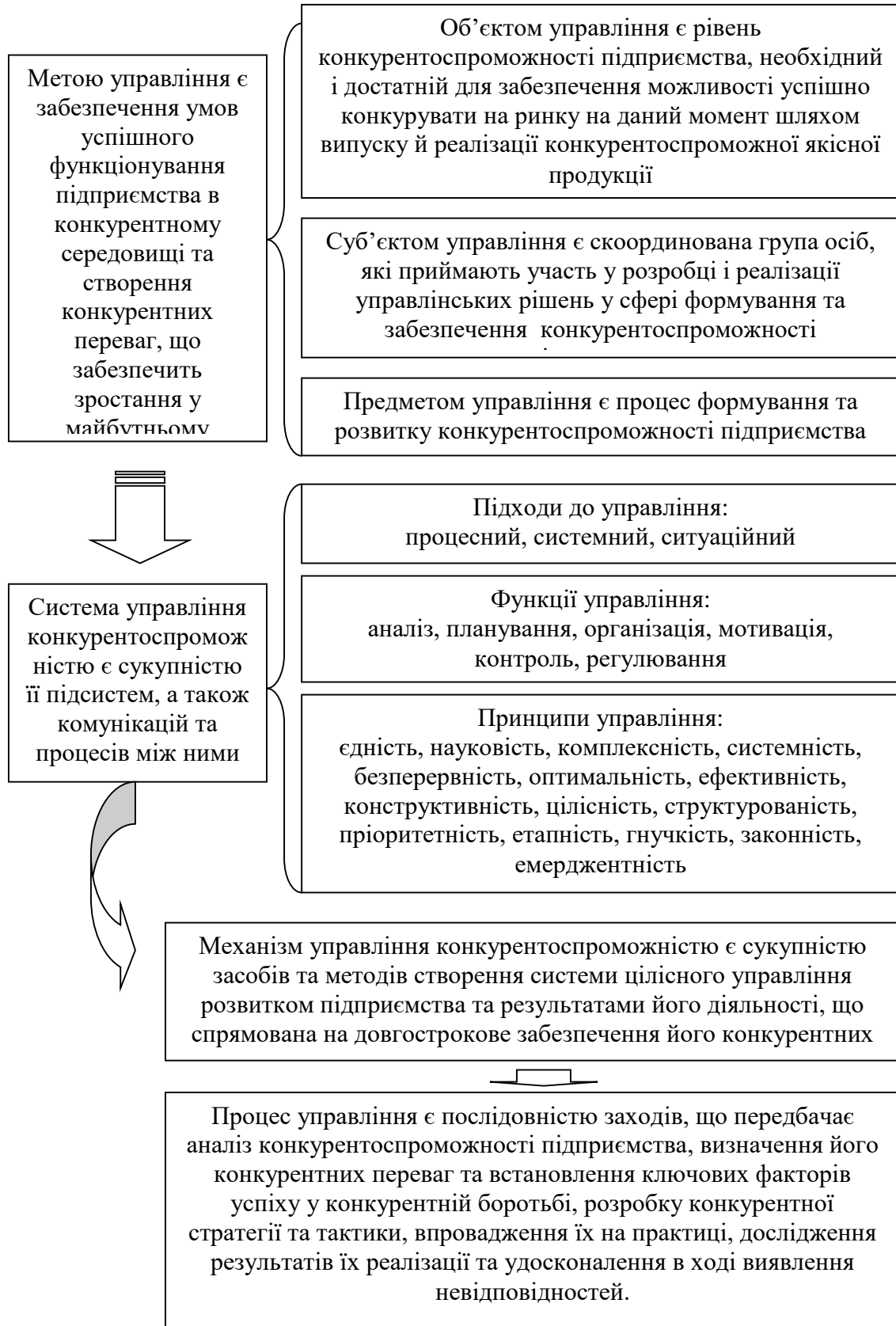


Рисунок 1.5 – Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

З позиції процесного підходу Павлова В.А і Губарев Р.В. розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [29].

За цим підходом на рис. 1.6 розкрито елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок [32].



Рисунок 1.6 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Враховуючи вищенаведене, слід констатувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

#### 1.4 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства, слід виконати такі завдання: установити рівень конкурентоспроможності за визначений період часу; дослідити, як може змінюватися конкурентоспроможність за досліджуваний період; знайти «вузькі» місця та можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Зробивши висновки щодо наукових досліджень із цього питання, можна класифікувати методики діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності пов'язані переважно з обчисленням умовних величин (індексів, коефіцієнтів), що характеризують рівень визначальних показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності) та їхніми наступними об'єднаннями у групові й інтегральні показники. За їхньою допомогою можна оцінити існуючі можливості організації в конкурентному змаганні за стратегічні зони господарювання та затвердити зважене управлінське рішення. Проте деякі кількісні методи застосовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, отже, методика не позбавлена суб'єктивізму.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [33–36]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу



Продовження таблиці 1.2

1	2	3
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Якісні методи оцінки здебільше мають невисокий рівень математичної формалізації і пов'язані з оцінками експертів. Вони не дають можливість застосування оцінки конкурентоспроможності організації у процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм характерна суб'єктивність та умовність. Проте якісні методи доволі гнучкі, це дає перспективу для оцінювання реальних фактів, а не абстрактні цифри, якщо застосовувати правдиве інформування [33].

Матричні методи здійснюють використання матриці – таблиці організованих за рядками та стовпцями елементів. Основою цієї методики є розгляд двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат, а сутність методу передбачає маркетингову оцінку діяльності суб'єктів господарювання. Існує можливість одержати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства, якщо є присутність релевантної інформації про об'єми реалізації продукції. Такі методи різняться простотою у використуванні. Недоліком матричних методів є: обмеження кількості характеристик, над якими виконують оцінку; відсутність

розгляду причин та врахування недостатньої кількості чинників; труднощі з оцінюванням темпів збільшення ринку та ринкової частки суб'єкта господарювання. Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використання індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції. Графічні методи застосовують під час побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Перевагами графічних методів є простота й наглядність. Однак цей метод не бере до уваги неоднакову важливість чинників конкурентоспроможності й не дає можливості визначити ступінь сумарного критерію конкурентоспроможності, а використання великої кількості характеристик може згладжувати його наглядність. За допомогою груп спеціальних методів є можливість здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими планами діяльності підприємства – виробничими, маркетинговими, фінансовими тощо. Комплексні методи – це комплексний підхід, такі методи не передбачають розгляд усього спектра найважливіших параметрів функціонування суб'єкта господарювання. За допомогою комплексних методів є можливість для отримання самої точної інформації про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на базі доволі широкого переліку порівняльних привілей узяти до уваги параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи здебільшого визначають конкурентне положення суб'єкта господарювання на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих планів роботи суб'єкта господарювання, а рішення, що постановляють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Розглянута систематизація методів демонструє, що залежно від особливості систематизації, один і той самий метод може входити до різноманітних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним

методом за формою подання результатів. Одночасно, за даними (змінними) аналізу, вона визначає позиції на ринку суб'єкта господарювання, а за рівнем ухвалення рішення входить до групи стратегічних методів. Отож, на практиці методи є взаємопов'язаними, водночас застосовуючи декілька підходів. Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги та недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в табл. 1.3 [8; 37–42].

Для підприємств вагому зацікавленість посідають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них підтвердило використання типового переліку показників, що розкривають окремі аспекти діяльності підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства Ф. Котлер радить здійснити порівняння з наявними суперниками – benchmarking, згідно з яким підприємство повинно безперервно порівнювати власні виробничі витрати, ціни, канали збуту й методи стимулювання з тими, які застосовують його першочергові суперники. За допомогою цього способу, суб'єкт господарювання має змогу відшукати ті місця власних незадіяних потенційних конкурентних переваг [40]. Бувають підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, у яких одним з інструментів є оцінка його конкурентних позицій, що наближена за значенням до рівня конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках.	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галуз	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн.	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками.	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів.	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції.

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці.	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності.
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним.	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів.
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства.	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу.
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу.	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні.	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища.

Компанія General Electric запропонувала комплексний метод планування бізнес-портфеля, під найменуванням «матриця стратегічного планування бізнесу». У цьому методі для оцінки застосовують особливий індекс, який ураховує такі показники: зростання ринкової частки, умовна частина ринку, простір охоплення дистриб'юторською сіткою, захопленість покупця продукцією та ін. Прославлена модель ADL/LCD, яка була розроблена товариством Артур Д. Літл [40], застосовує задум життєвого циклу галузі. Цей цикл включає чотири послідовних етапи: зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентне становище різновиду підприємництва відповідає досліджуваному визначенню конкурентоспроможності підприємства, до якого автори залучили такі показники: загальна конкурентоспроможність, патенти, гарантійне обслуговування, ефективність виготовлення продукції, вертикальна інтеграція, взаємозв'язок менеджменту й ризику. Підприємство Shell розробило й залучило в діяльність стратегічного аналізу та планування свою модель, що здобула назву матриці спрямованої політики. Згідно з цією моделлю конкурентна роль фірми визначається з таких критеріїв: умовна частина ринку, ефективність дистриб'юторської мережі, охоплення дистриб'юторської мережі, технологічні методи, простір та безмежжя товарного напрямку, оснащення та місцезнаходження, крива досвіду, виробничі запаси, ефективність продукції, що виробляється, якість продукції, науково-дослідний потенціал, заощадливість у наслідок обсягу виготовлення, післяпродажне обслуговування. Вищенаведені моделі вбачають такі власні недоліки: зосередженість на формуванні конкурентних стратегій та брак зосередженості й комплексності під час погляду на конкурентні позиції підприємства. Представлені показники характеризують як конкурентоспроможність підприємства, так і його конкурентну поведінку та витримку. Загалом слід зазначити, що часткові показники вбачають загальний характер і важко підлягають високоякісному виміру [41]. Метод, який найчастіше застосовується для визначення конкурентоспроможності, – метод аналізу ієрархій

(МАІ), який характеризується систематизованою процедурою подання деталей, що розкривають значення проблеми. Цей метод полягає в розподілі проблеми на складові й подальшій їх обробці напрямом порівняння. Етапи, з яких складається МАІ: визначення перелічених критеріїв, визначення аналогів і встановлення за ними значень критеріїв, порівняльна оцінка критеріїв за вагою, порівняльна оцінка об'єктів за кожним із критеріїв, обробка матриць порівнянь критеріїв. Оцінка вагомості критеріїв за МАІ відбувається курсом їх попарного зіставлення. Головними двома умовами обрання показників рейтингової оцінки є віддзеркалення фінансової та господарської роботи та перспектива розрахунку на основі дійсної інформації. Істотним фактором під час складання рейтингової вартості є динаміка часткових даних ефективності поведінки та фінансової стабільності, що зобов'язана враховуватися в підсумковій баловій оцінці підприємства через коригувальний коефіцієнт. Рейтинг підприємства визначається на базі розрахунку його заключного бала в результаті оцінки. Оцінка конкурентоспроможності на базі ступеня продаж базується на тому, що рівень конкурентоспроможності – це умовна характеристика продукції, яка відтворює ступінь його привілею на цьому ринку порівняно з товаром-аналогом. У подібному випадку критерієм конкурентоспроможності виступає частка продажу оцінюваного товару порівняно з конкурентом.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [43]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих

ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Розрахунок показника
1	2	3
Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат на виготовлення продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску продукції}$
Відносний показник фондівдачі (Ф)	Ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
Відносний показник рентабельності товару (Рт)	Ступінь прибутковості товару	$P_t = \text{валовий прибуток} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Відносний показник продуктивності праці (П)	Ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P = \text{обсяг випуску продукції} / \text{середньооблікова чисельність робітників}$
Фінансове становище підприємства (ФС)		
Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{власні засоби підприємства} / \text{загальна сума джерел фінансування}$
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання; вимірює імовірність банкрутства	$KP = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Якісний склад засобів – джерел покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{короткострокові зобов'язання}$



Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО)	Ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	КО = виручка від реалізації / середньорічний залишок обігових засобів
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
Рентабельність продажу (РП)	Ступінь прибутковості підприємства на ринку, правильність установлення ціни	РП = валовий прибуток *100 / обсяг продажу
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	КЗ = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажу
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (КВП)	Ділова активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	КВП = обсяг випуску продукції / виробнича потужність
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Економічна ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	КР = приріст валового прибутку / витрати на рекламу та стимулювання збуту
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
Якість товару	Здатність товару задовольняти потребу відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки

У першу групу об'єднано показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат,

раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

Друга група містить показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

До третьої групи входять показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просування товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання. Показники конкурентоспроможності товару та його ціна складають четверту групу.

Оскільки кожний з цих показників має різний ступінь значущості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертно були розраховані вагові коефіцієнти кожного критерію та показника. Тепер конкурентоспроможність організації можна визначити методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15 \text{ЕО} + 0,29 \text{ФО} + 0,23 \text{ЕЗ} + 0,33 \text{КТ} , \quad (1.3)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО – значення критерію фінансового становища організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі ці критерії відповідно можна розрахувати так [43]:

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1\Pi, \quad (1.4)$$

де В – відносний показник витрат виробництва за одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівдачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

Π – відносний показник продуктивності праці.

$$FO = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO, \quad (1.5)$$

де КА – відносний показник автономії організації;

КП – відносний показник платоспроможності організації;

КЛ – відносний показник ліквідності організації;

КО – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$KZ = 0,37RP + 0,29KZ + 0,21KBP + 0,14KP \quad (1.6)$$

де RP – відносний показник рентабельності продажу;

KZ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

KBP – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

KP – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи [43].

Етап 1: розрахунок кожного показника конкурентоспроможності організації (див. табл. 1.4) та переведення їх у відносні величини (бали). Щоб перевести ці показники у відносні величини, їх треба порівняти з базовими показниками. Як базові показники можуть бути:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства, яке оцінюють, за минулий період.

Для переведення показників у відносні величини використовують 15-бальну шкалу: 5 балів – значення показника менше за базове; 10 балів – на рівні базового; 15 балів – більше за базове.

Етап 2: розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними в табл. 1.4.

Етап 3: розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства. Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати уявлення про дійсний стан підприємства на галузевому ринку [44; 45].

Розглянутий метод має явні переваги: зручний у дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями його діяльності. Недолік – в основу методу закладено експертну оцінку показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Підводячи підсумки дослідження обраної проблематики, наголосимо, що в Україні є передумови активізації конкурентних стратегій підприємств. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Процес

підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен: об'єктивно оцінювати існуюче положення організації; визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності; доводити необхідність змін; наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності. Систематизувавши методи формування конкурентних стратегій підприємств необхідно констатувати:

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів. Формальні методи доцільно застосувати за здійснення аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу). Матричні (портфельні) методи є сенс застосувати, в основному, для підприємств з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, стан яких на ринку можна визначити, а саме: за діагностики стану даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів; за діагностики асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку. Ці методи можна використати і для підприємства, яке випускає один або декілька однотипних виробів. У такому випадку головною метою аналізу буде не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах підприємства, а отримання відповіді на питання про те, чи доцільно підприємству входити в нові сфери діяльності. Матричні (портфельні) методи є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності підприємства (СЕЕ, СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур «продукт-ринок». В основу матричних методів покладена матриця, яка складається з декількох полів та графічним чином описує і порівнює стан різних видів діяльності підприємства

(СЗГ) щодо таких змінних, як: темп зростання ринку, частка підприємства на ринку, загальна привабливість сектора тощо.

2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту підприємства, вони показують, за рахунок яких управлінських рішень завойована та чи інша конкурентна позиція підприємства.

3. Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що матричні методи не враховують деяких аспектів функціонування підприємства, зокрема, механізм організації управління підприємством. Як свідчать дослідження, методи фінансового аналізу використовуються недостатньою мірою та, в основному, вважається, що фінансовий аналіз традиційно носить ретроспективний характер. Слід зазначити, що саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє одержувати порівняльні оцінки та є базою для складання прогнозів майбутніх фінансових ситуацій підприємства<sup>^</sup> які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (його стратегічним альтернативам). В свою чергу, методи прогнозування фінансового стану підприємства дозволяють оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування.

4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості. Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати

шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки.

5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то варто відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами.

### Висновки до першого розділу

Визначили, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що дає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей.

Виявили та обгрунтували, що найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства буде забезпечуватися через розробку і використання механізму управління, що базуватиметься на основних постулатах всіх трьох класичних підходів – системного, процесного та ситуаційного, і формуватиме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який визначатиме важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системності виконуваних функцій суб'єктами господарювання через охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням впливу зовнішнього оточення на засадах багатоваріантності, що обумовлюється динамічністю умов господарювання у зв'язку зі стрімким

розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів вітчизняної економіки, а також широкою інформатизацією суспільства.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності продукції, потенціалу підприємства, галузей, регіонів і країни загалом. Специфічна комбінація факторів є об'єктивною передумовою формування стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств дає змогу розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію наявних проблем підприємства. Наведена система факторів дає змогу створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Обґрунтували, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Розглянули основні методи формування конкурентних стратегій підприємства та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; систематизовано та аргументовано критерії формування і показники конкурентоспроможності підприємства та товару, на підставі яких визначені методичні та практичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як передумови їх стратегічного розвитку на регіональному рівні.



## **2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ»**

### **2.1 Розвиток легкої промисловості України: тенденції, проблеми і перспективи**

Легка промисловість України як багатосегментна галузь з випуску товарів кінцевого споживання зі швидким обертанням капіталу, має значний виробничий потенціал щодо задоволення внутрішніх потреб у непродовольчих товарах. Попри те, потреба внутрішнього ринку задовольняється домінантно за рахунок імпорту. Перспективним ростом щодо виходу на зовнішні ринки відзначаються лише окремі сегменти легкої промисловості (до прикладу, текстильний та ін.), однак з високою часткою толінгових операцій в українському експорті.

Ринок легкої промисловості потребує подолання високої сировинної залежності імпортного виробництва, підвищення цінової конкурентоспроможності товарів вітчизняного виробництва відносно імпорту у низько маргінальному та високо маргінальних сегментах щодо товарів з Китаю та Туреччини, та брендovanого з Європи відповідно, зниження високої частки нелегального імпорту та тіньового виробництва товарів на внутрішньому ринку легкої промисловості [46].

Відтак, постає завдання набуття висококонкурентного статусу легкої промисловості за рахунок виробництва товарів високої якості та збільшення поставок продукції на експорт з високою часткою доданої вартості, зниження потоків вживаного одягу, державної підтримки розвитку сектору. Перспективи розвитку сектору підтримує висока адаптаційна здатність українських підприємств до зміни кон'юнктури ринку, особливо в умовах пандемії COVID-19.

Ринок легкої промисловості в Україні є досить потужним та багатогалузевим комплексом. Він налічує понад 10 тис. підприємств, з яких на текстильну промисловість припадає понад 2,5 тис. підприємств, з виробництва хутра та готового одягу – понад 6 тис., шкіряного взуття та шкіри – понад 1,5 тис. Галузь легкої промисловості складається із 17 підгалузей та має потужний виробничий потенціал, який здатний виробляти товари для широкого промислового призначення та вживання [47].

Через обмеження, які постали перед ринком легкої промисловості, у 2020 році в порівнянні із попереднім роком індекси виробництва продукції скоротилися на 8,5 %, що відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Індекси виробництва продукції за сегментами легкої промисловості протягом 2013–2020 рр., %

Сегменти легкої промисловості	Роки								Відхилення 2020/ 2013
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Промисловість, в т. ч.:	95,7	89,9	87,7	104	101,1	103	99,5	91	-4,7
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,6	96,5	107,9	109,7	96,6	92,5	92,3	-1,8
текстильне виробництво	93,4	103,9	99,7	104,2	116,2	99,6	92,2	92,3	-1,1
виробництво одягу	95,2	102	94,7	107,7	107,3	95,6	89,8	86,7	-8,5
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	92,7	84	97,1	112,3	108,3	95,4	97,9	117,7	25
виробництво взуття	82,6	85,7	95,8	108,7	101,1	95,3	99,6	78,8	-3,8

Індекс виробництва продукції промисловості у 2020 році становив 91 %, (у 2013 р. – 95,7 %), що свідчить про падіння виробництва у даному секторі. Аналогічна ситуація стосується майже усієї сегментної структури легкої

промисловості (2020 р.): у сегменті текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів та сегменті текстильного виробництва індекс виробництва продукції склав по 92,3 % відповідно; у сегментах виробництва одягу та виробництва взуття – 86,7 % та 78,8 % відповідно. Лише у сегменті з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів спостерігається позитивна тенденція – індекс виробництва продукції склав 117,7 %, що свідчить про високу перспективність даного сегменту.

У табл. 2.2 представлено динаміку зовнішньої торгівлі легкої промисловості за 2017–2020 рр [48].

Таблиця 2.2 – Динаміка зовнішньої торгівлі на ринку легкої промисловості

Експорт, млн дол. США					
Роки	2017	2018	2019	2020	2020/ 2017
Легка промисловість, у т. ч.	1091175	1220299	1184636,2	1078387,3	0,9882808
текстильне виробництво	23475	10711	847176,3	778256,1	33,1525495
Імпорт, млн дол. США					
Легка промисловість, у т. ч.:	2253795	2661379	3129621,0	2967593,5	1,31670959
текстильне виробництво	374495,6	144158	2373207,5	2288840,7	6,11179597
Коефіцієнт покриття імпорту експортом					
Легка промисловість	0,48415	0,458521	0,378524	0,363388	-0,120762
Текстильне виробництво	0,06268	0,0743	0,356975	0,340022	0,277342

Аналізування таблиці 2.2 показало, що протягом 2017–2020 років коефіцієнт покриття імпорту експортом має значення менше одиниці, що вказує на значне перевищення імпорту над експортом на ринку легкої промисловості та високу імпортозалежність в галузі. Це суттєво зменшує надходження іноземної валюти в економіку країни, погіршує інвестиційний потенціал, виступає індикатором низької конкурентоспроможності української продукції на ринку легкої промисловості.

Оцінювання динаміки приросту обсягів експорту та імпорту продукції легкої промисловості до попереднього періоду, у %, за період 2015 – 2020 рр. наведено у табл. 2.3 [49].

Таблиця 2.3 – Динаміка приросту обсягів експорту та імпорту продукції легкої промисловості за період 2015–2020 рр., %

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Виробництво	- 8	2,2	7,2	-2,3	-7,5	-10,6
Експорт	-21,4	7	13,4	11,7	-2,3	-11,6
Імпорт	-27,9	10,6	11,5	18	14,1	-5,6

Аналізування динаміки приросту обсягів експорту та імпорту продукції легкої промисловості до попереднього періоду, у %, за період 2015–2020 рр. вказало, що у 2015 році приріст становив (– 21,4) % та (– 27,9) % відповідно. Протягом 2016–2018 рр. індекси обсягів експорту та імпорту склали – 7,0 % та 10,6 %; 13,4 % та 11,5 %; 11,7 % та 18 % відповідно. У 2019 році приріст обсягів експорту та імпорту становив (- 2,3) % та 14,1 %. У 2020 році (-11,6) % та (- 5,6) %.

Станом на 2021 рік пандемія COVID-19 стала причиною змін у галузях легкої промисловості, тому підприємства текстильної промисловості змушені адаптувати свою діяльність до викликів пандемії. Зокрема, виробництво текстилю зіткнулося з низкою проблем, які пов'язані із введенням карантинного режиму та закриттям кордонів, а саме виникли труднощі з порушенням логістичних зв'язків, відкладанням інвестиційних проектів, купівлею та доставкою сировини. Проте, незважаючи на карантинні умови текстильні підприємства нарощують обсяги виробництва у світовій економіці та знаходять можливості для розвитку, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність шляхом експортування продукції до країн ЄС [50].

Як свідчать дані, в Україні набирає обертів місцевий текстиль, виробники якого орієнтуються на зовнішні ринки. Основними покупцями українського текстилю виступають країни Євросоюзу: Італія, Польща, Німеччина та Угорщина з сукупним оборотом близько 4,5 млн євро на рік. Пояснюється такий інтерес стабільною якістю продукції та низькою ціною.

В Україні з попитом на текстиль ситуація виглядає наступним чином: 2020/2019 рр. – падіння у зв’язку із пандемією COVID-19, 2017/2018 рр. – стабільний приріст по всіх сегментах, 2016 рік – зростання на 2 %, 2015 рік – падіння на 8 %, 2014 рік – падіння на 1 %, 2013 рік – падіння на 3 %, 2012 рік – зростання на 3 %, 2011 рік – зростання на 6 %, 2010 рік – зростання на 13 % (рис. 2.1) [51].

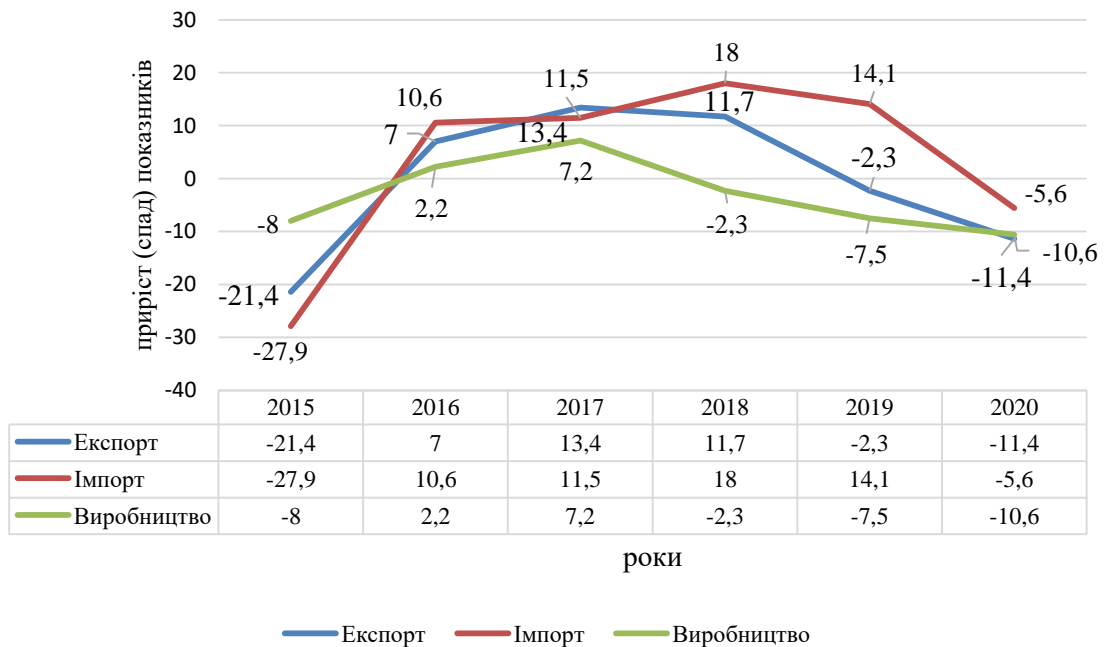


Рисунок 2.1 – Динаміка приросту (спаду) показників ринку легкої промисловості України

Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності у сегменті текстильного виробництва наведені у табл. 2.4 [52].

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності: у фокусі текстильне виробництво та ін. сектори, млн грн. без ПДВ та акцизу

Галузь	2016	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення 2020 / 2016 %
Переробна промисловість	1137784,9	1400214	1636893	1597451,8	1602974,3	40,8
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	16882,6	20943,9	24108,7	24714,2	23834,1	41,2
Текстильне виробництво	6253,6	7506,4	8592,2	8438,9	9254,4	48
Ткацьке виробництво	939,3	1087,3	1347,6	924	683,3	- 27,25
Виробництво інших текстильних виробів	4807,4	5946,6	6785,4	7186,3	8268,3	72
Виробництво одягу	6852,1	8656,3	10103,7	10006,4	9577,2	39,8
Виробництво одягу, крім хутряного	5784,3	7446	8793	8925,	8500,7	46,9
Виробництво трикотажного та в'язаного одягу	1041,2	1179,9	1293,3	1069,3	1072,3	3
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	3776,9	4781,2	5412,8	6268,9	5002,5	32,5
Дублення шкур і оздоблення шкіри; виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно- сідельних виробів; вичинка та фарбування хутра	1544,7	2103,4	2350,1	2339	2360,5	52,9
Виробництво взуття	2232,2	2677,8	3062,7	3929,9	2642,0	18,35

Аналізування таблиці 2.4 показало, що обсяг реалізованої промислової продукції, зокрема переробної промисловості у 2020 році зріс на 40,8 % в порівнянні із 2016 роком, обсяг текстильного виробництва у 2020 році склав 9254,4 млн грн., що на 48% більше ніж у 2016 році, виробництво одягу збільшило обсяг реалізації у 2020 році на 39,8%, виробництво шкіри – 32,5 %, виробництво взуття – 18,35 % відповідно. Обсяг реалізації ткацького виробництва у 2020 році зменшився на 27,25 % в порівнянні з 2016 роком.

Обсяг експорту на цільовому ринку текстильної продукції в Україні за період 2019 року наведений у табл. 2.5 [53; 54].

Таблиця 2.5 – Обсяг експорту продукції на цільовому ринку текстильної продукції за країнами за період 2020 року

№	Країни	Обсяг поставок, тис. м <sup>2</sup>	Обсяг поставок, тис. €
1	Італія	600	950
2	Польща	356	596
3	Німеччина	226	509
4	Угорщина	165	722
5	Румунія	141	574
6	Велика Британія	129	295
7	Нідерланди	79	285
8	Болгарія	40	36
9	Франція	19	89
10	Данія	18	38
11	Литва	17	52
12	Естонія	10	21
13	Швеція	9	30
14	Латвія	7	19
15	Іспанія	6	1
16	Бельгія	4	22
17	Австрія	2	7

У таблиці 2.5 представлена динаміка обсягів експорту текстильної продукції в Україні за період 2019 р, де показано, що українські тканини експортують у 17 країн. Встановлено, що Італія, яка імпортує 600 тис. м<sup>2</sup> тканини на загальну суму 950 тис. євро, Польща – 356 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 596 тис. євро, Німеччина – 226 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 509 тис. євро та Угорщина – 165 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 722 тис. виступають лідерами з імпорту тканин українського виробництва. Найменше цієї продукції імпортують такі країни як Австрія – 2 тис. м<sup>2</sup> на суму 7,7 тис. євро, Нідерланди – 4 тис. м<sup>2</sup> на суму 22 тис. євро та Іспанія – 6 тис м<sup>2</sup> на загальну суму 1 тис євро.

Аналізування чинників впливу на розвиток ринку легкої промисловості дозволило виявити такі основні тенденції розвитку в галузі. Негативні тенденції розвитку галузі (наслідки пандемії, табл. 2.1, табл. 2.4, рис. 2.1 та ін.) спричинили падіння з 1 % до 0,8 % частки легкої промисловості у загальних обсягах промислового виробництва, передусім для потреб внутрішнього ринку. Український ринок легкої промисловості, та його основний сегмент – цільовий ринок текстилю є неконкурентоспроможний через значну частку тіньового сектору, тривале заниження митної вартості імпорту готової продукції, недосконалу організацію торгівельних операцій в частині обліку та контролю, зниження купівельної спроможності кінцевих споживачів, які у період пандемії задовольняють більшою мірою базові потреби, а відтак зростає кінцевий попит на продукцію секонд-хенду. Тому виробники легкої промисловості вдаються до виконання замовлень іноземних брендів, домінантно із застосуванням давальницької сировини, про що свідчить висока експортноорієнтованість продукції галузі, частка якої складає понад 40 % [55–57].

Поширення пандемії негативно вплинуло на кон'юнктуру ринку легкої промисловості, для якої доцільно виділити таке:



- властива для переважної кількості підприємств легкої промисловості застаріла технологічна база виробництва та недостатній рівень технічного оснащення виробництва;

- скорочення сукупного попиту та обсягів виробництва продукції на цільових сегментах українського ринку легкої промисловості через звернення споживачів до забезпечення базових потреб у період пандемії з одного боку, та домінування на українському ринку легкої промисловості України дешевих товарів імпортного виробництва – з другого;

- подальша консолідація учасників українського ринку легкої промисловості та вихід з ринку слабких контрагентів через їх низьку платоспроможність та низьку продуктивність праці в галузі. Це призвело до відставання темпів зростання підприємств легкої промисловості за темпи зростання кількості підприємств промисловості та спричинило наявність дефіциту висококваліфікованих кадрів, в т.ч. через низький рівень оплати праці;

- висока залежність українських підприємств легкої промисловості від світових цін на сировину та матеріали через значну імпортозалежність та обмежений вибір сировини високої якості;

- актуалізація партій поставок збірних вантажів, логістичні та транспортні проблеми, в т.ч. пов'язані із закриттям кордонів; переведення значної частини логістичних операцій в онлайн-формат;

- поглиблення аутсорсингової діяльності в ланцюгах створення вартості на ринку легкої промисловості з метою мінімізації витрат та концентрації на основних видах діяльності;

- використання переваг цифровізації суспільних сфер життя та вітчизняної економіки, яка дозволяє запропонувати кінцевому споживачу широкий асортимент товарів з цільових сегментів легкої промисловості із застосуванням безконтактної доставки товарів додому;

- загострення внутрішньогалузевої конкуренції через нерівні умови конкуренції та доступ на цільові сегменти внутрішнього ринку легкої промисловості, в тому числі через відсутність вертикальної інтеграції виробництва;

- значна частка тіньового сектору на внутрішньому ринку легкої промисловості;

- недосконалий механізм контролю за безпекою продукції через невідповідність стандартам якості та безпечності значної частки імпортованої та вітчизняної продукції;

- збереження швидкої окупності інвестицій завдяки коротким виробничим циклам та строкам реалізації продукції, низькій енергоємності виробництва (до 4 % виробничих витрат); широкому асортименту продукції, акцептованого до потреб споживачів, можливостей звернення до постачання локальних сировинних ресурсів (льон, вовна та ін.), здатності до потенційного розширення меж ринку легкої промисловості завдяки низьким бар'ерам входу в галузь;

- збереження високого потенціалу технологічних інновацій в галузі шляхом комбінаторики різного роду ресурсів, технології, організаційних нововведень тощо, що дозволяють застосовувати креативні технологічні рішення за домінантної відсутності інноваційно орієнтованих посередницьких організацій та мережі галузевих інноваційних структур;

- недостатня державна підтримка галузі в частині відсутності довгострокових регіональних програм розвитку галузі легкої промисловості, підтримки низького рівня інноваційної спрямованості економічних механізмів стимулювання (до прикладу, оподаткування, кредитування, квотування в сфері зовнішньо економічної діяльності, тарифікації працівників, страхування, ліцензування діяльності тощо). Вважаємо за доцільне за сприяння держави запровадження системи обліку у гуртово-роздрібній мережі з допомогою електронних засобів реєстрації розрахункових операцій, а також сприяння в частині розробки

технічних та санітарних стандартів та систем стандартизації та сертифікації товарів відповідно до ДСТУ та стандартів ЄС, здійснення санітарно-гігієнічного контролю якості вживаної продукції, що постачається з-за кордону [58].

Незважаючи на зниження обсягів реалізації продукції у 2020 році, українське виробництво одягу та взуття має потенціал до розширення за умови інтегрованості внутрішнього бізнес-потенціалу. Промисловість має подолати певні бар'єри інтегрування, просуватись на нові ринки та активізувати залучення інвестицій. За результатами досліджень розвитку легкої промисловості України сформовано експрес-варіант SWOT-аналізу задля визначення поточної ситуації (табл. 2.6) [47].

Задля підвищення рівня пропозиції на ринку необхідно інтегрувати діяльність фабрик для зростання продуктивності та залучення інвестицій, як вітчизняних, так і іноземних, для поглиблення інтегрованості та розширення наявної потужності. Задля покращення ситуації з попитом слід забезпечити ефективну інтеграцію українських виробників, брендів, творців моди із зарубіжними партнерами, вихід на експортні ринки, зокрема на ЄС, Білорусію, ЄАВТ, Близький Схід та Канаду.

При цьому вітчизняним компаніям можна спрямувати інтегрованість у контексті залучення постачальників тканин поза територією України, таких як:

- 1) Туреччина, яка є найближчим постачальником різноманітних тканин високої якості (деякі турецькі комбінати не передбачають великих мінімальних замовлень, що є зручним для виробників одягу, які хочуть виконувати невеликі замовлення; час реагування та надійність з боку Туреччини також перебувають на високому рівні, що зручно для виробників одягу, які конкурують щодо швидкості та адаптації);

- 2) Китай, Малайзія, Індонезія та інші країни Далекого Сходу, які є джерелом найрізноманітнішого вибору тканин та, як правило, за нижчими цінами (Тайвань і Корея іноді використовуються як джерело більш спеціалізованих тканин, недоступних в інших місцях);

Таблиця 2.6 – Узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості

України

Внутрішні сильні сторони (S)	Зовнішні можливості (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Угоди про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, СНД, Білоруссю, ЄАВТ;</li> <li>– відмінне транспортне сполучення з ЄС;</li> <li>– висока якість виробництва;</li> <li>– якісний дизайн та мода;</li> <li>– оснащення деяких фабрик сучасним обладнанням;</li> <li>– конкурентні витрати на оплату праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури;</li> <li>– значні обсяги «сірого» імпорту взуття та одягу і, як наслідок, значний рівень тінізації внутрішнього ринку;</li> <li>– імпорт із заниженою вартістю, що становить конкуренцію вітчизняному продукту;</li> <li>– старіння робочої сили, що призводить до труднощів із залученням нових працівників;</li> <li>– нестача керівного персоналу середньої ланки;</li> <li>– відсутність довіри до правової системи;</li> <li>– нестача технічного персоналу;</li> <li>– військові дії на Сході країни;</li> <li>– низька внутрішня купівельна спроможність;</li> <li>– низька продуктивність;</li> <li>– застаріле обладнання;</li> <li>– робота більшості виробництв одягу за давальницькою схемою;</li> <li>– відсутність значного поширення українських брендів.</li> </ul>
Внутрішні слабкі сторони (W)	Зовнішні загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках, таких як «швидка мода»;</li> <li>– просування українських брендів на експортних ринках;</li> <li>– забезпечення сезонних поповнень;</li> <li>– забезпечення товарами високої моди та товарами класу люкс за конкурентною ціною;</li> <li>– розвиток українських брендів на міжнародному рівні;</li> <li>– підготовка персоналу, освоєння передових навичок і технологій;</li> <li>– реконструкція фабрик задля підвищення продуктивності, зокрема створення модульних виробництв;</li> <li>– залучення цільових інвестицій у виробництво текстилю та аксесуарів/фурнітури;</li> <li>– інвестиції в нові та наявні фабрики;</li> <li>– розвиток експортних ринків спочатку на вітчизняних теренах, а потім їх розширення до ЄС, ЄАВТ, Канади та Близького Сходу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення ЄС розміру мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, що скорочує переваги ГВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС);</li> <li>– складна ситуація в окремих районах Донецької та Луганської областей;</li> <li>– зовнішня міграція робочої сили;</li> <li>– вплив Brexit на рівень торгівлі з Великобританією;</li> <li>– проблеми з отриманням сертифікату Євро-1.</li> </ul>

3) Індія та Пакистан, які є основними постачальниками бавовни та бавовняно-змішаних тканин;

4) Європа, основна частка з Італії та Польщі (матеріали з Італії використовуються для високоякісних продуктів, таких як високотехнологічний спортивний одяг; це два важливі джерела для виробників, що працюють за давальницькою схемою для європейських споживачів, а також для виробників із виробництвом повного циклу або виробників фірмової продукції, яким необхідні сертифікати Євро-1 для здійснення експорту за конкурентоспроможними цінами) [59].

Інтегрованість із постачальниками тканин є особливо гострою проблемою для виробників одягу. В Україні доступний лише обмежений вибір тканин, іноді якість не відповідає рівню вимог багатьох ринків, зокрема ринку експорту до ЄС. Зростання виробництва тканин для пошиття одягу дасть змогу українським ланцюгам постачання бути більш гнучкими, відповідно, ціна та швидкість реагування будуть конкурентними. Місцеве виробництво тканин є важливим для розвитку експорту одягу до ЄС на правах безмитного ввезення.

Отже, потенціал розвитку ринку легкої промисловості слід реалізувати в частині забезпечення конкурентоспроможності української продукції: шляхом підвищення якості сировинного імпорту, удосконалення структури виробництва із врахуванням інноваційного потенціалу галузі та перспектив розширення місткості ринку легкої промисловості, шляхом формування промислових технопарків, кластерів, вертикально – інтегрованих структур із залученням представників середнього та малого бізнесу, як найбільш адаптивних до кон'юнктури ринку легкої промисловості, а також удосконалення логістичних ланцюгів створення доданої вартості, мережі гуртової та фірмової торгівлі, зміцнення маркетингових та логістичних відділів підприємств легкої промисловості.

## 2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» та аналізування основних економічних показників

Приватне акціонерне товариство «Черкаський шовковий комбінат» одне із найбільших підприємств легкої промисловості України, яке випускає готові тканини із хімічних волокон і ниток, змішаних (незмішаних) волокон, штучних і натуральних волокон, в основному або виключно з бавовняними волокнами, в залежності від замовлень споживачів. Це тканини плащові, для речового майна, для наметів, для вишивання, декоративні, жакардові, для столової білизни, підкладкові, меблево-декоративні, сорочкові, для одягу, для спецодягу, платтяні, для церковних обрядів тощо. Тканини можуть бути з різноманітними малюнками в відбіленому, гладкофарбованому та набивному (камуфльованому) вигляді, з різними видами оздоблень та просочувань, а саме – водовідштовхуючим, маслобрудовідштовхуючим, антибактеріальним та вогнетривким. Крім цього, комбінат виготовляє тканину з мікропористим покриттям по методу спресованої піни, з плівково-ламінарним покриттям (дихаюче покриття методом плівкового ламінування), акрилово-поліуретановим покриттям, мембранним покриттям.

Обсяг виробництв готових тканин 2020 році:

В натуральні формі – 10769,0 тис. м<sup>2</sup>

У грошовій формі – 334706,0 тис. грн.

Обсяг експорту готових тканин в 2020 році:

В натуральні формі – 846,85 тис. м<sup>2</sup>

У грошовій формі – 29815,2 тис. грн.

Обсяг реалізації готових тканин в 2020 році:

В натуральні формі – 10494,7 тис. м<sup>2</sup>

У грошовій формі – 328793,3 тис. грн.

Будівництво комбінату почалося в січні 1965 року. 8 грудня 1967 року було введено в експлуатацію ткацьке виробництва і комбінат випустив перші метри шовкової тканини, з яких і почалася подальша робота комбінату. У 1970 році було введено в дію перший пусковий комплекс фарбувально–обробного виробництва. 27 липня 1971 року на комбінаті були вироблені перші 100 млн метрів тканини. За 47 років підприємством було випущено 2020,1 млн м<sup>2</sup> тканин. В 90-х роках потужності підприємства становили 91 млн м<sup>2</sup> готової тканини в рік. На долю комбінату припадало 38 % шовкових тканин, виготовлених в Україні. На комбінаті працювало більше 5 тисяч осіб. Підприємство працювало прибутково, було відоме в усьому світі. 16 березня 1994 року шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності орендного підприємств Черкаський шовковий комбінат згідно рішення загальних зборів було засноване акціонерне товариство закритого типу «Черкаський шовковий комбінат». 16 березня 2012 року було перейменовано на публічне акціонерне товариство «Черкаський шовковий комбінат».

В складі товариства: крутильно-ткацьке виробництво (ткацький цех, підготовчий цех, товарно-бракувальна дільниця) та фарбувально-обробне виробництво (фарбувальний цех, набивна дільниця, бракувально-прибиральна дільниця), допоміжні підрозділи [60].

Черкаський шовковий комбінат володіє такими перевагами:

- Висока якість продукції.
- Конкурентні ціни.
- Широкий асортимент.

Постійному контролю піддається якість бавовни, що надходить на комбінат і поліефірного волокна, хімматеріалів, барвників, а також пряжі. Критеріями оцінки якості готової тканини є комфортність, ергономічність, санітарно-гігієнічні властивості, міцність і захисні властивості.

У виробничій лабораторії відбуваються випробування сировини і продукції на всіх стадіях прядильно-ткацького виробництва. Найбільш важливими є розривні характеристики і стійкість до стирання готових тканин. Відповідність вироблених тканин цим параметрам контролюється найбільш ретельно. Нове обладнання має велику продуктивність, за рахунок чого зменшилося питоме споживання електроенергії, витрата сировини стала більш економічною.

Комбінат постійно працює над вдосконаленням та створенням нових сучасних тканин, які відповідають міжнародним стандартам. Комбінат має престижні нагороди: «За найкраще торговельне ім'я та надійне партнерство» та Золотий приз «Європейська нагорода за якість».

Основні ринки збуту та основні клієнти: ПП «Проспер» м.Київ, ПрАТ «Астра Люкс» м. Київ, ТОВ «Явір-2001» м. Запоріжжя, ТОВ «ОЛТЕКС» м. Київ, ТОВ «Текстиль Контакт» м. Київ, ТОВ «МІК» м. Запоріжжя, ТОВ «МОНІТОР» м. Харків, ТОВ «Інтегралайтпром» м. Київ, ТОВ «Імпреса Текстиль» м. Київ, ТОВ «Швейна фабрика України» м. Кропивницький.

Основні постачальники сировини: ПП «Ярослав» м. Київ, ПП «Проспер» м. Київ, ТОВ «Інлегрпром» м. Київ, ЗАО СП «СОПОТЕКС» Республіка Білорусь, СП ООО «UZTEX UCHKURGAN» Республіка Узбекистан, Хлопкопрядильна фабрика м. Сейді Туркменістан, ООО «А.АКВАРАЛІ» Республіка Узбекистан, Sun Promo s.r.o. Словацька Республіка, ИП ООО «Daewoo Textile» м. Фергана, СП ТОВ «Indorama Kokand Textile» Республіка Узбекистан, «Sellers Kaubandus ou» Естонія, ГП «Тиротекс» Молдова Тирасполь, ЧП «IRODA GAZMOL BIZNES» Республіка Узбекистан, Рухабатським текстильним комплексом, м. Ашгабат, Туркменістан, «POSCO International Textile», Республіка Узбекистан, ТОВ «GABON TEXTILE», Республіка Узбекистан, ООО «Universal Art Textile», Республіка Узбекистан. приватне унітарне торгово-виробничим



підприємство «БелАмикс», Республіка Білорусь, СП ООО «SHOVOT TEKSTIL», Республіка Узбекистан [60].

Основні постачальники допоміжних матеріалів та барвників: ТОВ «Кристал текст» м. Дніпро, ТОВ «Тріл плюс» м. Черкаси, ПАТ «Макрохім» м. Київ, ТОВ «Колорхімторг» м. Суми, СНТ Germany GMBH Федеративна Республіка Німеччина, СНТ Switzerland A.G. Швейцарська Конфедерація, Sun Promo s.r.o. Словацька Республіка, ВАТ «Пігмент» м. Тамбов, ДП «Хімтекс» м.Херсон., Pulkra Chemical GMBH Німеччина, «ТЕКСТИЛЬКОЛОР АГ», кантон Санк Галлен, Швейцарія.

Ціни на продукцію формуються виходячи з аналізу фактичних витрат на її випуск та можливої ціни реалізації, враховуючи конкурентоспроможність та можливість входження на ринок з тим чи іншим видом тканини.

Основним фактором для збереження конкурентності тканини є збільшення обсягів випуску, що в свою чергу зменшує витрати на одиницю продукції, з постійним пошуком енергозберігаючих заходів по мінімізації затрат.

На даному етапі розвитку підприємства, основним завданням є значне збільшення обсягів випуску тканин з подальшим збільшенням частки як на внутрішньому, так і зовнішньому ринків.

Стосовно Черкаської області, підприємство – єдиний виробник тканин та ще й самого різноманітного асортименту – від легких платтяних віскозних до важких, з великою густиною – камуфльованих, діагоналей та брезентових з масловодобрудовідштовхуючим ефектом.

Щомісячні обсяги випуску тканин ПрАТ «ЧШК» різного асортименту можуть задовольнити як ринки України, так і місцевий ринок, заклади культури, освіти та охорони здоров'я.

На сьогоднішній день внутрішній ринок України наповнений продукцією не вітчизняного виробника. Виробничі потужності ПрАТ «ЧШК» та технології дають можливість виготовити продукцію самого різноманітного асортименту та задовольнити смаки любого покупця [60].

Стратегія стимулювання збуту. Постійна рекламна компанія разом з ціноутворенням є основними інструментами по просуванню продукції на ринок. Головним пунктом рекламної компанії є те, що:

- 1.виробництво тканин проводиться згідно умов держстандарту;
- 2.основні види продукції сертифіковані;
- 3.досвід виробництва тканин – більше 50 років;
- 4.участь у виставках-ярмарках;
- 5.розміщення реклами в засобах масової інформації, каталогах та електронних носіях;
- 6.забезпечення споживача зразками тканин для ознайомлення та визначення замовлень;
- 7.організація виставкового залу для споживачів, де зібрана велика колекція різних видів тканин, кольорових гам, колористик, різноманітного призначення тканин, що має можливість випускати комбінат.

Маркетингова стратегія підпорядкована досягненню наступних цілей:

- виробництво якісної, конкурентоспроможної продукції вітчизняного виробництва, яка користується підвищеним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- постійне оновлення асортименту в залежності від попиту;
- досягнення лідерства на ринку тканин по асортименту та якості;
- створення нових структур тканин та розширення ринку України;

- розробка стратегії диференційних цін, тобто для кожної групи споживачів – своя ціна.

Аналіз ситуації на українському ринку тканин характеризується:

1. існуванням чітко визначених цінових категорій на тканини; різним рівнем якості тканин на ринку як вітчизняного та і імпортного виробництва;
2. по деяких видам тканин необгрунтовано високою ціною при невідповідній якості.

Перспективу в освоєнні ринку має продукція з оптимальним співвідношенням цінової політики та якості; жорстка схема конкуренції виробників тканин – досить успішно заявляють про себе не тільки на українському, але і досить успішно виходять на зовнішній ринок; збільшення частки на внутрішньому ринку України пов'язано зі значними рекламними затратами; цінова градація в залежності від обсягу випуску та реалізації продукції повинна бути побудована таким чином, щоб була зацікавленість в співпраці на кожному етапі: великий, середній та незначний обсяги.

Визначається доцільність прийнятого керівництвом підприємства наступних рішень:

1. розвиток, розширення обсягів випуску та реалізації продукції під власні обігові кошти, кредити та інвестиції;
2. розширення колористичної гами тканин в залежності від попиту, напрямку моди, сезонності з точки зору досягнення лідерства на вітчизняному ринку по рівню собівартості та якості, що відповідає високим європейським стандартам головним чином в області екологічної чистоти виробництва та продукції.

Для визначення загального рівня конкурентного розвитку підприємства було проаналізовано основні економічні показники підприємства. В таблиці 2.6 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» на основі даних фінансової звітності підприємства за 2018-2020 роки [60] (додаток В) (табл. 2.7).

Аналізування розрахованих основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» показує такі результати. Спостерігається збільшення активів підприємства в 2019 році порівняно з 2018 роком на 28614,5 тис. грн. (за рахунок збільшення необоротних активів – на 29241,5 тис. грн. та зменшення оборотних активів – на 627 тис. грн.), в 2020 році порівняно з 2019 роком – збільшення активів на 12924 тис. грн. (за рахунок збільшення необоротних активів – на 29241,5 тис. грн. та збільшення оборотних активів на 9433,5 тис. грн.).

Таблиця 2.7 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення			
				2019 р. від 2018 р.		2020р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	абс.	відн.	абс.	відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Активи підприємства, тис. грн.	340 760	369 374,5	382 298,5	28614,5	8,39	12924	3,49
2. Необоротні активи, тис. грн.	99 941	129 182,5	132 673	29241,5	29,26	3490,5	2,70
3. Оборотні активи, тис. грн.	240 819	240 192	249 625,5	-627	-0,26	9433,5	3,93
4. Власний капітал, тис. грн.	173 288	185 888,5	192 051	12600,5	7,27	6162,5	3,32
5. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	167 472	183 486	190 247,5	16014	9,56	6761,5	3,69
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	402 352	373 807	328 793	-28545	-7,09	-45014	-12,04
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	374 107	358 392	314 369	-15 715	-4,53	-44023	-12,28

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Валовий прибуток, тис. грн.	28 245	15 415	14 424	-12830	-45,42	-991	-6,43
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	21 040	6 933	6 065	-14107	-67,05	-868	-12,52
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	22 377	8 386	6 676	-13991	-62,52	-1710	-20,39
11. Чистий прибуток, тис. грн.	18 334	6 867	5 458	-11467	-62,54	-1409	-20,52
12. Чисельність персоналу, осіб	542	507	437	-35	-6,46	-70	-13,81
13. Коефіцієнт покриття	1,438	1,309	1,312	-0,129	-8,97	0,003	0,23
14. Коефіцієнт фінансової автономії	0,509	0,503	0,502	-0,006	-0,31	-0,001	-0,19
15. Коефіцієнт рентабельності активів	0,054	0,019	0,014	-0,035	-64,81	-0,005	-26,32
16. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,106	0,037	0,028	-0,069	-65,09	-0,009	-24,32
17. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,070	0,041	0,044	-0,029	-41,43	0,003	7,31
18. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,075	0,043	0,046	-0,032	-42,67	0,003	6,98
19. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,322	2,011	1,712	-0,311	-13,39	-0,299	-14,87
20. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,069	0,037	0,049	-0,032	-46,38	0,012	32,43

Щодо джерел утворення капіталу підприємства, то власний капітал має тенденцію до збільшення у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 12600,5 тис. грн., а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 6162,5 тис. грн. Динаміка поточних зобов'язань і

забезпечень збільшилися в 2019 році порівняно з 2018 роком на 16014 тис. грн., а в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 6761,5 тис. грн.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» протягом 2018-2020 років є негативною в розрізі усіх її видів, а саме: валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності, фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Проте доцільно зазначити, що обсяг зменшення прибутків в 2019 році був значно більшим, ніж в 2020 році. Відтак, наприклад, чистий прибуток в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшився на 62,54%, а в 2020 році порівняно із 2019 роком – на 20,52%.

Пріоритетним результуючим показником будь-якого підприємства та його конкурентоспроможності виступає чистий прибуток, розмір якого залежить від багатьох факторів (табл. 2.8). Перш за все такими факторами є: чистий дохід від реалізації продукції та чиста рентабельність підприємства. Щоб залучити до аналізу додаткову інформацію застосуємо чотирифакторну мультиплікативну модель аналізу чистого прибутку підприємства:

$$ЧП = ВК * КобА * Мк * Рчиста \quad (2.1)$$

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку

Показник	Значення		Зміна значень
	2018 р.	2020 р.	
1. Чистий прибуток, тис. грн.	18334	5458	-12876
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	402 352	328793	-73559
3. Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн.	340760	382298,5	41538,5
4. Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	173288	192051	18763
5. Коефіцієнт оборотності активів, оборотів (ряд. 2 / ряд. 3)	1,1807	0,8600	-0,3207
6. Мультиплікатор капіталу (ряд. 3/ ряд. 4)	1,966	1,991	0,025
7. Чиста рентабельність (ряд. 1/ ряд. 2)	0,046	0,017	-0,029

1. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу:

$$\Delta ЧП_{вк} = (192051 - 173288) * 1,1807 * 1,966 * 0,046 = 2003,47158 \text{ тис.грн.}$$

2. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів:

$$\Delta ЧП_{КобА} = 192051 * (0,8600 - 1,1807) * 1,966 * 0,046 = -5570,02158 \text{ тис.грн.}$$

3. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини мультиплікатора власного капіталу:

$$\Delta ЧП_{Мк} = 192051 * 0,86 * (1,991 - 1,966) * 0,046 = 189,93844 \text{ тис.грн.}$$

4. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності:

$$\Delta ЧП_{чр} = 192051 * 0,86 * 1,991 * (0,017 - 0,046) = -9536,39611 \text{ тис.грн.}$$

Оцінюємо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку в звітному періоді:

$$\Delta ЧП = 2003,47158 - 5570,02158 + 189,93844 - 9536,39611 = -12876 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 2.9 – Результати факторного аналізу чистого прибутку

Фактор	Величина впливу
Загальна зміна чистого прибутку	-12876
за рахунок зміни:	
Власного капіталу	2003,47158
Коефіцієнта оборотності активів	-5570,02158
Мультиплікатора власного капіталу	189,93844
Чистої рентабельності	-9536,39611

Отже, чистий прибуток підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» протягом 2018-2020 років зменшився на 12876 тис. грн. Найсуттєвіший негативний вплив на зміну чистого прибутку здійснило уповільнення оборотності активів (зменшення чистого прибутку на 5570,02158 тис. грн.) та зменшення чистої рентабельності (зменшення чистого прибутку на 9536,39611 тис. грн). При цьому позитивно відтворилось збільшення власного капіталу та мультиплікатора власного капіталу.

### 2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» одне з найбільших в Україні, що виготовляє широкий асортимент готових тканин із хімічних волокон і ниток, змішаних (незмішаних) волокон, штучних і натуральних волокон, в основному або виключно з бавовняними волокнами, в залежності від замовлень споживачів. Підприємство постійно працює над пошуками нових ринків збуту, диверсифікацією сировинної бази, упровадженням у виробництво нових якісних допоміжних хімматеріалів і барвників, удосконаленням технологічних процесів, запровадженням енергозберігаючих технологій, модернізацією виробничих потужностей, покращенням умов праці робітників підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, зниження виробничих витрат, покращення показників собівартості, якості та конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення зазначених цілей підприємством за останні три роки здійснено ряд капіталоємних модернізаційних заходів. Зокрема, у 2018 р.:

на фарбувально-обробному виробництві комбінату успішно введено в експлуатацію модернізовану та реконструйовану набивну машину фірми «Циммер» для прискорення процесу друку малюнків на тканинах для пошиття форменого одягу;



встановлено Стіл RSDM-V для друку тканин ротаційними шаблонами машини;

придбано і введено в експлуатацію високошвидкісну стрічкову снувальну машину модель RI-107S, із шпулярником модель RI202, що дало можливість збільшити ємність шпулярника на 36% (до 570 бобін), значно прискорити швидкість снування, скоротити час підготовки однієї основи;

встановлено високотемпературну фарбувальну (ежекторну) машину для тканин «Multidye» для відварювання, відбілювання, фарбування тканин в джгуті із натуральних, хімічних волокон та змішаних волокон і ниток.

У 2019 р. введено в експлуатацію високопродуктивну сучасну лінію для термозольного способу фарбування тканин фірми «Монфортс» з метою збільшення обсягів виробництва, скорочення строків виготовлення тканин за рахунок суміщення процесів фарбування дисперсними і активними фарбниками. Для розширення асортименту і підвищення продуктивності виробництва більш важких і складних тканин та поліефірних тканин закуплено 20 рапірних ткацьких станків. Також введено в експлуатацію 12 новопридбаних сучасних високопродуктивних і енергоефективних гідравлічних ткацьких верстатів HQF JW61, на яких прокладання уточної нитки здійснюється струменем води.

У 2020 році впроваджені інвестиційні проекти щодо придбання та введення в експлуатацію 15 пневматичних ткацьких верстатів TOYOTA JA2S -190ES -EF-T810. Впровадження сучасних економічних інноваційних високопродуктивних технологій за рахунок придбання пневматичних ткацьких верстатів TOYOTA JA2S-190ES -EF-T810 виробництва TOYOTA TEXTILE MACHINERY EUROPE AG дасть можливість досягти збільшення обсягу продукції вітчизняного виробництва, своєчасного виконання замовлень на випуск тканин, розширення асортименту продукції, збільшення продуктивності обладнання, зменшення витрат на виробництво, енергоносії.

Таким чином, наявність гарантованої частки стабільного попиту є чинником оновлення і модернізації виробничих потужностей, асортиментної диверсифікації виробництва, можливістю перманентного ефективного розвитку усіх структурних підрозділів підприємства [60].

Досліджуване підприємство ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» має значні конкурентні переваги:

1. Навчання керівників усіх рангів шляхом курсів підвищення кваліфікації, семінарів, підписки друкованих видань.

2. Наявність кваліфікованих спеціалістів з досвідом організації виробництва та досвіду продажу тканин споживачам різних сегментів ринку.

3. Наявність постійного мінімального запасу продукції в широкому асортименті на складі відділу збуту, щоб не допускати ситуацій, коли попит перевищує пропозицію із-за відсутності необхідної продукції або кольору тканини.

4. Використання адміністрацією різних важелів мотивації своїх працівників, з метою збільшення обсягів виробництва та продажу тканини.

5. Безперебійне фінансування закупівлі необхідної кількості сировини та хімматеріалів.

З метою детального оцінювання внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства проведемо SWOT-аналіз, який зображений у таблиці 2.10.

Таким чином, SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» дає можливість проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства, дослідити можливості і загрози зовнішнього середовища і в результаті виявити конкурентні переваги діяльності підприємства та розвивати їх.

Вирішення проблеми технологічного відставання, що є особливо актуальним для українських підприємств, має принаймні два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. Незважаючи на те, що більшість

обладнання на підприємстві виготовлено провідними світовими виробниками швейних машин, воно, без сумніву, потребує постійної модернізації.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Внутрішні сильні сторони (S)	Зовнішні можливості (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільна і рентабельна діяльність підприємства.</li> <li>2. Тривалий досвід роботи на ринку.</li> <li>3. Суворе дотримання технології виробництва.</li> <li>4. Чітка система підпорядкування співробітників.</li> <li>5. Висока кваліфікація персоналу.</li> <li>6. Високий рівень мотивації персоналу.</li> <li>7. Конкурентоздатна цінова політика.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість швидкого розвитку у зв'язку із зростанням попиту на продукцію.</li> <li>2. Розширення асортименту, освоєння нових моделей швейних виробів.</li> <li>3. Пошук та налагодження зв'язків із дизайнерськими центрами.</li> <li>4. Пошук оптимальних постачальників сировини і матеріалів.</li> <li>5. Вдосконалення та модернізація технології виробництва.</li> <li>6. Вихід на зовнішній ринок, пошук крупногуртових замовників.</li> <li>7. Входження в нові сегменти ринку</li> </ol>
Внутрішні слабкі сторони (W)	Зовнішні загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість імпортного устаткування.</li> <li>2. Недостатня кількість обігових коштів.</li> <li>3. Складність пошуку кваліфікованих працівників.</li> <li>4. Високий рівень навантаження на кожного працівника.</li> <li>5. Висока вартість імпортової сировини (тканина, фурнітура).</li> <li>6. Високий рівень витрат на енергоносії.</li> <li>7. Залежність від толінгових схем.</li> <li>8. Відсутність ефективної системи управління збутом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень конкуренції.</li> <li>2. Повільні темпи розвитку ринків збуту швейних виробів.</li> <li>3. Зростання темпів інфляції.</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>5. Недостатня кількість вітчизняної сировини для пошиття одягу.</li> <li>6. Високі відсоткові ставки кредитування.</li> <li>7. Неврегульованість питань митного і податкового регулювання.</li> <li>8. Несприятлива політична та економічна ситуація в державі.</li> </ol>

Доцільно було б укласти контракт із виробником чи постачальниками обладнання, в якому зазначалися б умови, згідно з якими фірма має можливість періодично отримувати послуги з оновлення обладнання. Одним зі шляхів

підвищення ефективності господарської діяльності фабрики є розширення асортименту продукції, що допоможе збільшити кількість клієнтів, а отже, і рівень збуту продукції. На нашу думку, урізноманітнення асортименту швейної продукції допоможе підприємству розподілити ризики та зменшити залежність від давальницької сировини. Але необхідно зважати на те, що розширення номенклатури продукції ускладнює виробничий процес: під час випуску невеликих партій виробів зростає собівартість кожного виробу, ускладнюється організація управління, інколи необхідне систематичне повторне налаштування обладнання. Тому для того, щоб скоординувати інтереси підприємства-виробника і ринку, необхідне чітке планування асортименту продукції – як нової, так і тієї, що вже випускається підприємством. Для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємству ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» перешкоджає кілька ключових перепон, серед яких основними є:

1. Відсутність капіталу на внутрішньому ринку, неможливість його залучення.
2. Низький рівень надійності банківських структур.
3. Відсутність необхідної кількості працівників відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, що приводить до значних витрат на навчання персоналу.
4. Хитка політична ситуація, кризові явища в економіці України.
5. Несприятливий бізнес-клімат в Україні.
6. Корупція та тіньова економіка, що приводить до формування значних переваг у конкурентів і до виникнення недобросовісної конкуренції.
7. Брак інновацій та нових продуктивних рішень щодо реалізації технологічного процесу на підприємстві.
8. Відсутність стратегічного планування, що зумовлено політичною ситуацією в країні та повною непрогнозованістю бізнес-середовища.
9. Недосконалість та змінність законодавства України у сфері регулювання

зовнішньоекономічної діяльності, зокрема міжнародної торгівлі, постійна зміна митної політики, бюрократична тяганина під час оформлення товару на митниці.

10. Високий рівень податкового навантаження на підприємства, нестабільна та непрозора процедура сплати податків, що приводить до зловживання владою та порушення законодавства з боку податкових органів.

Усі перелічені вище проблеми прямо чи опосередковано здійснюють вплив на діяльність підприємства. Тому підвищення ефективності господарської діяльності залежить не тільки від внутрішніх, але й від зовнішніх чинників, а вирішення зовнішніх проблем залежить від оптимальної державної політики та діяльності органів влади, спрямованих на розвиток вітчизняного виробництва.

Проведемо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат». Наведена нижче оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання при оцінюванні порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Для цього спочатку обрахуємо критерії та показники конкурентоспроможності та для зручності занесемо їх у таблицю 2.11.

Наступний етап – це переведення показників 1.1 – 3.4 в бали за бальною шкалою. Для переведення показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому, у 5-ть балів оцінюється показник, що має найменше значення; у 10-ть балів – на рівні середнього; у 15-ть – найкращий показник.

Таблиця 2.11 – Показники оцінювання конкурентоспроможності  
ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	Значення показника		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
1.1 Рентабельність витрат, %	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції*100%	28 245 / 374 107 *100% =7,55%	15 415 / 358 392 *100% = 4,30%	14 424 / 314 369 *100% = 4,59%
1.2 Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації/ середньорічна вартість основних фондів	402 352 / 212255,5 = 1,896	373 807/ 241217 = 1,549	328 793/ 281147,5 = 1,169
1.3 Рентабельність товару, %.	Фінансовий результат від операційної діяльності/ Чистий дохід від реалізації*100%	21 040/ 402 352*100% = 5,23%	6 933/ 373 807 *100% = 1,85%	6 065/ 328 793 *100%= 1,84%
1.4 Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Чистий дохід від реалізації / Середньоспискова чисельність працівників	402 352/542 = 742,35	373 807/507 = 737,29	328 793/437 752,39
2.1 Коефіцієнт автономії	Власний капітал/ Баланс	173 288/ 340 760 = 0,509	185 888,5/ 369 374,5 = 0,503	192 051/ 382 298,5 0,502
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	240 819/ 167 472 = 1,438	240 192/ 183 486 = 1,309	249 625,5/ 190 247,5 = 1,312
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і цінні папери / Поточні зобов'язання	11600,5 / 167472 = 0,069	6722 / 183486 = 0,037	9477/ 190247,5 = 0,049
2.4 Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації / Активи	402 352 / 340 760 =1,181	373 807 / 369 374,5 = 1,012	328 793 / 382 298,5=0,860

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3.1 Рентабельність продажу, %.	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації * 100 %	28 245 / 402 352 * 100 % = 7,019%	15 415 / 373 807 * 100 % = =4,124%	14 424 / 328 793 * 100 % = =4,387%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Чистий дохід від реалізації	(402 352*0,35) / 402 352 = 0,35	(373 807 *0,31) / 373 807 = 0,31	(328 793*0,27) / 328 793 = 0,27
3.3 Коефіцієнт ефективності стимулювання збуту засобів	Приріст прибутку від реалізації заходів / Витрати на стимулювання збуту	(28245-26753) / 1360,35= 1,097	(15415-14267) / 1246,8 = 0,921	(14424-13617) / 1063,2 = 0,759
3.4 Коефіцієнт оборотності запасів матеріальних	Собівартість реалізованої продукції / Матеріальні запаси	374 107 / 67180 = = 5,569	358 392 / 54362 = 6,593	314 369 / 51826,5 = 6,066
4.1. Якість товарів	Комплексний метод	0,89	0,91	0,91

Результати переведення узагальнюємо і відображаємо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Відносні показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Значення показників			Переведені показники в бали		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2019 рік
1	2	3	4	5	6	7
1.1. Рентабельність витрат, %	7,55	4,30	4,59	15	5	10
1.2. Фондовіддача	1,896	1,549	1,169	15	10	5

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7
1.3. Рентабельність товару, %	5,23	1,85	1,84	15	10	5
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	742,35	737,29	752,39	10	5	15
2.1. Коефіцієнт автономії	0,509	0,503	0,502	15	10	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	1,438	1,309	1,312	15	5	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,069	0,037	0,049	15	5	10
2.4. Коефіцієнт оборотності активів	1,181	1,012	0,860	15	10	5
3.1. Рентабельність продажу, %	7,019	4,124	4,387	15	5	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,35	0,31	0,27	15	10	5
3.3. Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту	1,097	0,921	0,759	15	10	5
3.4. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,569	6,593	6,066	5	15	10

Далі розраховуємо критерії конкурентоспроможності. Критерій ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ ) розраховується за формулою 1.4.

$$E_B_{2018} = 0,31*15 + 0,19*15 + 0,4*15 + 0,10*10 = 14,5$$



$$E_B_{2019} = 0,31*5 + 0,19*10 + 0,4*10 + 0,10*5 = 7,95$$

$$E_B_{2020} = 0,31*10 + 0,19*5 + 0,4*5 + 0,10*15 = 7,55$$

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ( $\Phi_{II}$ ) розраховується за формулою 1.5.

$$\Phi_{II_{2018}} = 0,29*15 + 0,2*15 + 0,36*15 + 0,15*15 = 15$$

$$\Phi_{II_{2019}} = 0,29*10 + 0,2*5 + 0,36*5 + 0,15*10 = 7,2$$

$$\Phi_{II_{2020}} = 0,29*5 + 0,2*10 + 0,36*10 + 0,15*5 = 7,8$$

Критерій ефективності організації збуту і просування товару ( $E_3$ ) розраховується за формулою 1.6.

$$E_3_{2018} = 0,37*15 + 0,29*15 + 0,21*15 + 0,14*5 = 13,75$$

$$E_3_{2019} = 0,37*5 + 0,29*10 + 0,21*10 + 0,14*15 = 8,95$$

$$E_3_{2020} = 0,37*10 + 0,29*5 + 0,21*5 + 0,14*10 = 7,6$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ( $K_{KPI}$ ) розраховується за формулою 1.3.

$$K_{KPI_{2018}} = 0,15*14,5 + 0,29*15 + 0,23*13,75 + 0,33*0,89 = 9,981$$

$$K_{KPI_{2019}} = 0,15*7,95 + 0,29*7,2 + 0,23*8,95 + 0,33*0,91 = 5,639$$

$$K_{KPI_{2020}} = 0,15*7,55 + 0,29*7,8 + 0,23*7,6 + 0,33*0,91 = 6,575$$

Тенденцію зміни розрахованих інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» наведемо на рис. 2.2.

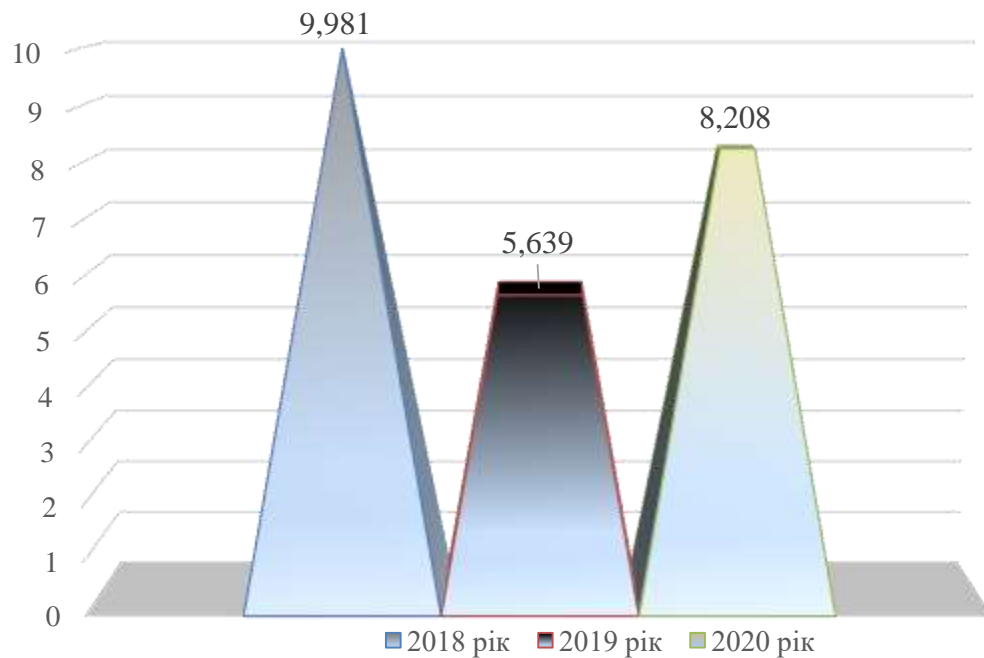
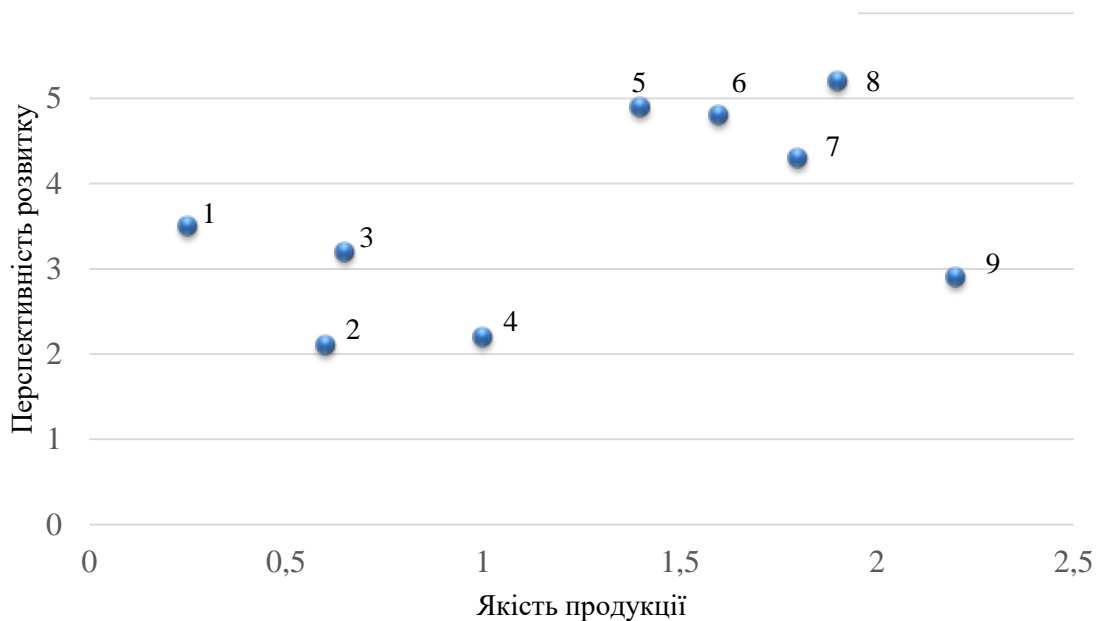


Рисунок 2.2 – Динаміка інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Отримані результати показують, що конкурентоспроможність підприємства загалом за 2018-2020 погіршилась в 0,822 рази ( $8,208/9,981$ ), що є негативним для подальшого розвитку. Проте протягом 2019-2020 років спостерігається збільшення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» в 1,456 раз ( $8,208/5,639$ ), що є позитивним. Тобто після значного погіршення в 2019 році – зменшення на 43,50%, підприємство за рахунок збільшення продуктивності праці, рентабельності витрат та продажу, платоспроможності підвищило рівень конкурентоспроможності та свою конкурентну позицію.

Порівняння конкурентоспроможності ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» із провідними підприємствами легкої промисловості (ПАТ «Елегант», ПАТ «Софія», ПАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПрАТ «ВАТ «Калина», ПАТ «ЧЕКСІЛ», ПАТ «Україна», ПАТ «Роза», ВАТ «Текстерно») за якістю продукції та перспективністю галузі показало результати, які відображені на рис. 2.3.



Підприємства:

- 1 - ПАТ «Елегант»;
- 2 - ПАТ «Софія»;
- 3 - ПАТ «Ужгородська швейна фабрика»
- 4 - ПрАТ «ВАТ «Калина»
- 5 - ПАТ «ЧЕКСІЛ»
- 6 - ПАТ «Україна»
- 7 - ПАТ «Роза»
- 8 - ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»
- 9 - ВАТ «Текстерно»

Рисунок 2.3 – Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств [61]

У результаті оцінювання обраних підприємств легкої промисловості визначено, що найбільш конкурентоспоможним в галузі легкої промисловості є Черкаський шовковий комбінат, який має найвище значення перспективності розвитку та якості продукції на ринку. Другим за конкурентоспоможністю підприємством є ПАТ «Україна», не дивлячись на незначні витрати підприємства на інноваційний розвиток.

В умовах євроінтегрції продукція підприємств-лідерів легкої галузі має низький показник якості, що значно погіршує позицію вітчизняних товарів на ринку. Це доводить необхідність впровадження державних механізмів підтримки конкурентоспоможності підприємств галузі. Одним з ключових зовнішніх факторів можна назвати створення умов з боку держави для підтримки торгівлі товарами легкої промисловості вітчизняних виробників.

На даний час в Україні на державному рівні практично не здійснюються заходи з розвитку інфраструктури легкої промисловості, особливо торгівлі вітчизняною продукцією, що є необхідною умовою для просування товарів вітчизняних підприємств – крупних виробників такої продукції. Товари легкої промисловості поступають через речові ринки, які є основним каналом поширення контрабандної продукції, в наслідок відкритості вітчизняної економіки для масового напливу зарубіжної продукції, неналежної якості, проте за низькими цінами.

#### Висновки до другого розділу

Ринок легкої промисловості в Україні є досить потужним та багатогалузевим комплексом. Він налічує понад 10 тис. підприємств, з яких на домінуючий сегмент – текстильну промисловість припадає понад 2,5 тис. підприємств. Дослідження динаміки виробництва продукції легкої промисловості показало, що обсяги виробництва у 2020 році скоротилися на 4,91 % у порівнянні з 2013 роком,

зокрема текстильне виробництво скоротилось на 1,17 %, причиною спаду та скорочення виробництва продукції стала світова пандемія COVID-19, яка призвела до значних збурень у світовій торгівлі на цільових ринках легкої промисловості, ускладнила кон'юнктуру ринку легкої промисловості на внутрішніх та зовнішніх ринках, логістику експортно-імпортних операцій з давальницькою сировиною, загострила конкурентну ситуацію на цільових ринках товарів легкої промисловості.

Аналізування приросту показників експортних та імпортних операцій протягом 2015–2020 років показало, що приріст показників експорту легкої промисловості у 2017 році досягнув піку та склав 13,4 %, показник імпорту досягнув вершини у 2018 році та склав 18 %; у 2017 році спостерігається пік приросту показників виробництва – 7,2 %. У 2020 році спостерігається спад приросту за усіма аналізованими показниками (негативна динаміка окреслених показників (-11,4 %; -5,6 %; -10,6 % відповідно). Оцінювання обсягу експорту текстильної продукції на цільовому ринку за країнами показав, що українські тканини експортуються у 17 країн, з яких: Італія імпортує 1 млн м<sup>2</sup> тканини на загальну суму 2,4 млн євро, Польща – 356 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 596 тис. євро, Німеччина – 226 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 509 тис. євро та Угорщина – 165 тис. м<sup>2</sup> на загальну суму 722 тис. виступаючи лідерами з імпорту тканин українського виробництва.

Аналізування чинників впливу на розвиток ринку легкої промисловості під впливом пандемії дозволило виявити такі основні тенденції розвитку в галузі: скорочення сукупного попиту та обсягів виробництва через звернення споживачів до забезпечення базових потреб у період пандемії; подальша консолідація учасників внутрішнього ринку легкої промисловості та вихід з ринку слабких контрагентів; висока залежність від світових цін на сировину, яка, здебільшого, низького рівня якості; актуалізація партій поставок збірних вантажів, поява логістичних та транспортних проблем; поглиблення аутсорсингової діяльності в

ланцюгах створення вартості; розвиток безконтактної доставки товарів додому; загострення внутрішньогалузевої конкуренції та значна частка тіньового сектору, низька продуктивність праці в галузі та дефіцит кадрів необхідної кваліфікації.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» одне з найбільших в Україні, що виготовляє широкий асортимент готових тканин із хімічних волокон і ниток, змішаних (незмішаних) волокон, штучних і натуральних волокон, в основному або виключно з бавовняними волокнами, в залежності від замовлень споживачів. Підприємство постійно працює над пошуками нових ринків збуту, диверсифікацією сировинної бази, упровадженням у виробництво нових якісних допоміжних хімматеріалів і барвників, удосконаленням технологічних процесів, запровадженням енергозберігаючих технологій, модернізацією виробничих потужностей, покращенням умов праці робітників підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, зниження виробничих витрат, покращення показників собівартості, якості та конкурентоспроможності продукції.

Аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» показало на такі результати. Спостерігається збільшення активів підприємства в 2019 році порівняно з 2018 роком на 28614,5 тис. грн. (за рахунок збільшення необоротних активів – на 29241,5 тис. грн. та зменшення оборотних активів – на 627 тис. грн.), в 2020 році порівняно з 2019 роком – збільшення активів на 12924 тис. грн. (за рахунок збільшення необоротних активів – на 29241,5 тис. грн. та збільшення оборотних активів на 9433,5 тис. грн.). Щодо джерел утворення капіталу підприємства, то власний капітал має тенденцію до збільшення у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 12600,5 тис. грн., а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 6162,5 тис. грн. Динаміка поточних зобов'язань і забезпечень збільшились в 2019 році порівняно з 2018 роком на 16014 тис. грн., а в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 6761,5 тис. грн.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» протягом 2018-2020 років є негативною в розрізі усіх її видів, а саме: валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності, фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Проте доцільно зазначити, що обсяг зменшення прибутків в 2019 році був значно більшим, ніж в 2020 році. Відтак, наприклад, чистий прибуток в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшився на 62,54%, а в 2020 році порівняно із 2019 роком – на 20,52%.

Оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за методом, оснований на теорії ефективної конкуренції, показало, що конкурентоспроможність підприємства загалом за 2018-2020 погіршилась в 0,822 рази (8,208/9,981), що є негативним для подальшого розвитку. Проте протягом 2019-2020 років спостерігається збільшення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» в 1,456 раз (8,208/5,639), що є позитивним. Тобто після значного погіршення в 2019 році – зменшення на 43,50%, за рахунок збільшення продуктивності праці, рентабельності витрат та продажу, платоспроможності підприємство підвищило рівень конкурентоспроможності та свою конкурентну позицію.

Рейтингова оцінка ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» у порівнянні з провідними підприємствами (ПАТ «Елегант», ПАТ «Софія», ПАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПрАТ «ВАТ «Калина», ПАТ «ЧЕКСІЛ», ПАТ «Україна», ПАТ «Роза», ВАТ «Текстерно») за якістю продукції та перспективністю галузі показала, що найбільш конкурентоспроможним в галузі легкої промисловості є Черкаський шовковий комбінат, який має найвище значення перспективності розвитку та якості продукції на ринку. Проте в умовах євроінтегрції продукція підприємств-лідерів легкої галузі має низький показник якості, що значно погіршує позицію вітчизняних товарів на ринку. Це доводить необхідність впровадження державних механізмів підтримки конкурентоспроможності підприємств галузі.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ»**

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий завод»

Проблема підвищення можливостей підприємства у конкурентній боротьбі складна і багатогранна. Вона потребує комплексного підходу і проведення цілого ряду управлінських, технологічних, економічних, організаційних та, в тому числі, маркетингових заходів.

Здійснені у попередньому розділі дослідження та розрахунки (див. табл. 2.11 і табл. 2.12) показали, що найбільш слабкою ланкою у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є низький коефіцієнт затовареності готовою продукцією та коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту. Відтак, основну увагу необхідно зосередити на розробці та впровадженні ефективної маркетингової політики. При цьому необхідно використовувати методологію системно-цільового підходу до вирішення управлінських проблем. Лише дивлячись на існуючі проблеми цілісно можна знайти шляхи їх вирішення.

В умовах економічної кризи відбувається загальне зниження попиту, причому змінюються споживчі критерії оцінки товарів. Споживчі оцінки корисності продуктів в розрахунку на грошову одиницю попиту вирівнюються і знижуються, а сам попит спрямовується в значній мірі на товари з більш низькою ціною, незалежно від їх якості. Враховуючи такий стан речей пропонується введення системи гнучких цін.

Із запропонованого ряду можливих стратегій, відштовхуючись від можливостей та потреб ПрАТ «Черкаський шовковий завод», пропонується



провести комплексний захід із запровадження системи знижок для різних категорій клієнтів.

Як додатковий захід по удосконаленню маркетингової політики підприємства пропонується програма активізації комунікаційної політики. Програма буде спрямована на створення образу ПрАТ «Черкаський шовковий завод» як процвітаючого, перспективного і сильного конкурента, що динамічно розвивається, для інших підприємств на ринку швейних виробів і в галузі легкої промисловості.

Вкладаючи основну масу коштів у виробництво продукції, підприємство перестало приділяти необхідну увагу заходам щодо просування товарів. Однією з причин такого стану речей можна вважати відсутність на підприємстві маркетингового відділу. У зв'язку з фінансовими проблемами останніх років на підприємстві суттєво скоротилась кількість персоналу на 70,23% (протягом 2018-2020 років). Керівництво вживало всіх можливих методів задля збереження фірми на плаву, тому коли постало питання, що важливіше: реклама чи виробництво, вибір впав не на користь першого.

Комунікаційна політика є важливим елементом маркетингової політики загалом для кожного підприємства, що працює в будь-якій сфері виробництва чи послуг.

Керівництво ПрАТ «Черкаський шовковий завод» вважає, що маркетингові заходи потребують значних фінансових вкладень, якими на даний момент підприємство не володіє. Для забезпечення стабільного і поступального розвитку організації однією з необхідних умов є постійне дослідження ринку, на якому працює підприємство, і безперервне вдосконалення всіх елементів його діяльності.

Оскільки за останні кілька років підприємство пережило низку перетворень то імідж, який будувався роками, похитнувся. Враховуючи те, що українські покупці досить скептично ставляться до вітчизняних виробників, такі зміни не найкращим чином вплинули на їх прихильність до продукції швейної фабрики.

Активізація комунікаційної політики допоможе частково нагадати підприємству про себе та повернути втрачений імідж.

Також такий крок допоможе здобути нових покупців серед молоді, оскільки передбачатиме просування товарів через популярні для них соціальні мережі Instagram, Facebook, що є одним із нових напрямів у продажі продукції, який успішно використовується багатьма всесвітньо відомими брендами, що займаються пошиттям одягу.

Взагалі суттю будь-якого бізнесу в соціальних мережах є спілкування з потенційними клієнтами. Це можна добре побачити на прикладі великих брендів – у них маркетинг стосується не стільки продажу, скільки зростання довіри до бренду. Вони таким чином утримують свою аудиторію, але не продають або ж мало продають у соцмережах, вся основна робота спрямована на брендинг. Відтак, можна послідувати за, наприклад, європейськими торговими марками, за їхніми темами, конкурсами і т.д., але спершу треба підняти активність своєї аудиторії.

Для того, щоб зрозуміти над чим треба попрацювати, необхідно збирати зворотній зв'язок. У Instagram та Facebook необхідно робити розсилку про акції, новий асортимент чи подавати якусь іншу інформацію для своїх підписників та покупців, адже це допомагає постійно їх «підігрівати» та залучати. Все це приносить нових замовників та збільшує продажі.

Окрім того, доцільно зазначити, що цільова аудиторія Instagram 18–35 років; Facebook 25–60 років і це потрібно враховувати при формуванні рекламних постів.

Також є необхідним оновлення і удосконалення сайту ПрАТ «Черкаський шовковий завод», який на сьогодні є елементом минулого (рис. 3.1). Асортимент продукції представлений лише перекліком найменувань, без фото, без опису, що взагалі не спрямовано на завоювання цільової аудиторії. Новини підприємства є загальними і не цікавими, що не викликає зацікавленості про досліджуване підприємство.

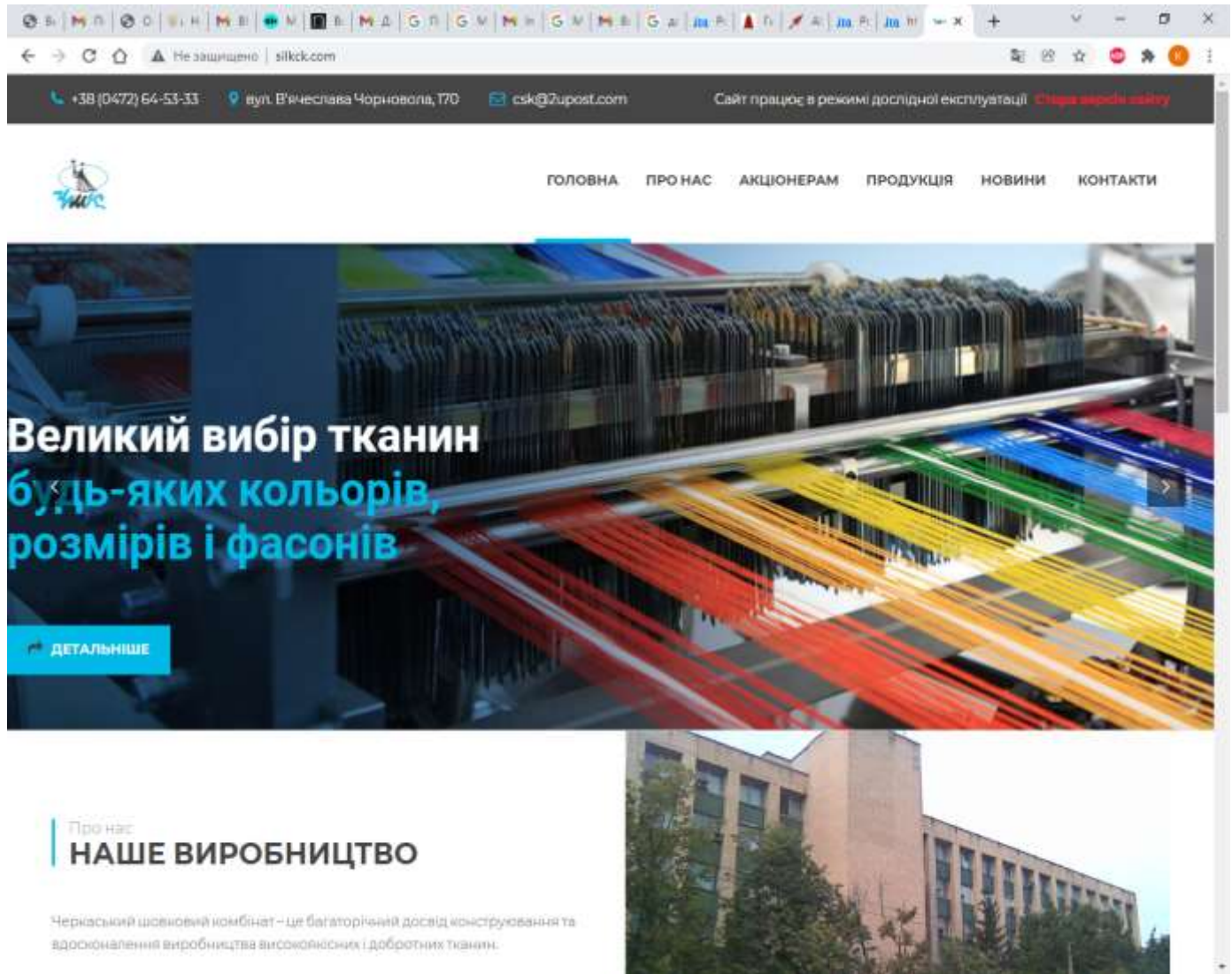


Рисунок 3.1 – Сайт ПрАТ «Черкаський шовковий завод»

Відтак, вважаємо, що удосконалення сайту підприємства, створення сторінок в Instagram та Facebook значно посилить комунікативну діяльність підприємства «Черкаський шовковий завод», посилить імідж та споживчу цінність підприємства. Такий напрямок передбачає певні витрати – 252 000 грн. Проте це збільшить збут продукції на 26% – 85486,18 тис. грн. ( $0,26 \cdot 328\,793$  тис. грн.). І як результат суттєво підсилить іміджеві позиції ПрАТ «Черкаський шовковий завод».

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий завод» також вважаємо за доцільне побудову партнерських стосунків з представниками торговельних мереж та спеціалізованих закладів. Партнерство – особливий спосіб організації бізнесу, що характеризується сильною взаємною прихильністю суб'єктів, які пов'язані спільною метою, за інтересами, намірами і поведінкою.

Подібно конкурентним силам, що впливають на організацію, можна виділити також потенційні джерела створення переваги від партнерства, яка формується за допомогою довгострокових угод, заснованих на відносинах довіри і прихильності з боку партнера.

Партнерські зв'язки у сфері бізнесу виступають не тільки важливим складовим елементом підприємницьких дій по реалізації ділового проекту (взаємостосунки з ринком, з колективом найманих працівників, з партнерами), але і є необхідною умовою договірних відносин між декількома організаціями, дають можливість кожній з них одержати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Кожний підприємець зацікавлений знайти найефективнішу форму партнерських зв'язків, а це можна лише шляхом порівняльного аналізу варіантів співпраці.

Маркетинг партнерських зв'язків – це багатобічний розвиток ефективних взаємовигідних форм співпраці, спрямованих на залучення і використання одночасно всіх ресурсів (трудових, фінансових і матеріальних) для задоволення запитів і потреб підприємницьких структур. Щоб досягнути цієї мети необхідно постійно координувати використовувані ринкові інструменти із змінюваними запитами споживачів. За допомогою співпраці компанія може потрапити на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок масштабу, подолати державні і інвестиційні бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиноці», використовуючи при цьому ринкові трансакції (операції), і дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею.

Інша мета – посилити свої стратегічні позиції через отримання знань від іншої сторони. Готовність одержувати знання призводить до інновацій як у продукції, так і в технологічних процесах і в управлінні.

Фірма-партнер повинна зберігати гнучкість, яка є особливо важливою в міжорганізаційних стосунках. Менеджери, постійно стикаючись з необхідністю управління різноманітними ризиками, повинні уникати, наприклад, повної залежності від одного міжфірмового зв'язку, зберігаючи свій вибір відкритим і формувати стосунки залежно від зміни ринкового середовища. Торговельні мережі вже відчули свою силу, а тому намагаються диктувати умови співпраці з постачальниками. Хоча потрібно відзначити, що партнерство між виробничим підприємством та закладами торговельної мережі є взаємовигідною справою.

Щоб постачальнику потрапити на полиці магазину, йому достатньо будувати свої відносини з роздробом з врахуванням потреб ритейлерів, у яких існують цілком об'єктивні критерії при виборі постачальника.

Суть суперечності в просуванні товару підприємством і торговим закладом є простою. Якщо виробник зацікавлений просунути і реалізувати в магазинах винятково свій товар (на це і спрямовані всі маркетингові зусилля), то роздрібну мережу цікавить загальний товарообіг. Іншими словами, магазину необхідно продати якомога більше будь-якого товару. Від цього залежать показники рентабельності, конкурентоспроможність і мотивації всього персоналу (природно, з урахуванням величини націнки по різних групах товарів). Вибір постачальників для торговельного закладу є питанням комплексним і залежить воно від багатьох причин. Але основним вимогам з асортименту, якості товарів і умовам постачання повинні відповідати всі постачальники. Якщо виробниче підприємство прийняло рішення продавати свою продукцію через корпоративну торговельну мережу, то воно повинно бути готовим до підтримання ритмічності виробництва, постачання партій товарів у потрібний час і в потрібних обсягах для мережі, пропонувати помірні ціни та забезпечити високий рівень якості. Торговельна мережа, в свою

чергу, дає можливість реалізовувати продукцію виробничого підприємства на значних площах, де спостерігається значний потік клієнтів. Крім того, в більшості випадків торговельна мережа пропонує здійснити спільні акції та дослідження. Безумовно, така співпраця є доцільною і позбавляє виробниче підприємство від пошуку значної кількості незалежних збутових каналів.

На рис. 3.2 відображено узагальнену схему процесу побудови співпраці між виробничим підприємством та торговельною мережею. Розглянемо послідовність кроків у процесі побудови стосунків між роздрібною мережею та промисловим підприємством. Компанії із значним товарообігом, відстежуючи запити власних покупців і їх платоспроможність, виділяють необхідний асортимент товарних груп і питому вагу кожної з них в торговельному залі своїх магазинів.

Зрозуміло, що маркетологи торговельної компанії жорстко відстежують відповідність асортименту своїм конкурентним перевагам на ринку. Іншими словами, має місце орієнтація на високоякісний і престижний товар з відомим брендом для магазинів преміум-класу або підбір товарів за співвідношенням «ціна–якість» для магазинів невисоких цін. Виробник, який намагається пройти у мережу повинен знати про таку політику і бути готовим для виконання тих умов, які пропонуватиме торговельна мережа. Розраховується ціна рентабельності за кожною групою (категорією) товарів з урахуванням планованого рівня товарообігу. Таким чином, формується асортимент товарів і цінова політика на своїх прилавках з урахуванням власних планів товарообігу і прибутковості.

Популярність і розміри компанії (з врахуванням зростаючої конкуренції на роздрібному ринку країни) передбачають значні витрати на просування товарів у магазинах мережі і масштабність різних акцій з покупцями. Відповідна складова витрат додається в ціну магазинної собівартості товару при формуванні пропозиції для постачальників.



Рисунок 3.2 – Процес побудови партнерських стосунків підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий завод» з торговельними закладами

Отже, ПрАТ «Черкаський шовковий завод» повинно бути готове до того, що йому буде запропоновано взяти в оренду торговельні полиці і розташовувати тільки на них свій товар. Потрібно знати, що обсяг полицьового простору, вид торговельного обладнання, товарне та брендове сусідство визначатиме безпосередньо торговельний заклад. В цьому випадку виробниче підприємство

може запропонувати власні торговельні фірмові стелажі. У будь-якому випадку від виробника вимагатимуть оформлення полицок в його корпоративному стилі та забезпечення торговельного закладу відповідною інформаційною та рекламною підтримкою.

На сьогоднішній день співпраця промислових підприємств з крупними роздрібними мережами відбувається на умовах ритейлерів, і дані умови можуть бути змінені лише при поставці унікального ексклюзивного і запитаного клієнтами мережі товару, що не має альтернативних постачальників.

Основними завданнями ПрАТ «Черкаський шовковий завод» при побудові партнерства з торговельною мережею є наступні:

- здійснити маркетингові комунікації з мережевими структурами, досягти налагодження стабільних партнерських відносин;
- використовувати маркетингові комунікації як основний метод, досягти розширення поставленого асортименту в мережі, з якими вже налагоджені стабільні зв'язки;
- запровадити і випробувати основні методи trade marketing для максимально ефективного просування продукції в мережах;
- налагодити логістичні процеси відносно мереж;
- створити ефективну систему контролю процесів в кожній мережі.

Для проникнення на кращі полиці мережі виробниче підприємство повинно прийняти кілька рішень.

По-перше, необхідно оцінити власні можливості і доцільність поставок продукції підприємства на запропонованих умовах при планованому обсязі продажів. Як правило, введення кожної позиції в асортимент ритейлера оплачується окремо, і постачання великої кількості асортиментних позицій є нерентабельною справою. Часто, вибравши найбільш запитані і прибуткові позиції в своїй пропозиції, виробниче підприємство виграє за рахунок з більш масштабної присутності на полицях магазинів.



По-друге, велика частина умов постачання фіксована на рівні першої пропозиції. В процесі переговорів навряд чи можна одержати значні послаблення. Наприклад, цілком реальним є збільшення ціни постачання при використанні можливості 100-процентного повернення товару виробнику.

Отже, вважаємо, що наявність інформації, тісне спілкування з відповідальними співробітниками і творчий підхід з урахуванням своїх можливостей дозволяють зробити реальною співпрацю підприємства з торговельною компанією.

Партнерство – особливий спосіб організації бізнесу, що характеризується сильною взаємною прихильністю суб'єктів за інтересами, намірами і поведінкою, що пов'язані спільною реалізацією мети. Подібно конкурентним силам, що впливають на організацію, можна виділити також потенційні джерела створення переваги від партнерства, яке створюється за допомогою довгострокових угод, заснованих на відносинах довіри і прихильності партнера.

За допомогою співпраці компанія може впровадитися на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок масштабу, подолати державні і інвестиційні бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиноці», використовуючи при цьому ринкові трансакції (операції), і дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею. Партнерство може зробитися життєво важливим елементом організаційної структури компаній, стійка перевага яких в зростаючому ступені залежить не тільки від здатності оптимально використовувати всі наявні внутрішні ресурси для реалізації стратегічної мети, але і від участі в партнерській угоді.

Друга мета – посилити свої стратегічні позиції через отримання знань від іншої сторони. Готовність одержувати знання призводить до інновацій як у продукції, так і в технологічних процесах і в управлінні.

Фірми-партнер повинна зберігати гнучкість, яка особливо важлива в міжорганізаційних відносинах. Менеджери, постійно стикаючись з необхідністю

управління різноманітними ризиками, повинні уникати, наприклад, повної залежності від одного міжфірмового зв'язку, зберігаючи відкритим свій вибір формувати стосунки залежно від зміни ринкового середовища.

Стратегія партнерства з роздрібними торговельними закладами є надзвичайно важливою для швейного бізнесу. Дані анкетного опитування українських покупців показують, що найбільшу перевагу при виборі товарів легкої промисловості клієнти віддають спеціалізованим магазинам (52,9 %) [57]. Покупець, плануючи здійснити покупку в спеціалізованому магазині, вже спочатку має уявлення про вищу якість товару в порівнянні з ринком. Така пропозиція в перший рік її реалізації сприятиме збільшенню обсягу реалізованої продукції на незначний відсоток – 5,6% – 18412,41 тис.грн ( $0,056 \cdot 328\,793$  тис. грн.), проте в подальшому масштаб розвитку буде значно зростати.

### 3.2 Удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні

Державне регулювання і підтримка легкої промисловості являє собою систему заходів економічного, науково-технічного, правового, соціального і організаційного характеру. Метою державного регулювання галузі має стати створення умов для нормального функціонування всіх процесів, що здійснюються в самій галузі або забезпечують її роботу, задоволення потреб споживачів. Основна мета державної підтримки, як елемента державного регулювання легкої промисловості, полягає в формуванні перспективного і конкурентоспроможного вітчизняного виробництва.

Державна політика відповідно до покладених завдань забезпечує контроль недопущення монополізації ринків, охоплених інтегрованими виробничими системами легкої промисловості; визначення й контроль дотримання законодавчо встановлених мінімально припустимих соціальних параметрів (соціальних пільг, заробітної плати й ін.); регулювання зовнішніх ефектів діяльності та їх наслідків

для навколишнього середовища; контроль дотримання всіма учасниками фінансово-промислової групи екологічних стандартів і норм; контролю дотримання податкового, господарського й трудового законодавства.

Концепція розвитку легкої промисловості в регіоні виходить з наступних основних завдань: визначення довгострокової стратегії розвитку підприємств легкої промисловості усіх форм власності з урахуванням вимог та стандартів СОТ; удосконалення методів державного регулювання і підтримки легкої промисловості; створення умов для розвитку внутрішнього ринку і експорту вітчизняних товарів; визначення регіональних пріоритетів розвитку підгалузей легкої промисловості та їх науково-технічного забезпечення; зміцнення матеріально-технічної бази та створення умов для запровадження нових технологій і сучасного устаткування на підприємствах галузі.

Одним із напрямків розвитку легкої промисловості в Черкаській області є необхідність посилення науково-технічного співробітництва між промисловими компаніями та науковими установами, вищими навчальними закладами з метою прискорення передачі створених технологій на виробництво та впровадження у навчальний процес на основі аналізу потреб галузі.

У сьогоденнішому контексті більш широке значення економіки знань включає три основні напрямки: дослідження та розробки, інновації, освіта та навчання, які сприяють формуванню людського капіталу, а також інформаційно-комунікаційні технології. Це найбільш перспективний та доступний напрям для Черкаської області завдяки накопиченому науковому потенціалу та людським ресурсам. У цьому сценарії розвиток та збереження інноваційного потенціалу пропонується шляхом створення сучасного освітнього середовища та його інтеграції в європейський освітній простір, підтримки досліджень та розробок, створення умов для збереження та залучення працівників та розвитку інновацій в ключових галузях економіки.

На основі вищенаведеного, можна зробити висновок, що, незважаючи на наявність усіх сприятливих умов для розвитку легкої промисловості, не завжди використовуються наявні переваги при розробці стратегії розвитку. Поточна державна регіональна політика розвитку легкої промисловості потребує вдосконалення та визначення її пріоритетних напрямків для підвищення конкурентоспроможності сектора в умовах європейської інтеграції.

Основними пріоритетними напрямами національної стратегії розвитку легкої промисловості є: високий рівень інтеграції науки, техніки та виробництва; створення однакових умов для роботи малих та середніх підприємств; впровадження глобальних стандартів якості продукції та систем сертифікації; інтеграція промислового, фінансового та комерційного капіталу; раціональне використання енергії та матеріальних ресурсів; використання інформаційних технологій; формування конкурентного середовища, що відповідає глобальним потребам.

Необхідність формування довгострокового глобального соціально-економічного прогнозу розвитку легкої промисловості, створення вигідних умов для реалізації потенціалу підприємств легкої промисловості на регіональному рівні, формування нових стандартів виробництва товарів легкої промисловості в галузі у контексті європейської інтеграції, стимулювання інноваційного розвитку легкої промисловості в Україні та підвищення її конкурентоспроможності, викликав необхідність розробки ефективних напрямів удосконалення механізму регулювання розвитку легкої промисловості на національному та регіональному рівнях для підвищення конкурентоспроможності галузі, підвищення привабливості інвестицій, розвиток ефективних міжнародних відносин в умовах європейської інтеграції, а також сталого розвитку регіонів. Напрями, розроблені для вдосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості, визначаються шляхом вивчення та моніторингу стратегічних та європейських інтеграційних векторів розвитку галузі (рис. 3.3) [62].

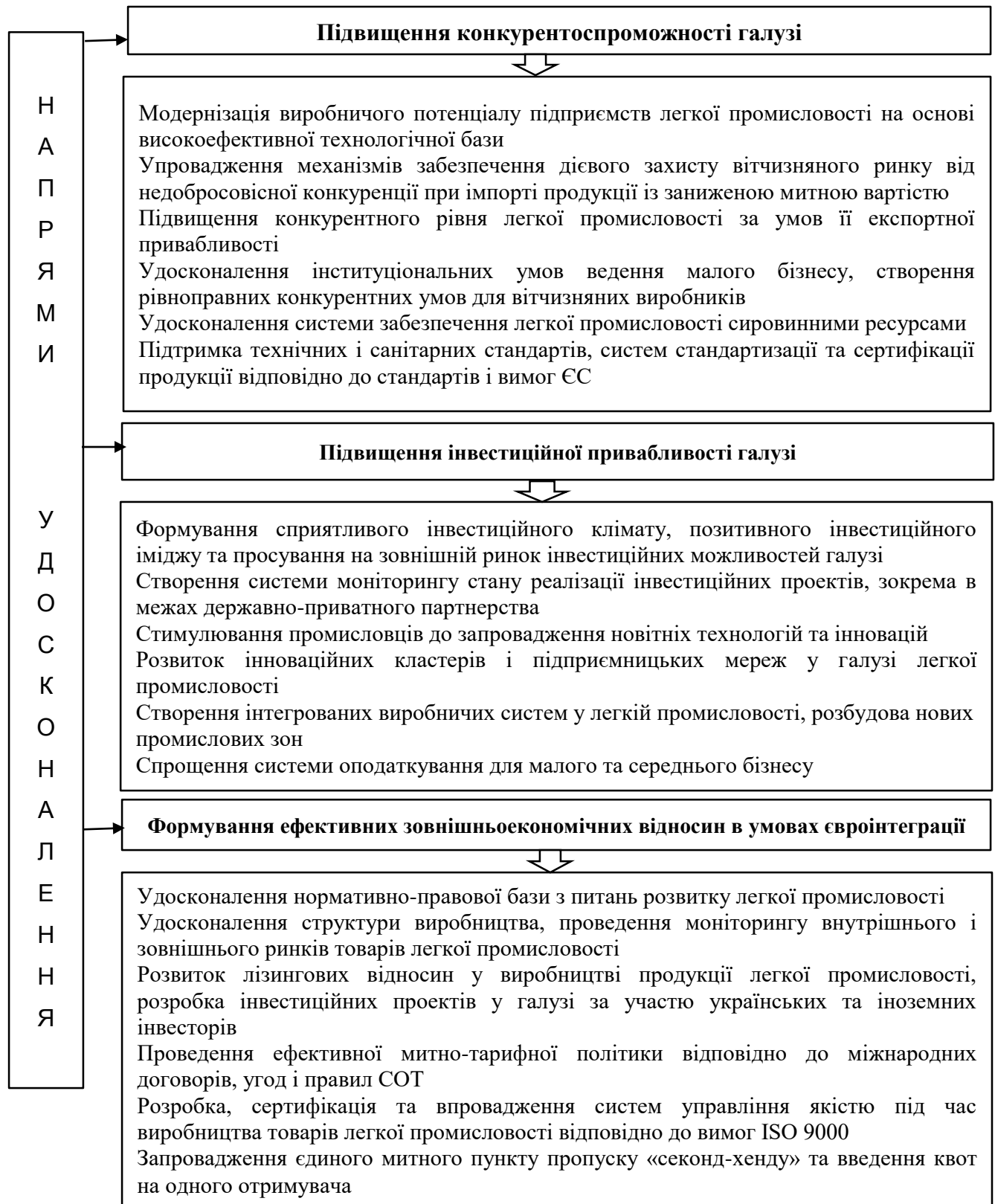


Рисунок 3.3 – Напрями удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні

На основі застосування інструкцій щодо вдосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні вони призведуть до сталого розвитку регіонів та промисловості:

допомога врівноваженому розвитку промисловості – через комплексний підхід до розробки та реалізації політики збалансованого розвитку легкої промисловості в країні;

забезпечення переходу до європейських та світових моделей виробництва шляхом впровадження нових стандартів та підтримки інтегрованого управління експортними процесами та розробки заходів щодо боротьби з підробкою продукції та незаконним імпортом, що призведе до впровадження основних стандартів виробництва продукції легкої промислової та можливість контролю за імпортом в Україну, а також обмеження на неліквідні товари та ввезення товарів «секонд-хенду». Слід зазначити, що впровадження нових стандартів повинно здійснюватися виключно за допомогою державних важелів, інакше це може лише посилити тінізацію аналізованої галузі;

посилити міжгалузеву координацію у процесі формування та реалізації регіональної політики, забезпечити стійкий розвиток лідерів легкої промисловості шляхом впровадження заходів державної підтримки для вітчизняних виробників. Основою цих напрямків є спрямування всіх заходів на запобігання поглиблення регіональних відмінностей та створення інфраструктури для регіонального співробітництва в конкретних проектах;

вдосконалення системи стратегічного планування розвитку легкої промисловості на національному та регіональному рівнях та контроль за її впровадженням: використання механізмів та інструментів державного управління для розвитку легкої промисловості, які б відповідали часу та мале чітке законодавче регулювання;

створити життєздатну інфраструктуру та сприяти інноваційному промисловому розвитку в регіонах, зокрема, концентруючи зусилля на створенні

умов, які дозволять регіонам оптимально розвиватися, максимально використовувати свій потенціал та створювати конкурентні переваги.

Законодавство у сфері регіонального розвитку, яке було сформоване протягом 1991–2017 рр., повинно було створити цілісну та взаємоузгоджену систему, що визначає перелік стратегічних і планувальних документів у сфері регіонального розвитку, визначає інституції, що формують і реалізують державну регіональну політику та проекти регіонального розвитку, а також визначити та закріпити джерела фінансування регіонального розвитку.

Проте, чинні на сьогодні закони та нормативно-правові акти уряду і Президента України не є гармонізованими між собою. Вони побудовані на різних концепціях, містять різні пріоритети та способи правового регулювання. Невиконання значної кількості завдань, передбачених Державною стратегією регіонального розвитку (зокрема, проведення реформ системи управління регіональним розвитком, реформи місцевого самоврядування та територіального устрою), не дало змоги створити повноцінну правову систему формування та реалізації державної регіональної політики, яка б могла поступово, але невідворотно забезпечувати реалізацію конституційних норм щодо збалансованого розвитку українських регіонів на основі притаманних ним особливостей.

Регіональна система управління повинна забезпечувати:

удосконалення територіальних економічних пропорцій розвитку легкої промисловості на основі наукового обґрунтування кращих варіантів пропорційності її структури по регіонах і визначення економічної ролі цих регіонів у територіальному поділі суспільної праці;

виявлення нових соціально-економічних і науково-технічних факторів, що визначають сучасну та майбутню спрямованість у розміщенні легкої промисловості;

пошук науково обґрунтованих співвідношень у системі “людина – виробництво – природа”, що визначає раціональну організацію природного середовища в регіонах і економічних районах на основі розміщення виробництва по території України і нових методів виробничої технології, що зберігають природне середовище [63].

Для забезпечення процесу формування пріоритетних напрямів державного регулювання розвитку легкої промисловості України, необхідно запровадити матеріальне заохочення інновацій на підприємствах легкої промисловості, зокрема шляхом надання податкових та інших пільг, у тому числі через лізингові механізми; оцінювання вартості інновацій з урахуванням вимог міжнародних стандартів та світового рівня цін; прийняття чітких методик оцінювання державних інвестицій у різних сферах промисловості.

Забезпечення соціально-економічного розвитку України можливе шляхом Європейської інтеграції і членства в Європейському Союзі, що дозволить найкращим способом реалізовувати національні інтереси, побудувати економічно розвинуту і демократичну державу, зміцнити позиції у міжнародних відносинах. Європейська інтеграція спрямовує підприємства стати на шлях модернізації економіки, на подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника [64].

Стратегічним пріоритетом є розбудова нових промислових зон, які в майбутньому повинні стати місцем розташування нових високотехнологічних та екологічно безпечних виробничих потужностей. Метою створення індустріальних (промислових) парків є формування механізмів ефективного задоволення попиту інвесторів на майданчики, підготовлені для розміщення об’єктів промисловості, логістики та супутнього сервісу [64].

Реалізація зазначених напрямів державного регулювання легкої промисловості забезпечить підвищення конкурентоспроможності легкої



промисловості, інноваційний та інвестиційний розвиток галузі, формування ефективної вітчизняної зовнішньоекономічної політики в умовах євроінтеграції та підвищення інвестиційної привабливості легкої промисловості на національному та міжнародному ринку.

### 3.3 Розробка прогнозової моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

З метою визначення перспективного попиту та як результат обсягу реалізованої продукції на майбутні періоди є доцільним використати один із методів економічного прогнозування – метод екстраполяції трендів. Згідно даного методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, іншими словами фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.

Використовуючи дані щодо величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2017–2020 роки побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Динамічний ряд чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2017–2020 роки

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, тис. грн.	375 121	402 352	373 807	328 793
Роки	1	2	3	4

На підставі даних таблиці 3.1 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де  $y$  – значення функції;

$t$  – час;

$a_0, a_1$  – параметри рівняння.

Змінні  $y$  і  $t$  являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно чистий дохід від реалізації продукції підприємства і роки, а параметри рівняння  $a_0$  і  $a_1$  – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min, \quad (3.2)$$

де  $y_t$  – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$  – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо  $a_0$  та  $a_1$  (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. $y_t$	$y_t t$	$t^2$	$y_t^2$
1	2	3	4	5
1	375 121	375 121	1	140715764641
2	402 352	804 704	4	161887131904
3	373 807	1 121 421	9	139731673249
4	328 793	1 315 172	16	108104836849
$\Sigma$ 10	1480073	3 616 418	30	550439406643

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння  $a_0$  та  $a_1$  за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{1480073 \cdot 30 - 3616418 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{8238010}{20} = 411900,5 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 3616418 - 1480073 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{-335058}{20} = -16752,9 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$\hat{y}_t = 411900,5 - 16752,9 \cdot t. \quad (3.9)$$

Підставимо у рівняння (3.9) значення  $t$ , визначимо розрахункове значення чистого доходу від реалізації продукції за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. $y_t$	$\hat{y}_t$	$ y_t - \hat{y}_t $	$(y_t - \hat{y}_t)^2$	$\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$	$\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
375 121	395147,6	20026,6	401064707,56	0,0506813	0,00256859
402 352	378394,7	23957,3	573952223,29	0,0633129	0,00400852
373 807	361641,8	12165,2	147992091,04	0,0336388	0,00113157
328 793	344888,9	16095,9	259077996,81	0,0466698	0,00217807
1480073	1480073	–	1382087018,7	0,1943028	0,00988675

Використовуючи дані таблиці 3.3 здійснимо оцінювання якості побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації та середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$r = \frac{(n \sum yt - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n \sum t^2 - (\sum t)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 3616418 - 1480073 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 550439406643 - 2190616085320)}} = -0,855 \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта 0,855 свідчить про те, що зв'язок є непрямым, сильним і щільним.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає (3.11):

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} \cdot 100 = \frac{1}{4} \cdot 0,1943028 \cdot 100 = 4,86 \% . \quad (3.11)$$

Нормативне значення  $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$ , тому 4,86% показує, що побудоване рівняння характеризується високим рівнем адекватності реальному процесу.

Середнє квадратичне відхилення між фактичними та розрахунковими значеннями функції (3.12, 3.13):

а) абсолютне:

$$\sigma_{abs} = \sqrt{\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 \div (n-1)} = \sqrt{1382087018,7 \div 3} = 2146,382 \quad (3.12)$$

б) відносне:

$$\sigma_{vidn} = \sqrt{\sum ((y_t - \hat{y}_t) \div y_t)^2 \div (n-1)} \cdot 100 = \sqrt{0,00988675 \div 3} \cdot 100 = 5,741 \% \quad (3.13)$$

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Спрогнозуємо чистий дохід від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» на 2021, 2022 та 2023 роки:

$$\hat{y}_{2021} = 411900,5 - 16752,9 \cdot 5 = 328136 \text{ тис. грн.}$$

$$\hat{y}_{2022} = 411900,5 - 16752,9 \cdot 6 = 311383,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\hat{y}_{2023} = 411900,5 - 16752,9 \cdot 7 = 294630,2 \text{ тис. грн.}$$

Відзначимо, що побудова прогнозу чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» за методом екстраполяції трендів не враховує значну кількість факторів. Фактори можуть бути зовнішні, зокрема зниження попиту на продукцію, світова фінансова криза, інфляція тощо. Щодо внутрішніх факторів, то до них можна віднести: зміну постачальників, неефективне управління, збільшення обсягів виробництва. Тому у прогнозуванні слід використовувати багатофакторні моделі, що забезпечить розробку більш надійних та ефективних прогнозів. Проте здійснене прогнозування показує, що необхідно удосконалювати діяльність підприємства, адже при відсутності суттєвих змін тенденція не буде позитивною.

Отже, запропоновані пропозиції узагальнимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Заходи	Витрати, тис. грн.	Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.
1	2	3
1. Удосконалення сайту підприємства, створення сторінок в Instagram та Facebook для підвищення ефективності комунікативної діяльності.	252	85486,18

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
2. Побудова партнерських стосунків з представниками торговельних мереж та спеціалізованих закладів	387,68	18412,41
3. Розробка напрямів удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні в розрізі: підвищення конкурентоспроможності галузі, підвищення інвестиційної привабливості галузі, формування ефективних зовнішньоекономічних відносин в умовах євроінтеграції	створення сприятливого бізнес-середовища для розвитку підприємств легкої промисловості на вітчизняних та міжнародних ринках	
4. Розробка прогнозої моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»	$\hat{y}_t = 411900,5 - 16752,9 \cdot t$	

#### Висновки до третього розділу

В третьому розділі розроблено та сформовано комплекс заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості.

Насамперед розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат». З огляду на те, що найбільш слабкою ланкою у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є низький коефіцієнт затовареності готовою продукцією та коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту, то основну увагу зосередили на розробці та впровадженні ефективної маркетингової політики. Запропоновано

удосконалити сайт підприємства, створення сторінок в Instagram та Facebook для підвищення ефективності комунікативної діяльності та створення образу ПрАТ «Черкаський шовковий завод» як процвітаючого, перспективного і сильного конкурента, що динамічно розвивається. Удосконалення сайту передбачає оновлення подання інформації про асортимент продукції (фото та відеозвіти) та постійне оновлення стрічки цікавих новин про підприємство і його досягнення.

Розроблено процес побудови співпраці між виробничим підприємством (загалом, в т.ч. з ПрАТ «Черкаський шовковий завод») та торговельною мережею. Компанії із значним товарообігом, відстежуючи запити власних покупців і їх платоспроможність, виділяють необхідний асортимент товарних груп і питому вагу кожної з них в торговельному залі своїх магазинів. Стратегія партнерства з роздрібними торговельними закладами є надзвичайно важливою для швейного бізнесу, адже дані анкетного опитування українських покупців показують, що найбільшу перевагу при виборі товарів легкої промисловості клієнти віддають спеціалізованим магазинам (52,9 %).

Сформовано напрями удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості, а саме: підвищення конкурентоспроможності галузі, підвищення інвестиційної привабливості галузі, формування ефективної системи зовнішньоекономічних відносин в умовах євроінтеграції, забезпечення сталого розвитку регіонів. Узагальнені напрями охоплюють основні елементи нормативно-правового, економічного та фінансового механізму державного регулювання легкої промисловості на державному та регіональному рівні, що дозволило врахувати стратегічний та євроінтеграційний вектор розвитку України.

Розроблено прогнозу модель чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» за методом екстраполяції трендів. Здійснене прогнозування показує, що необхідно удосконалювати діяльність підприємства, адже при відсутності суттєвих змін тенденція не буде позитивною. Отже, реалізація запропонованих заходів є вкрай актуальною та необхідною.



## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» визначили такі основні положення:

1. Визначили, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що дає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей. Виявили та обґрунтували, що найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства буде забезпечуватися через розробку і використання механізму управління, що базуватиметься на основних постулатах всіх трьох класичних підходів – системного, процесного та ситуаційного.

2. Розкрили сукупність факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства та визначили, що специфічна комбінація факторів є об'єктивною передумовою формування стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств дає змогу розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію наявних проблем підприємства.

3. Обґрунтували, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських

підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

4. Розглянули основні методи формування конкурентних стратегій підприємства та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; систематизовано та аргументовано критерії формування і показники конкурентоспроможності підприємства та товару, на підставі яких визначені методичні та практичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як передумови їх стратегічного розвитку на регіональному рівні.

5. Ринок легкої промисловості в Україні є досить потужним та багатогалузевим комплексом. Він налічує понад 10 тис. підприємств, з яких на домінуючий сегмент – текстильну промисловість припадає понад 2,5 тис. підприємств. Дослідження динаміки виробництва продукції легкої промисловості показало, що обсяги виробництва у 2020 році скоротилися на 4,91 % у порівнянні з 2013 роком, зокрема текстильне виробництво скоротилось на 1,17 %, . Причиною спаду та скорочення виробництва продукції стала світова пандемія COVID-19, яка призвела до значних збурень у світовій торгівлі на цільових ринках легкої промисловості, ускладнила кон'юнктуру ринку легкої промисловості на внутрішніх та зовнішніх ринках, логістику експортно-імпортних операцій з давальницькою сировиною, загострила конкурентну ситуацію на цільових ринках товарів легкої промисловості.

Аналізування чинників впливу на розвиток ринку легкої промисловості під впливом пандемії дозволило виявити такі основні тенденції розвитку в галузі: скорочення сукупного попиту та обсягів виробництва через звернення споживачів до забезпечення базових потреб у період пандемії; подальша консолідація учасників внутрішнього ринку легкої промисловості та вихід з ринку слабких контрагентів; висока залежність від світових цін на сировину, яка, здебільшого, низького рівня якості; актуалізація партій поставок збірних вантажів, поява

логістичних та транспортних проблем; поглиблення аутсорсингової діяльності в ланцюгах створення вартості; розвиток безконтактної доставки товарів додому; загострення внутрішньогалузевої конкуренції та значна частка тіньового сектору, низька продуктивність праці в галузі та дефіцит кадрів необхідної кваліфікації.

6. Досліджуване підприємство ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» одне з найбільших в Україні, що виготовляє широкий асортимент готових тканин із хімічних волокон і ниток, змішаних (незмішаних) волокон, штучних і натуральних волокон, в основному або виключно з бавовняними волокнами, в залежності від замовлень споживачів. Підприємство постійно працює над пошуками нових ринків збуту, диверсифікацією сировинної бази, упровадженням у виробництво нових якісних допоміжних хімматеріалів і барвників, удосконаленням технологічних процесів, запровадженням енергозберігаючих технологій, модернізацією виробничих потужностей, покращенням умов праці робітників підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, зниження виробничих витрат, покращення показників собівартості, якості та конкурентоспроможності продукції.

Аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» показало на такі результати. Спостерігається збільшення активів підприємства в 2019 році порівняно з 2018 роком на 28614,5 тис. грн. (за рахунок збільшення необоротних активів – на 29241,5 тис. грн. та зменшення оборотних активів – на 627 тис. грн.), в 2020 році порівняно з 2019 роком – збільшення активів на 12924 тис. грн. (за рахунок збільшення необоротних активів – на 29241,5 тис. грн. та збільшення оборотних активів на 9433,5 тис. грн.). Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» протягом 2018-2020 років є негативною в розрізі усіх її видів, а саме: валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності, фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Проте доцільно зазначити, що обсяг зменшення прибутків в 2019 році був значно більшим, ніж в

2020 році. Відтак, наприклад, чистий прибуток в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшився на 62,54%, а в 2020 році порівняно із 2019 роком – на 20,52%.

7. Оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за методом, оснований на теорії ефективної конкуренції, показало, що конкурентоспроможність підприємства загалом за 2018-2020 погіршилась в 0,822 рази (8,208/9,981), що є негативним для подальшого розвитку. Проте протягом 2019-2020 років спостерігається збільшення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» в 1,456 раз (8,208/5,639), що є позитивним. Тобто після значного погіршення в 2019 році – зменшення на 43,50%, за рахунок збільшення продуктивності праці, рентабельності витрат та продажу, платоспроможності підприємство підвищило рівень конкурентоспроможності та свою конкурентну позицію.

Рейтингова оцінка ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» у порівнянні з провідними підприємствами (ПАТ «Елегант», ПАТ «Софія», ПАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПрАТ «ВАТ «Калина», ПАТ «ЧЕКСІЛ», ПАТ «Україна», ПАТ «Роза», ВАТ «Текстерно») за якістю продукції та перспективністю галузі показала, що найбільш конкурентоспроможним в галузі легкої промисловості є Черкаський шовковий комбінат, який має найвище значення перспективності розвитку та якості продукції на ринку. Проте в умовах євроінтегрції продукція підприємств-лідерів легкої галузі має низький показник якості, що значно погіршує позицію вітчизняних товарів на ринку. Це доводить необхідність впровадження державних механізмів підтримки конкурентоспроможності підприємств галузі.

8. Розроблено та сформовано комплекс заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості: розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»: запропоновано удосконалити сайт підприємства, створити сторінки в Instagram та Facebook для підвищення

ефективності комунікативної діяльності та створення образу ПрАТ «Черкаський шовковий завод» як процвітаючого, перспективного і сильного конкурента, що динамічно розвивається; Розроблено процес побудови співпраці між виробничим підприємством (загалом, в т.ч. з ПрАТ «Черкаський шовковий завод») та торговельною мережею. Сформовано напрями удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості, а саме: підвищення конкурентоспроможності галузі, підвищення інвестиційної привабливості галузі, формування ефективної системи зовнішньоекономічних відносин в умовах євроінтеграції, забезпечення сталого розвитку регіонів. Розроблено прогнозну модель чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» за методом екстраполяції трендів. Здійснене прогнозування показує, що необхідно удосконалювати діяльність підприємства, адже при відсутності суттєвих змін тенденція не буде позитивною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
2. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
3. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
4. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
5. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. К.: Кондор, 2009. 470 с.
6. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 1999. 528 с.
7. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. К.: Наукова думка, 1999. 495 с.
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2016. 160 с.
9. Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2016. Vol. 2, № 4. С. 95–105.
10. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 1. С. 58–64.

11. Якименко Н.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка*. 2015. № 1. С. 51–55.
12. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2017. № 6. С. 62–65.
13. Балабанова Л. В. Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. 2004. 147 с.
14. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4 (182), С. 48–54.
15. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення 5.11.2021).
16. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 15–21.
17. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення 10.11.2021).
18. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
19. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2 (52). С. 91–94.
20. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 382 с.

21. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 50. С. 297–301.

22. Лифиц І.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001. 223 с.

23. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Х.: ХДУХТ, 2012. 321 с.

24. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 23–27.

25. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №5 (116). С. 24–28.

26. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інтелект XXI*. 2017. №3. С. 57–63.

27. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 02.11.2021).

28. Маврова В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2016. №7 (14). С. 78–80.

29. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). С. 168–176.

30. Шаповал В.М., Грибіненко О.М., Герасименко Т.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №10. С. 419–426.



31. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274–282.
32. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3.
33. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
34. Войчак А. В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
35. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 4. С. 155–163.
37. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. №4 (95). С. 14–21.
37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка. 2006. 390 с.
38. Самуляк В. Ю., Фешур Р.В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.
39. Самуляк В. Ю., Фешур Р.В., Лебідь Т.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. Сер. : Економічні науки*. 2010. № 4. С. 27–32.
40. Котлер Ф. Маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 752 с.
41. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь : ПрДТУ. 2007. 28 с.

42. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и производителей. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 34–38.

43. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2008. 296 с.

44. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення 21.11.2021).

45. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 108–110.

46. Шандрівська О.Є., Юнко І.Ю. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 338–352.

47. Бойченко К. С. Розвиток підприємств легкої промисловості через призму інтегрованості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №31. С. 7–11.

48. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. *Статистика України*. 2020. №1. С. 42–50. URL: [https:// doi 10.31767/su.1\(88\)2020.01.05](https://doi.org/10.31767/su.1(88)2020.01.05) (дата звернення 15.11.2021).

49. Мірошниченко О. А. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ-Харків. 2020. 188 с.

50. Лебедева Л. В. Виклики COVID-19 для промисловості України та країн ЄС. КНТЕУ. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/85.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/85.pdf) (дата звернення 16.11.2021).

51. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.11.2021).

52. Українська асоціація підприємств легкої промисловості. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/> (дата звернення 17.11.2021).

53. Україна наростила експорт тканин у країни ЄС. Хто купує найбільше? URL: <https://shotam.info/ukraina-narostyla-eksport-tkanyn-u-krainy-yes-khto-kupuie-paubil-she/> (дата звернення 17.11.2021).

54. Офіційний сайт Укрлегпром. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/> (дата звернення 17.11.2021).

55. Якимчук Т. В. Ефективний розвиток текстильного виробництва на основі ресурсного забезпечення. дис... канд. екон. наук: 08.07.01. ХНТУ. Херсон. 2005. 214 с.

56. Долбнєва Д. В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. Львівський національний університет імені І. Франка. 2020. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-20\\_26.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-20_26.pdf) (дата звернення 17.11.2021).

57. Волинчук Ю. В., Нікітін Т. О. Аналітичне дослідження ринку товарів легкої промисловості України. *Економічний форум*. 2020. №1(2). С. 28–36. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-4> (дата звернення 17.11.2021).

58. Терехова М. Що зараз відбувається в українській легкій промисловості та чи реально у ній заробити? URL: <https://ua-retail.com/2021/03/shho-zaraz-vidbuvayetsya-v-ukra%D1%97nskij-legkij-promislovosti-ta-chi-realno-u-nij-zarobiti/> (дата звернення 22.11.2021).

59. Пісний Б.М., Кучер Л.Р., Маслей В. Напрями зміцнення конкурентних позицій підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 558–562.

60. Офіційний сайт ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат». URL: <http://silkck.com/> (дата звернення 22.11.2021).

61. Карачина Н.П., Улькуанго Югча Алекс Патрісіо. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості. Матеріали конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». 2021. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022> (дата звернення 21.11.2021).

62. Balueva O., Lisyutin A. Analiza głównych kierunków poprawy przemysłu lekkiego na Ukrainie: aspekt regionalny. Nauka i społeczeństwo. T. I. Radom : Europejska Uczelnia Społeczno-Techniczna, 2019. S. 156–165

63. Чулаков П. І. Необхідність розробки регіональної державної політики розвитку легкої промисловості. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 1(35). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-1/doc/2/22.pdf>. (дата звернення 19.11.2021).

64. Савіна С. С. Механізм економічного регулювання в системі механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6(3). С. 113–116.

## Додаток А

(обов'язковий)

## Прокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи

Назва роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Черкаський шовковий комбінат»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ факультет, МІБ, кафедра ММЕ, гр. МЗД-20м  
(кафедра, факультет, навчальна група)

Науковий керівник проф. Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали, посада)

## Показники звіту подібності

Unicheck	
Оригінальність	80,3
Схожість	19,7

## Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається)

Автор \_\_\_\_\_  
(підпис)

Улькуанго Югча Алекс Патрісіо  
(прізвище, ініціали)

## Опис прийнятого рішення

Магістерська кваліфікаційна робота допускається до захисту

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б  
(обовязковий)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри ММЕ  
\_\_\_ д.е.н., проф. Н.П. Карачина  
«28» вересня 2021 р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**

на виконання НДРС

**Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Черкаський шовковий комбінат»)**

Керівник дипломної роботи:

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Н.П. Карачина  
«28» вересня 2021 р.

Виконавець: ст. гр. МЗД-20м

\_\_\_\_\_ Улькуанго Югча Алекс Патрісіо  
«28» вересня 2021 р.

Вінниця ВНТУ 2021

## **1 Підстава для виконання роботи**

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «16» листопада 2021 р. №262. Дата початку роботи – 01 вересня 2021 р. Дата закінчення роботи – 24 листопада 2021 р.

## **2 Мета і призначення науково-дослідної роботи**

Метою роботи є удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості та підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат».

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі:

- розкрити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- виявити фактори впливу на формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити систему та процес управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити оцінювання розвитку легкої промисловості України: тенденції, проблеми і перспективи;
- розкрити загальну характеристику та проаналізувати основні економічні показники розвитку ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»;
- розробити заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості.

### **3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи**

Офіційні статистичні дані щодо розвитку легкої промисловості; законодавчі документи України та фінансова звітність підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020 роки).

### **4 Джерела розробки**

1. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. К.: Кондор, 2009. 470 с.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2016. 160 с.
3. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2017. № 6. С. 62–65.
4. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №5 (116). С. 24–28.
5. Гарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
6. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 50. С. 297–301.

### **5 Виконавець НДР**

**Головний виконавець НДР** – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

**Виконавець НДР** – Улькуанго Югча Алекс Патрісіо.



## 6 Вимоги до виконання НДР

При виконанні науково-дослідної роботи потрібно визначити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості, використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних протягом аналізованого періоду; групування – для оцінювання конкурентоспроможності підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємств, моделювання – для побудови прогнозної моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат».

## 7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Травень-червень поточного року
2	Теоретичне дослідження	1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	Вересень поточного року
3	Аналітична частина дослідження	2 Аналізування стану управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»	Вересень-жовтень поточного року

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	З удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»	Жовтень – грудень поточного року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Листопад поточного року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. До оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад поточного року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Грудень поточного року

### 8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

### 9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія, роздатковий матеріал.

### 10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

Додаток В  
(обов'язковий)

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**  
ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»  
за 2018-2020 роки

<b>Підприємство</b> <b>Територія</b> <b>Організаційно-правова форма господарювання</b> <b>Вид економічної діяльності</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ" Черкаська область, Черкаси Акціонерне товариство Ткацьке виробництво	<b>за ЄДРПОУ</b> <b>за КОАТУУ</b> <b>за КОПФГ</b> <b>за КВЕД</b>	КОДИ
			Дата
			28.01.2019
			00306851
			7110100000
230			
13.20			

Середня кількість працівників: 542

Адреса, телефон: 18028 місто Черкаси, вулиця В'ячеслава Чорновола будинок 170, (0472) 64-53-33

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2018 р.**  
 Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	40 498	
Основні засоби	1010	79 628	79 469	
первісна вартість	1011	204 525	219 986	
знос	1012	( 124 897 )	( 140 517 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	174	113	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	79 802	120 080
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	180 490	188 019
Виробничі запаси	1101	72 753	61 607
Незавершене виробництво	1102	54 166	56 328
Готова продукція	1103	52 999	69 563
Товари	1104	572	521
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 210	5 418
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 760	6 812
з бюджетом	1135	45	176
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 718	10 550
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 409	8 792
Готівка	1166	0	6
Рахунки в банках	1167	14 409	8 786
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	14 195	19 786
Усього за розділом II	1195	241 827	239 553
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	321 758	359 762

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 755	13 755
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	93 473	93 473
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0

Резервний капітал	1415	221	221
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 672	75 006
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	164 121	182 455

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	61 135	51 469
розрахунками з бюджетом	1620	2 458	1 646
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 228	65
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	1 233	1 612
одержаними авансами	1635	84 674	116 856
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 347	3 501
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 790	2 223
Усього за розділом III	1695	157 637	177 307
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	321 758	359 762

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ"Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2019
00306851

**Звіт про фінансові  
результати (Звіт про  
сукупний дохід)**

за 2018

рік

Форма

№2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	402 352	375 121
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 374 107 )	( 336 129 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	28 245	38 992
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	22 765	18 360
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 11 851 )	( 11 139 )
Витрати на збут	2150	( 3 023 )	( 2 722 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 096 )	( 12 624 )

Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	21 040	30 867
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	52
Інші фінансові доходи	2220	316	191
Інші доходи	2240	1 082	22
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 61 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	22 377	31 132
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 043	-5 604
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	18 334	25 528
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 334	

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------------	-----------	-------------------	---



1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	370 893	356 906
Витрати на оплату праці	2505	53 904	41 980
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 313	9 757
Амортизація	2515	16 967	14 574
Інші операційні витрати	2520	11 312	10 064
Разом	2550	465 389	433 281

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	275 098	275 098
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	66,645340	92,796020
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Мицик Ніла Петрівна

Головний бухгалтер

Гриценко Катерина Федорівна

КОДИ			
Дата		01.01.2020	
<b>Підприємство</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00306851
<b>Територія</b>	Черкаська область, Черкаси	за КОАТУУ	7110100000
<b>Організаційно- правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Ткацьке виробництво	за КВЕД	13.20

**Середня кількість працівників:** 507

**Адреса, телефон:** 18028 місто Черкаси, вулиця В'ячеслава Чорновола будинок 170, (0472) 64-53-33

**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака

**Складено** (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами)

бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2019 р.**

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	477
первісна вартість	1001	0	489
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 12 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 498	39 049
Основні засоби	1010	79 469	98 699
первісна вартість	1011	219 986	262 448
знос	1012	( 140 517 )	( 163 749 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	113	60
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	120 080	138 285
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	188 019	194 856
Виробничі запаси	1101	61 607	47 117
Незавершене виробництво	1102	56 328	59 828
Готова продукція	1103	69 563	87 431
Товари	1104	521	480
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 418	6 624
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 812	8 069
з бюджетом	1135	176	135
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 550	7 860
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 792	4 652
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	19 786	18 377
Усього за розділом II	1195	239 553	240 573
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	129	129
Баланс	1300	359 762	378 987

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 755	13 755
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	93 473	93 473
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	221	221
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75 006	81 873
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	182 455	189 322
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	51 469	65 081
розрахунками з бюджетом	1620	1 646	963
у тому числі з податку на прибуток	1621	65	69
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	1 612	1 920
одержаними авансами	1635	116 856	106 402
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 501	3 527
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 223	11 772
Усього за розділом III	1695	177 307	189 665
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	359 762	378 987

Примітки: -

Керівник

Мицик Ніла Петрівна

Головний бухгалтер

Гриценко Катерина Федорівна

КОДИ			
	Дата	01.01.2020	
<b>Підприємство</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00306851

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	373 807	402 352
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 358 392 )	( 374 107 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>	2090	15 415	28 245
прибуток			
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	20 674	22 765
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 11 888 )	( 11 851 )
Витрати на збут	2150	( 3 117 )	( 3 023 )
Інші операційні витрати	2180	( 14 151 )	( 15 096 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	6 933	21 040

прибуток			
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	355	316
Інші доходи	2240	1 151	1 082
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 53 )	( 61 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	8 386	22 377
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 519	-4 043
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	6 867	18 334
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 867	18 334

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	304 184	370 893
Витрати на оплату праці	2505	61 654	53 904
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 947	12 313
Амортизація	2515	23 687	16 967
Інші операційні витрати	2520	6 812	11 312

Разом	2550	410 284	465 389
-------	------	---------	---------

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	275 098	275 098
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	24,962010	66,645340
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: -

Керівник Мицик Ніла Петрівна

Головний бухгалтер Гриценко Катерина Федорівна

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00306851
Територія	Черкаська область, Черкаси	за КОАТУУ	7110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Ткацьке виробництво	за КВЕД	13.20

Середня кількість працівників: 437

Адреса, телефон: 18028 місто Черкаси, вулиця В'ячеслава Чорновола будинок 170, (0472) 64-53-33

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2020 р.**  
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	477	331
первісна вартість	1001	489	355
накопичена амортизація	1002	( 12 )	( 24 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39 049	20 464
Основні засоби	1010	98 699	106 266
первісна вартість	1011	262 448	299 847
знос	1012	( 163 749 )	( 193 581 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	60	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	138 285	127 061



<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	194 856	201 586
Виробничі запаси	1101	47 117	56 536
Незавершене виробництво	1102	59 828	56 492
Готова продукція	1103	87 431	88 046
Товари	1104	480	512
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 624	3 975
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 069	8 176
з бюджетом	1135	135	160
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 860	14 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 652	14 302
Готівка	1166	3	5
Рахунки в банках	1167	4 649	14 297
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	18 377	15 585
Усього за розділом II	1195	240 573	258 549
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	378 987	385 610

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 755	13 755
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	93 473	93 473
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	221	221
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	81 873	87 331
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	189 322	194 780

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	65 081	72 693
розрахунками з бюджетом	1620	963	3 163
у тому числі з податку на прибуток	1621	69	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	1 920	1 836
одержаними авансами	1635	106 402	93 521
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 527	3 752
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11 772	15 865
Усього за розділом III	1695	189 665	190 830
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	378 987	385 610

Керівник

Мицик Ніла Петрівна

Головний бухгалтер

Гриценко Катерина Федорівна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ КОМБІНАТ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ  
01.01.2021  
00306851Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік  
Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	328 793	373 807
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 314 369 )	( 358 392 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	14 424	15 415
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	23 944	20 674
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 11 579 )	( 11 888 )
Витрати на збут	2150	( 2 376 )	( 3 117 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 348 )	( 14 151 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	6 065	6 933
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	66	355

Інші доходи	2240	545	1 151
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 53 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	6 676	8 386
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 218	-1 519
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	5 458	6 867
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 458	6 867

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	239 598	304 184
Витрати на оплату праці	2505	56 597	61 654
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 972	13 947
Амортизація	2515	30 520	23 687
Інші операційні витрати	2520	6 985	6 812
Разом	2550	346 672	410 284

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	275 098	275 098
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	19,840200	24,962010
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Мицик Ніла Петрівна

Головний бухгалтер

Гриценко Катерина Федорівна

Додаток Г  
(обов'язковий)

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА**

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ЧЕРКАСЬКИЙ ШОВКОВИЙ ЗАВОД»)

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості та підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат».

**Завдання магістерської кваліфікаційної роботи:**

- розкрити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- виявити фактори впливу на формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити систему та процес управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити оцінювання розвитку легкої промисловості України: тенденції, проблеми і перспективи;
- розкрити загальну характеристику та проаналізувати основні економічні показники розвитку ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»;
- розробити заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості (на прикладі ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»).

**Наукова новизна одержаних результатів:**

*удосконалено:*

- трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що, на відміну від існуючих трактувань, дає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей;

*дістало подальший розвиток:*

- запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств, що, на відміну від існуючих положень, дає змогу розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію наявних проблем підприємства. Система факторів дає змогу створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.



Рисунок 1 – Групування визначень «конкурентоспроможність» за напрямками



Таблиця 1 – Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Л. В. Балабанова	«...комплекс управлінських дій у сфері вивчення діяльності сильних та слабких сторін конкурентів (поточних чи перспективних) та формування конкурентних стратегій, які будуть забезпечувати створення нових та підтримання на належному рівні наявних довгострокових конкурентних переваг...»
А. В. Солов'янчик	«...набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу...»
О. А. Гавриш	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...»
М. М. Галелюк	«...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності...»
О. Є. Діденко, П. І. Жураківський	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...»
О. Є. Кузьмін	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції...»
Р. Є. Мансуров	«...формування управлінських рішень, які будуть вирішувати проблеми протистояння негативним зовнішнім впливам з метою виконання визначених стратегічних завдань та досягнення лідерства серед конкурентів...»
Н. А. Савельєва	«...керівні функції підприємства, які допомагають формувати конкурентні переваги та долати конкурентні слабкості...»
О. І. Драган	«...система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках...»
Р. А. Фатхутдінов	«...загальні функції управління, які реалізуються у процесі формування стратегії, політики, цілей та відповідальності компаній у сфері виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів через розробку заходів з планування, забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання...»

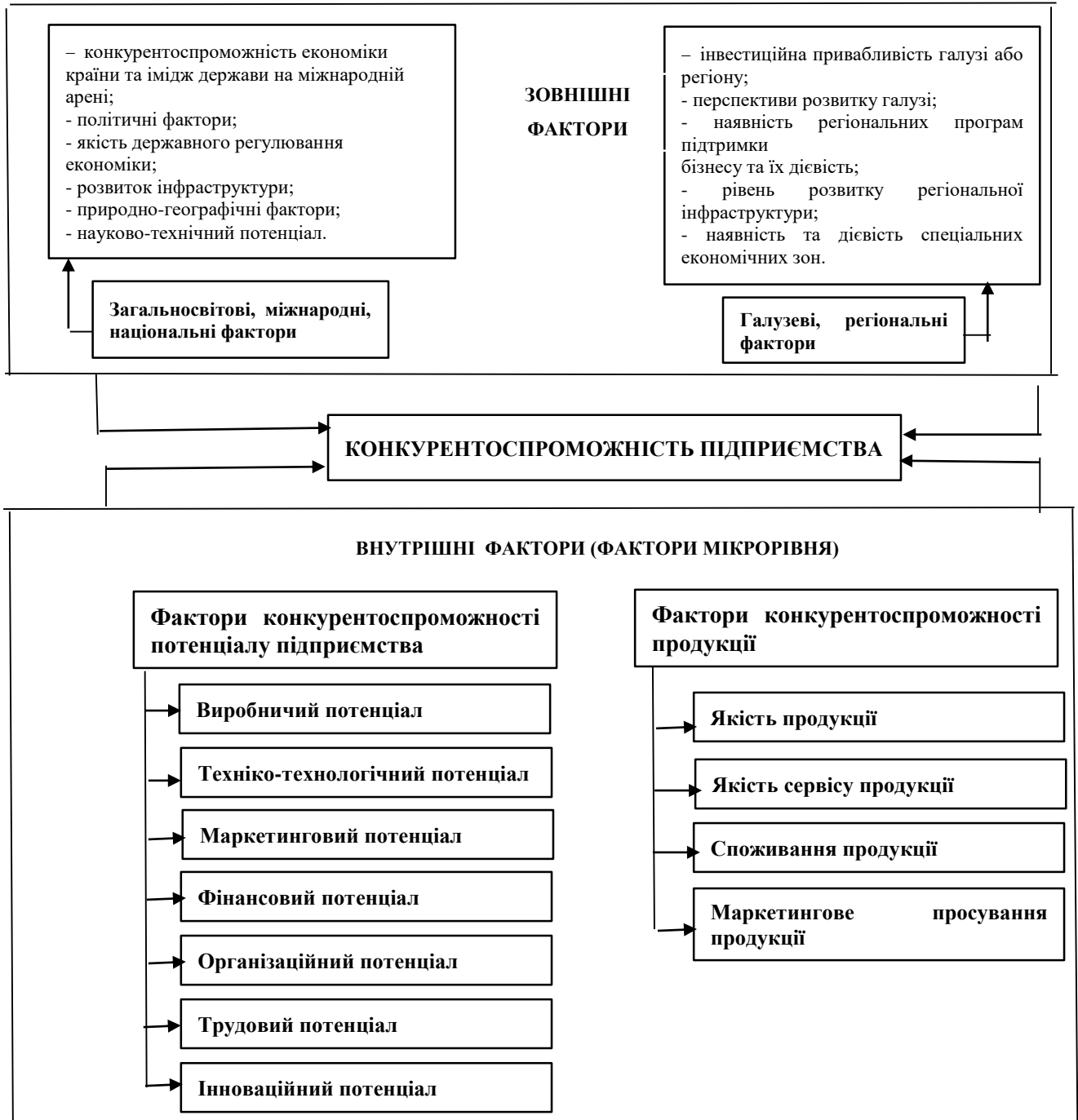


Рисунок 2 – Ієрархія факторів формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства



Рисунок 3 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Таблиця 3 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках.	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галуз	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн.	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками.	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів.	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції.
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці.	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності.
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним.	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів.
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства.	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу.
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу.	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні.	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 4 – Індеси виробництва продукції за сегментами легкої промисловості протягом 2013–2020 рр., %

Сегменти легкої промисловості	Роки								Відхилення 2020/2013
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Промисловість, в т. ч.:	95,7	89,9	87,7	104	101,1	103	99,5	91	-4,7
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,6	96,5	107,9	109,7	96,6	92,5	92,3	-1,8
текстильне виробництво	93,4	103,9	99,7	104,2	116,2	99,6	92,2	92,3	-1,1
виробництво одягу	95,2	102	94,7	107,7	107,3	95,6	89,8	86,7	-8,5
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	92,7	84	97,1	112,3	108,3	95,4	97,9	117,7	25
виробництво взуття	82,6	85,7	95,8	108,7	101,1	95,3	99,6	78,8	-3,8

Таблиця 5 – Динаміка зовнішньої торгівлі на ринку легкої промисловості

Експорт, млн дол. США					
Роки	2017	2018	2019	2020	2020/ 2017
Легка промисловість, у т. ч.	1091175	1220299	1184636,2	1078387,3	0,9882808
текстильне виробництво	23475	10711	847176,3	778256,1	33,1525495
Імпорт, млн дол. США					
Легка промисловість, у т. ч.:	2253795	2661379	3129621,0	2967593,5	1,31670959
текстильне виробництво	374495,6	144158	2373207,5	2288840,7	6,11179597
Коефіцієнт покриття імпорту експортом					
Легка промисловість	0,48415	0,458521	0,378524	0,363388	-0,120762
Текстильне виробництво	0,06268	0,0743	0,356975	0,340022	0,277342

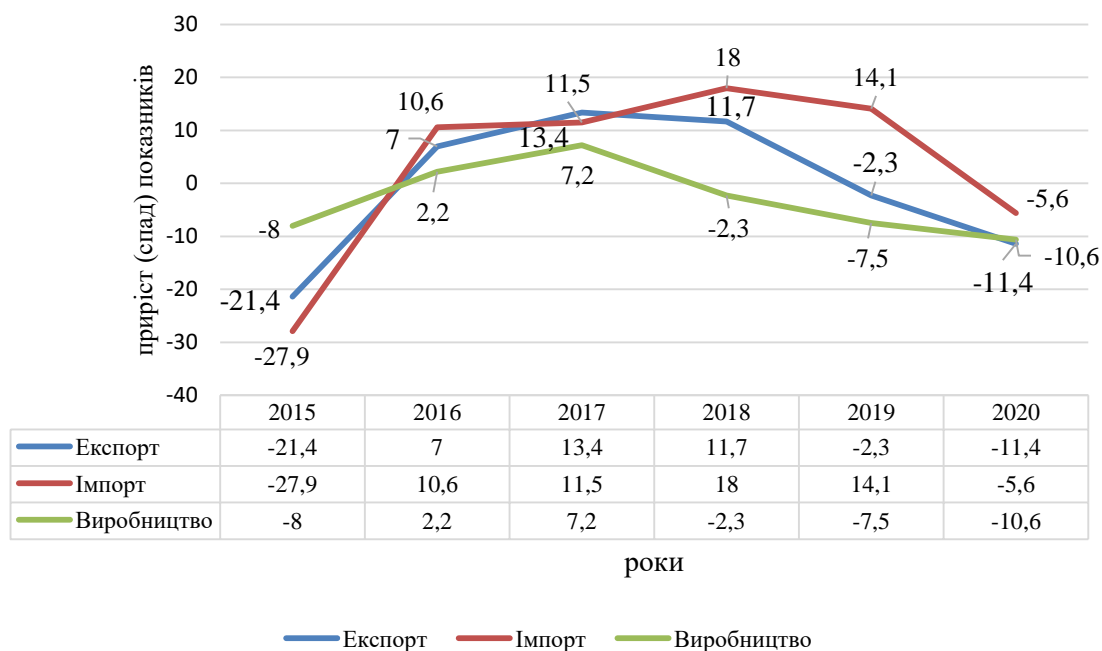


Рисунок 4 – Динаміка приросту (спад) показників ринку легкої промисловості України

Таблиця 6 – Обсяг експорту продукції на цільовому ринку текстильної продукції за країнами за період 2020 року

№	Країни	Обсяг поставок, тис. м <sup>2</sup>	Обсяг поставок, тис. €
1	Італія	600	950
2	Польща	356	596
3	Німеччина	226	509
4	Угорщина	165	722
5	Румунія	141	574
6	Велика Британія	129	295
7	Нідерланди	79	285
8	Болгарія	40	36
9	Франція	19	89
10	Данія	18	38
11	Литва	17	52
12	Естонія	10	21
13	Швеція	9	30
14	Латвія	7	19
15	Іспанія	6	1
16	Бельгія	4	22
17	Австрія	2	7

Таблиця 7 – Узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості

## України

Внутрішні сильні сторони (S)	Зовнішні можливості (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Угоди про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, СНД, Білоруссю, ЄАВТ;</li> <li>– відмінне транспортне сполучення з ЄС;</li> <li>– висока якість виробництва;</li> <li>– якісний дизайн та мода;</li> <li>– оснащення деяких фабрик сучасним обладнанням;</li> <li>– конкурентні витрати на оплату праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури;</li> <li>– значні обсяги «сірого» імпорту взуття та одягу і, як наслідок, значний рівень тінізації внутрішнього ринку;</li> <li>– імпорт із заниженою вартістю, що становить конкуренцію вітчизняному продукту;</li> <li>– старіння робочої сили, що призводить до труднощів із залученням нових працівників;</li> <li>– нестача керівного персоналу середньої ланки;</li> <li>– відсутність довіри до правової системи;</li> <li>– нестача технічного персоналу;</li> <li>– військові дії на Сході країни;</li> <li>– низька внутрішня купівельна спроможність;</li> <li>– низька продуктивність;</li> <li>– застаріле обладнання;</li> <li>– робота більшості виробництв одягу за давальницькою схемою;</li> <li>– відсутність значного поширення українських брендів.</li> </ul>
Внутрішні слабкі сторони (W)	Зовнішні загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках, таких як «швидка мода»;</li> <li>– просування українських брендів на експортних ринках;</li> <li>– забезпечення сезонних поповнень;</li> <li>– забезпечення товарами високої моди та товарами класу люкс за конкурентною ціною;</li> <li>– розвиток українських брендів на міжнародному рівні;</li> <li>– підготовка персоналу, освоєння передових навичок і технологій;</li> <li>– реконструкція фабрик задля підвищення продуктивності, зокрема створення модульних виробництв;</li> <li>– залучення цільових інвестицій у виробництво текстилю та аксесуарів/фурнітури;</li> <li>– інвестиції в нові та наявні фабрики;</li> <li>– розвиток експортних ринків спочатку на вітчизняних теренах, а потім їх розширення до ЄС, ЄАВТ, Канади та Близького Сходу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення ЄС розміру мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, що скорочує переваги ГВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС);</li> <li>– складна ситуація в окремих районах Донецької та Луганської областей;</li> <li>– зовнішня міграція робочої сили;</li> <li>– вплив Brexit на рівень торгівлі з Великобританією;</li> <li>– проблеми з отриманням сертифікату Євро-1.</li> </ul>



Таблиця 8 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення			
				2019 р. від 2018 р.		2020р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	абс.	відн.	абс.	відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Активи підприємства, тис. грн.	340 760	369 374,5	382 298,5	28614,5	8,39	12924	3,49
2. Необоротні активи, тис. грн.	99 941	129 182,5	132 673	29241,5	29,26	3490,5	2,70
3. Оборотні активи, тис. грн.	240 819	240 192	249 625,5	-627	-0,26	9433,5	3,93
4. Власний капітал, тис. грн.	173 288	185 888,5	192 051	12600,5	7,27	6162,5	3,32
5. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	167 472	183 486	190 247,5	16014	9,56	6761,5	3,69
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	402 352	373 807	328 793	-28545	-7,09	-45014	-12,04
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	374 107	358 392	314 369	-15 715	-4,53	-44023	-12,28
8. Валовий прибуток, тис. грн.	28 245	15 415	14 424	-12830	-45,42	-991	-6,43
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	21 040	6 933	6 065	-14107	-67,05	-868	-12,52
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	22 377	8 386	6 676	-13991	-62,52	-1710	-20,39
11. Чистий прибуток, тис. грн.	18 334	6 867	5 458	-11467	-62,54	-1409	-20,52
12. Чисельність персоналу, осіб	542	507	437	-35	-6,46	-70	-13,81
13. Коефіцієнт покриття	1,438	1,309	1,312	-0,129	-8,97	0,003	0,23
14. Коефіцієнт фінансової автономії	0,509	0,503	0,502	-0,006	-0,31	-0,001	-0,19
15. Коефіцієнт рентабельності активів	0,054	0,019	0,014	-0,035	-64,81	-0,005	-26,32
16. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,106	0,037	0,028	-0,069	-65,09	-0,009	-24,32
17. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,070	0,041	0,044	-0,029	-41,43	0,003	7,31
18. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,075	0,043	0,046	-0,032	-42,67	0,003	6,98
19. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,322	2,011	1,712	-0,311	-13,39	-0,299	-14,87
20. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,069	0,037	0,049	-0,032	-46,38	0,012	32,43

Таблиця 9 – Показники оцінювання конкурентоспроможності  
ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	Значення показника		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
1.1 Рентабельність витрат, %	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції*100%	28 245 / 374 107 *100% =7,55%	15 415 / 358 392 *100% = 4,30%	14 424 / 314 369 *100% = 4,59%
1.2 Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації/ середньорічна вартість основних фондів	402 352 / 212255,5 = 1,896	373 807/ 241217 = 1,549	328 793/ 281147,5 = 1,169
1.3 Рентабельність товару, %.	Фінансовий результат від операційної діяльності/ Чистий дохід від реалізації*100%	21 040/ 402 352*100% = 5,23%	6 933/ 373 807 *100% = 1,85%	6 065/ 328 793 *100%= 1,84%
1.4 Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Чистий дохід від реалізації / Середньоспискова чисельність працівників	402 352/542 = 742,35	373 807/507 = 737,29	328 793/437 752,39
2.1 Коефіцієнт автономії	Власний капітал/ Баланс	173 288/ 340 760 = 0,509	185 888,5/ 369 374,5 = 0,503	192 051/ 382 298,5 0,502
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	240 819/ 167 472 = 1,438	240 192/ 183 486 = 1,309	249 625,5/ 190 247,5 = 1,312
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і цінні папери / Поточні зобов'язання	11600,5 / 167472 = 0,069	6722 / 183486 = 0,037	9477/ 190247,5 = 0,049
2.4 Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації / Активи	402 352 / 340 760 =1,181	373 807 / 369 374,5 = 1,012	328 793 / 382 298,5=0,860
3.1 Рентабельність продажу, %.	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації * 100 %	28 245 / 402 352 * 100 % = 7,019%	15 415 / 373 807 * 100 % =4,124%	14 424 / 328 793 * 100 % =4,387%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Чистий дохід від реалізації	(402 352*0,35) / 402 352 = 0,35	(373 807 *0,31) / 373 807 = 0,31	(328 793* 0,27)/ 328 793 = 0,27
3.3 Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту	Приріст прибутку від реалізації заходів / Витрати на стимулювання збуту	(28245-26753 / 1360,35= 1,097	(15415-14267) / 1246,8 = 0,921	(14424-13617) / 1063,2 = 0,759
3.4 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Матеріальні запаси	374 107/ 67180 = 5,569	358 392/ 54362 = 6,593	314 369 / 51826,5 = 6,066
4.1. Якість товарів	Комплексний метод	0,89	0,91	0,91

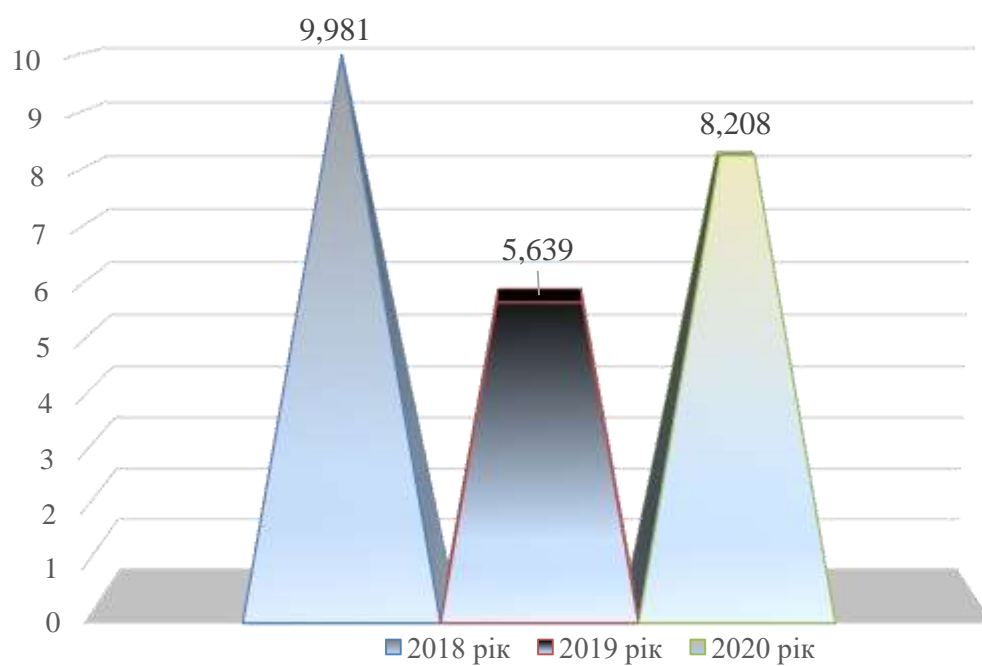
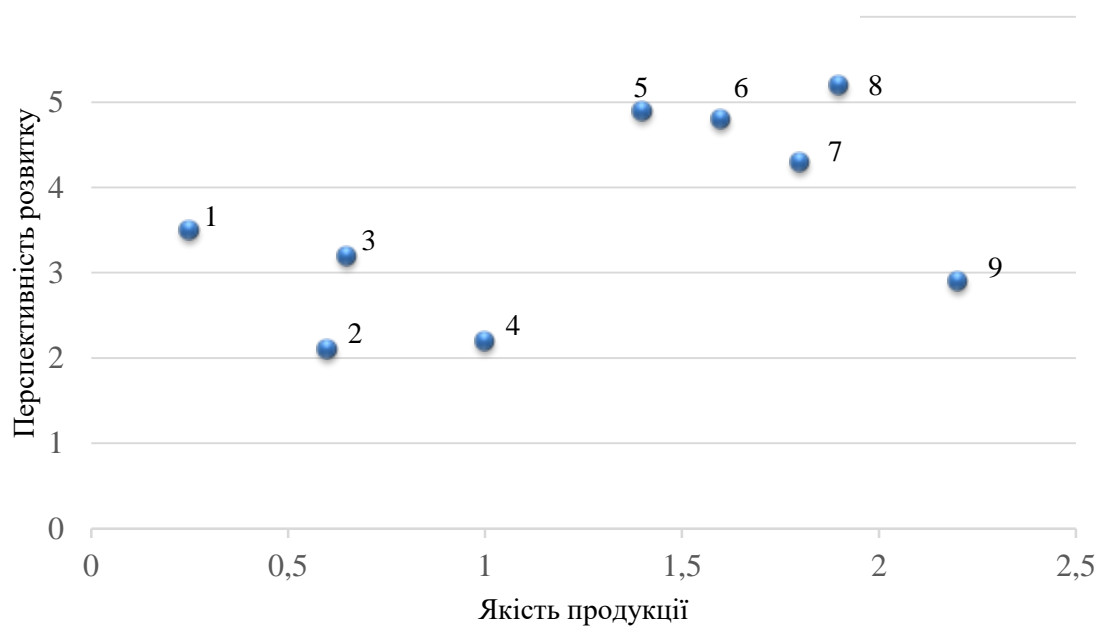


Рисунок 5 – Динаміка інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»



Підприємства:

- 1 - ПАТ «Елегант»
- 2 - ПАТ «Софія»
- 3 - ПАТ «Ужгородська швейна фабрика»
- 4 - ПрАТ «ВАТ «Калина»
- 5 - ПАТ «ЧЕКСІЛ»
- 6 - ПАТ «Україна»
- 7 - ПАТ «Роза»
- 8 - ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»
- 9 - ВАТ «Текстерно»

Рисунок 6 – Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств

Таблиця 10 – План заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»

Заходи	Витрати, тис. грн.	Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.
1	2	3
4. Удосконалення сайту підприємства, створення сторінок в Instagram та Facebook для підвищення ефективності комунікативної діяльності.	252	85486,18
5. Побудова партнерських стосунків з представниками торговельних мереж та спеціалізованих закладів	387,68	18412,41
6. Розробка напрямів удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні в розрізі: підвищення конкурентоспроможності галузі, підвищення інвестиційної привабливості галузі, формування ефективних зовнішньоекономічних відносин в умовах євроінтеграції	створення сприятливого бізнес-середовища для розвитку підприємств легкої промисловості на вітчизняних та міжнародних ринках	
4. Розробка прогнозної моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат»	$\hat{y}_t = 411900,5 - 16752,9 \cdot t$	



Рисунок 7 – Процес побудови партнерських стосунків підприємства ПрАТ «Черкаський шовковий завод» з торговельними закладами

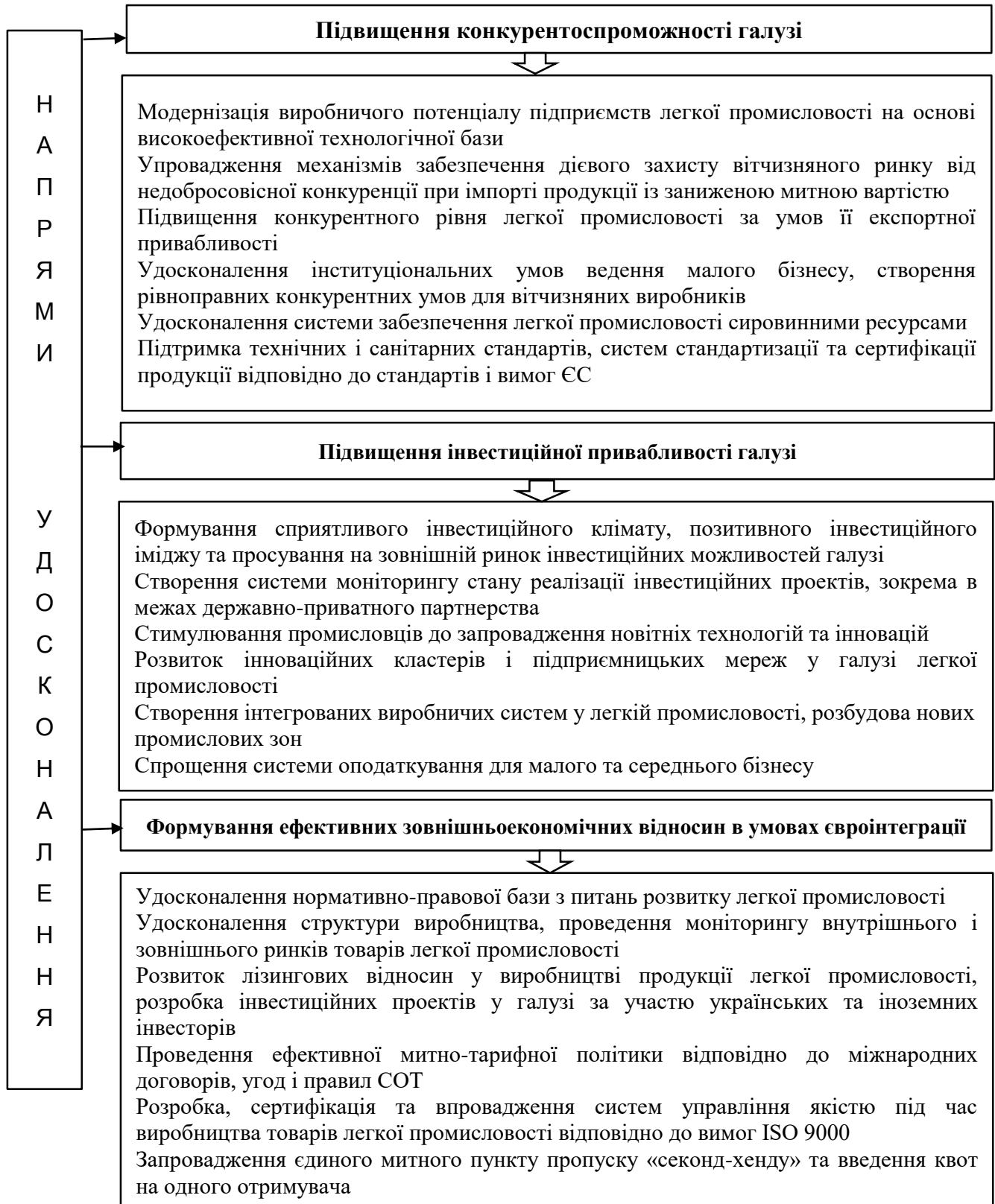


Рисунок 8 – Напрями удосконалення механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні