

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки Комар Анастасії Максимівни

академічної групи 073М-223-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Формування конкурентних переваг текстильного підприємства (за
матеріалами ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифорова О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Трифорова О.В.			

Дніпро
2023

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства та її забезпечення	7
1.1 Особливості розвитку конкурентних переваг та джерела їх формування	7
1.2 Зміст і види конкурентних переваг та завдання підприємства щодо створення та управління ними	14
1.3 Формування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг	20
2 Аналіз діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» в конкурентних умовах функціонування	29
2.1 Умови функціонування підприємств виробників одягу та текстильних виробів	29
2.2 Загальна характеристика ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» та оцінка його конкурентного середовища	37
2.3 Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»	49
3 Впровадження заходів Формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»	66
3.1 Основні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»	66
3.2 Впровадження проєкту заходів та обґрунтування необхідних витрат	71
3.3 Оцінка ефективності проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»	77
Висновки	81
Перелік джерел посилання	86

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи ступеня магістр полягає у тому, що з загостренням конкуренції на ринку постала потреба у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Саме висока конкурентоспроможність є запорукою успішного функціонування сучасних організації на ринку у довгостроковій перспективі. Передумовою забезпечення високої їх конкурентоспроможності виступає наявність у них конкурентних переваг. При цьому важливо не просто володіти конкурентними перевагами але і вміти належним чином їх використовувати. Все це вимагає грамотного підходу до управління конкурентними перевагами в сучасних організаціях.

Глобалізаційні процесисвітової економіки істотно змінюють умови функціонування підприємств. Стрімкий економічний розвиток світового бізнес-зав'язків вимагає постійної адаптації до змін у ньому та пошуку якісно нових джерел економічного зростання та джерел забезпечення конкурентоспроможності, що стає об'єктивною умовою ефективного господарювання підприємств. Нагальною проблемою залишається низька конкурентоспроможність вітчизняних текстильних підприємств та української продукції, з огляду на зміну підходів до забезпечення конкурентних переваг.

В сучасних умовах зовнішнє середовище в Україні характеризується нестійкістю та непередбачуваністю, що чинить вплив на внутрішнє середовище підприємств. Відповідно, підприємствам усіх видів економічної діяльності потрібно адаптуватися до змін, забезпечувати економічну безпеку для досягнення своїх цілей на тривалу перспективу і отримання довгострокових конкурентних переваг. В умовах численних викликів і загроз з боку зовнішнього середовища роль текстильних підприємств у країні надзвичайно зростає. Головним завданням текстильних підприємств є надійне та якісне забезпечення легкої промисловості. Виконання цього завдання підприємствами можливо за високий рівень їх конкурентоспроможності. Крім

застарілої матеріально-технічної бази значну роль відіграє залежність від імпортової сировини. Підвищення конкурентоспроможності текстильних підприємств потребує формування стратегічного підходу до їх розвитку з урахуванням теперішніх реалій та нових технологічних можливостей. Необхідним є застосування ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємств, які забезпечують високий рівень їх економічної безпеки. Підвищення конкурентоспроможності текстильних підприємств потребує комплексного підходу, основою якого є формування дієвих стратегій розвитку підприємств з метою зміцнення їх ринкових позицій та забезпечення необхідного рівня конкурентних переваг.

Мета кваліфікаційної роботи – є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування конкурентних переваг текстильного підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися такі **завдання**:

- розглянути особливості розвитку конкурентних переваг та джерела їх формування;
- дослідити зміст і види конкурентних переваг та завдання підприємства щодо створення та управління ними;
- оцінити завдання формування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг;
- дослідити умови функціонування підприємств виробників одягу та текстильних виробів;
- розглянути загальну характеристику ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» та оцінити його конкурентне середовище;
- оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»;
- обґрунтувати основні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»;
- впровадити проєкт заходів та обґрунтувати необхідні витрати;
- оцінити ефективність проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС».

Об'єкт розроблення – процес формування конкурентних переваг текстильного підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС».

При написанні роботи були використані такі загальнонаукові методи пізнання, як статистичний, монографічний, балансовий, розрахунковий, прогнозування.

Практична значущість одержаних результатів полягає у формуванні конкурентних переваг і збереженні або завоюванні провідних позицій на ринку робочого одягу шляхом впровадження таких заходів: 1) розробка моделей робочого та повсякденного одягу в стилі кежуал; 2) формування Інтернет платформ для активізації онлайн продажів; 3) дотримання соціальної відповідальності, впровадження екологічності у виробництво; 4) розширення асортименту розмірами plus-size. Ефективність запропонованих заходів оцінювалася за трьома показниками: NPV складає 5425,37 тис. грн., внутрішня норма прибутковості дорівнює 40,8%, дисконтований термін окупності – складає 5,1 року з початку впровадження проєкту формування конкурентних переваг.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1 Особливості розвитку конкурентних переваг та джерела їх формування

Поняття «конкурентна перевага» було науково обґрунтовано М. Портером у 1970–1980-х рр. минулого століття. З плином часу, зважаючи на актуальність даного питання, багато науковців долучилися до вивчення сутності конкурентних переваг та їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування організації на ринку [19]. Підходи науковців до тлумачення сутності конкурентної переваги наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування сутності конкурентної переваги

Автори	Трактування
Мандро Н.С., Кудлай В.С. [25]	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів
Берницька Д. [5]	Будь-який чинник, що дає змогу підприємству досягти фінансових результатів
Войчак А.В., Камишніков Р.В. [10]	Характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами
Гаврилюк С.П. [11]	Активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі
Близнюк С.В., Остапенко А.В. [6]	Сукупність ключових, відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої конкурентної позиції лідера на ринку на певний період

Сутність конкурентних переваг переважно проявляється через: сукупність ресурсів якими володіє організація і які забезпечують їй перевагу над конкурентами; спроможність організації ефективно використовувати ресурси; здатність формувати і розвивати якісні такількісні властивості

товарів (послуг), які є привабливішими для споживачів порівняно з властивостями товарів (послуг) конкурентів тощо [19]. Існують різні види конкурентних переваг(рисунок 1.1)

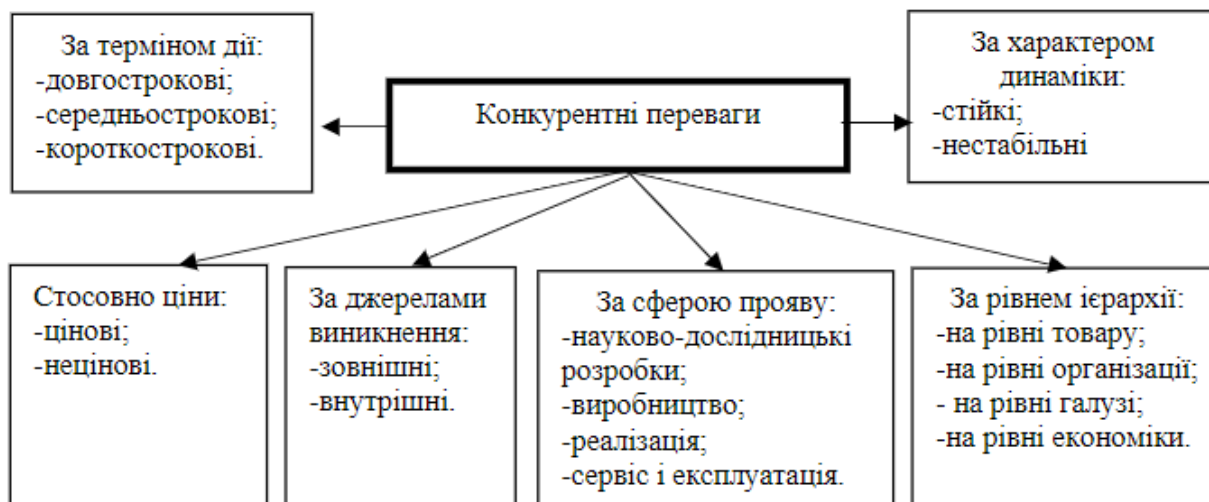


Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентних переваг [11]

Виділяють таку ієрархію конкурентних переваг [5], порівняння яких наведено в таблиці 1.2: переваги низького рангу; переваги високого рангу.

Таблиця 1.2 – Порівняння конкурентних переваг низького та високого рангу

Ранг	Характеристика
Переваги низького рангу	дешева робоча сила або сировина. Конкуренти легко можуть скопіювати такі конкурентні переваги, знайшовши інші джерела дешевої робочої сили та сировини, або ж залучивши дешеву робочу силу та сировину там же, де її отримує лідер. Переваги високого рангу, до таких конкурентних переваг належить запатентована технологія, висока репутація, диференціація на основі унікальних товарів (послуг) тощо
Переваги високого рангу	можна здобути за рахунок довгострокових капіталовкладень у виробничі потужності, у навчання персоналу, в маркетинг. Для забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку їй важливо володіти перевагами високого рангу. Важливу роль має і кількість конкурентних переваг, якими володіє організація. Чим більше вона має конкурентних переваг, тим краще. В такому випадку конкурентам буде важко її перемогти у конкурентній боротьбі. Для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі організації потрібно постійно удосконалювати існуючі переваги і створювати нові. При цьому це потрібно робити не з меншою швидкістю ніж конкуренти можуть їх копіювати

Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути зовнішні (основуються на здатності організації створити значиміші цінності для споживачів, порівняно з конкурентами) і внутрішні, які перевищують ідентичні характеристики конкурентів (організація виробництва, технологія виробництва, система менеджменту, висока продуктивність праці, низький рівень витрат тощо) [38].

Джерела формування конкурентних переваг організації видозмінюються, змінюється їх роль у міру розвитку суспільства. Виділяють такі етапи еволюції джерел формування конкурентних переваг організації: факторний етап; витратний етап; якісний етап; інноваційний етап; глобально-інформаційний етап (рисунок 1.2).

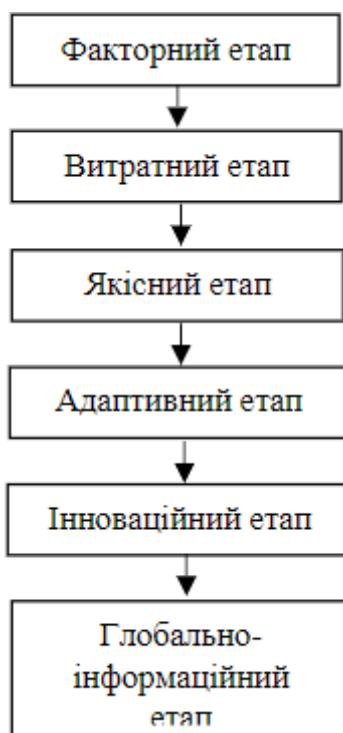


Рисунок 1.2 – Еволюція джерел формування конкурентних переваг організації

Порівняння даних етапів демонструє таблиця 1.3.

Таким чином, нині особливу роль у формуванні конкурентних переваг організації відіграє її здатність створювати розвинену систему комунікацій, використовувати переваги міжнародного поділу праці, враховувати

геополітичні чинники.

Таблиця 1.2 – Порівняння етапів формування конкурентних переваг організації

Етап	Характеристика
Факторний етап (80-90-ті рр. XIX ст.)	На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були фактори виробництва (земля, праця, капітал)
Витратний етап (з початку до 50-х рр. XX ст.)	На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були ті, які сприяли зниженню витрат (масштаб виробництва, зниження цін, досвід)
Якісний етап (з середини 60-х до середини 70-х рр. XX ст.)	На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були ті, які сприяли підвищенню якості продукції
Адаптивний етап (з кінця 70-х до середини 80-х рр. XX ст.)	На цьому етапі основні джерела формування конкурентних переваг пов'язані з гнучкістю, адаптивністю та швидкістю реакції на нові потреби споживачів
Інноваційний етап (з кінця 80-х до середини 90-х рр. XX ст.)	На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були інновації (продуктові, процесні)
Глобально-інформаційний етап (з кінця 90-х рр. XX ст. до теперішнього часу)	На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг є розвинена система комунікацій, міжнародний розподіл праці, геополітичні чинники тощо

В той же час не слід забувати і про спроможність організації розробляти різні інновації, оскільки даний підхід до формування конкурентних переваг нині не втратив своєї актуальності. Кузнецова І.О. пропонує для формування стійких конкурентних переваг використовувати модель, наведену на рисунку 1.3 [22].

Дана модель демонструє формування стійких конкурентних переваг за рахунок використання зовнішніх можливостей і наявності внутрішніх унікальних властивостей організації, які виражаються через галузеві чинники успіху, ключові здібності організації. Оволодіння галузевими чинниками успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову

цінність відносно конкурентів [19]. Виділяють наступні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг (рисунок 1.4).

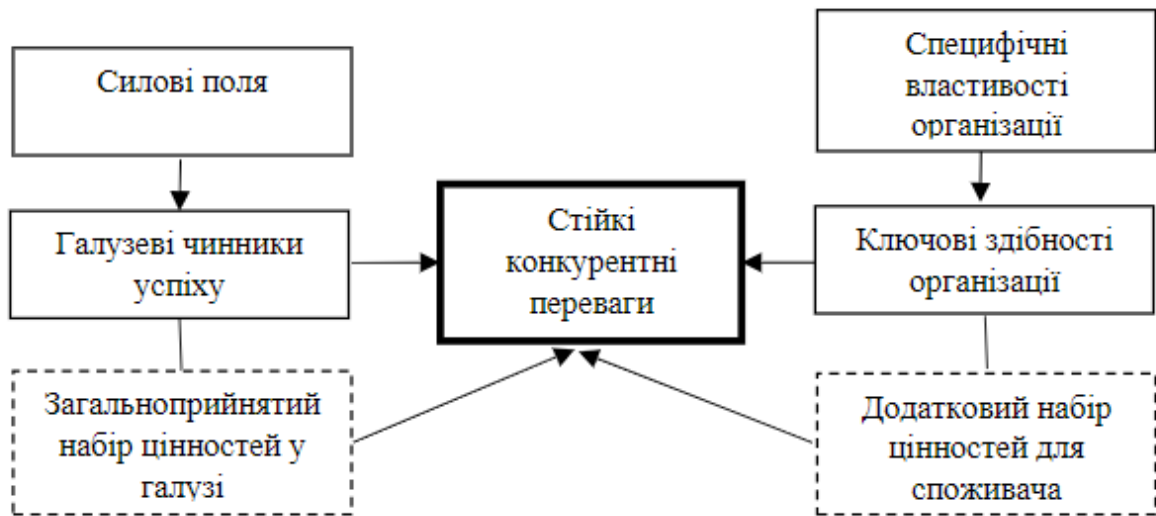


Рисунок 1.3 – Модель формування стійких конкурентних переваг

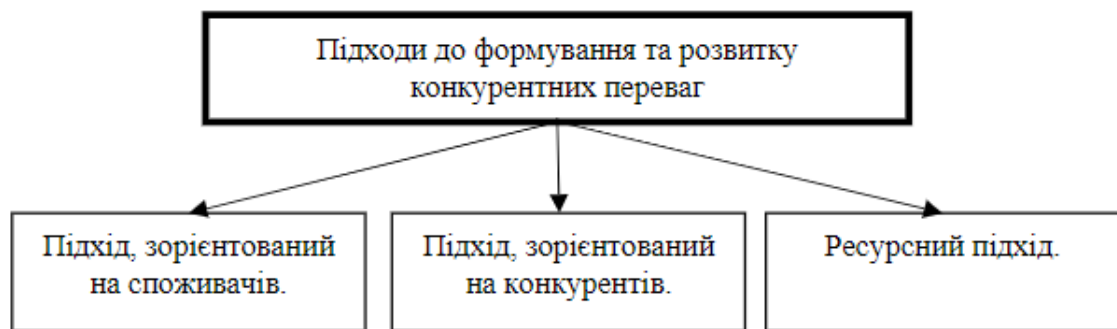


Рисунок 1.4 – Підходи до формування та розвитку конкурентних переваг організації [11]

Підхід до формування та розвитку конкурентних переваг, зорієнтований на споживачів, передбачає акцентування уваги організації на потребах споживачів. Цей підхід приділяє особливу увагу маркетингу та формуванню переваг високого рівня. Підхід, зорієнтований на споживачів передбачає вчасне проведення маркетингових досліджень, активну інноваційну політику, реалізацію усіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної і цінової стратегій, стратегії розповсюдження і просування). Підхід, зорієнтований на

конкурентів організація може реалізувати двома способами: забезпечуючи лідерство за витратами; використовуючи погіршення конкурентного середовища. Забезпечення лідерства за витратами потребує узгодженості діяльності усіх відділів організації, удосконалення технології виробництва за рахунок її переорієнтації на ефективніше використання ресурсів. Даний підхід приділяє особливо важливу роль аналізу зовнішнього середовища, а особливо витрат конкурентів [19].

Ресурсний підхід відіграє важливу роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. При цьому нині в межах даного підходу особлива роль відводиться інтелектуальним, людським ресурсам.

Стосовно позиції організації у сфері управління конкурентними перевагами виділяють: пасивний підхід; адаптивний підхід; креативний підхід [4].

Пасивний підхід передбачає орієнтацію керівництва організації на вирішення поточних завдань, ігнорування нових галузевих тенденцій. Адаптивний підхід передбачає прагнення керівництва організації зберегти позиції на ринку за рахунок пристосування до змін, що мають місце у зовнішньому середовищі. Креативний підхід передбачає активний творчий підхід до формування та розвитку конкурентних переваг за рахунок розроблення і впровадження нових продуктів, технологій, пошуку нових груп споживачів, налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків. Для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку сучасним організаціям, на нашу думку, слід прагнути реалізовувати креативний підхід до управління їх конкурентними перевагами [19].

Нині управління конкурентними перевагами організацій має певні особливості, які наведені на рисунку 1.5.

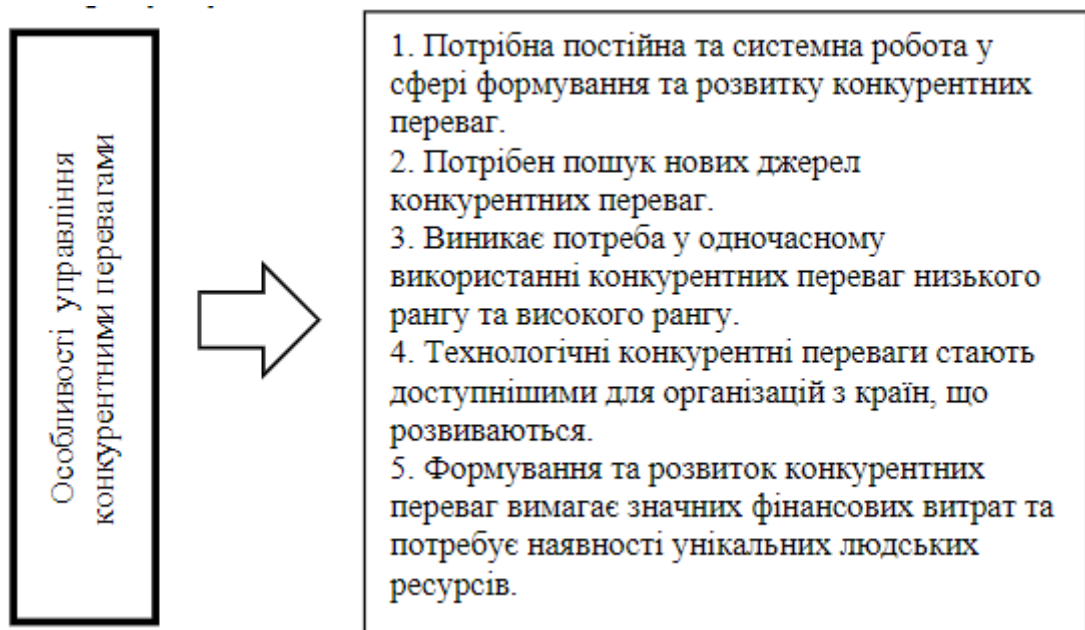


Рисунок 1.5 – Сучасні особливості управління конкурентними перевагами організацій

Управління конкурентними перевагами організації є складним процесом, який потребує злагодженої роботи всіх її підрозділів, вкладання значних фінансових ресурсів та належного інформаційного забезпечення, вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у даній сфері (рисунок 1.6).

Формуючи нові та розвиваючі наявні конкурентні переваги організації слід забезпечувати їх відповідність наступним вимогам [20]:

- ґрунтуватись на можливостях організації бути оригінальною порівняно конкурентами;
- забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- задовольняти специфічні потреби споживачів тощо.

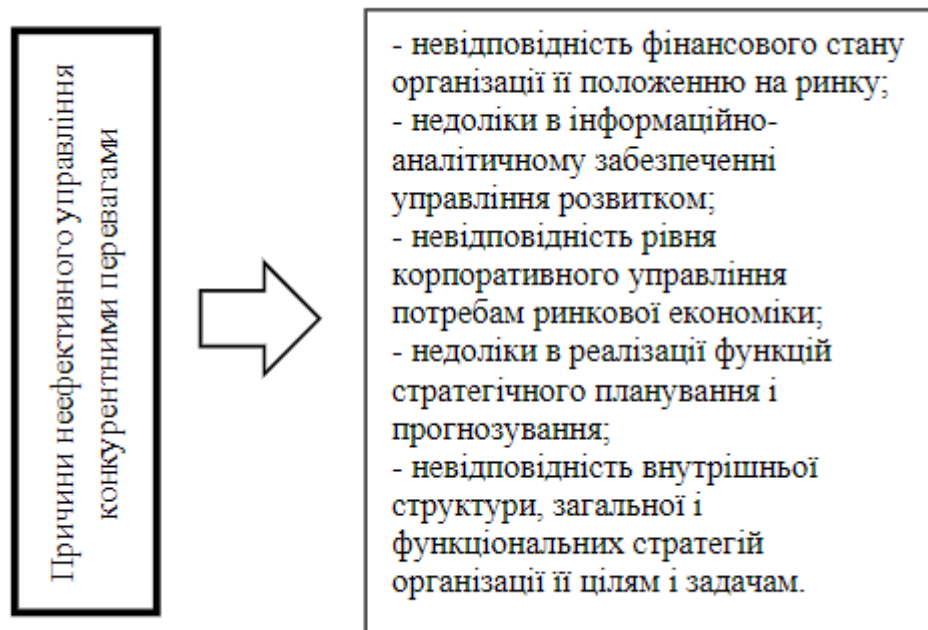


Рисунок 1.6 – Причини неефективного управління конкурентними перевагами організацій [2]

1.2 Зміст і види конкурентних переваг та завдання підприємства щодо створення та управління ними

Розвиток суспільства та економіки спричиняє зміну наукових підходів до розуміння як сукупності пізнавальних принципів і прийомів відображення політичної реальності, що визначають логіку організації знань й моделі теоретичного тлумачення різних груп соціальних явищ [36]. Підходи формуються в ході розвитку наукової діяльності на основі визначених концептуальних, ціннісних, методологічних та практичних принципів та правил [18]. Відповідно, підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства трактують як сукупність концепцій, підходів та поглядів на проблему конкурентоспроможності, що визначають концептуальні моделі та схеми теоретичного розуміння та прикладного застосування [24]. Тому дослідимо наукові підходи до формування конкурентоспроможності підприємств в існуючих нині умовах господарювання.

Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок формування та

утримання сукупності конкурентних переваг на певному ринку, які дозволяють перевершити можливості конкурентів у досягненні поставлених цілей за рахунок оптимального розподілу та використання ресурсів і компетенцій. У загальному вигляді конкурентні переваги – це характеристики чи властивості товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми конкурентами, а для споживача – оптимальне поєднання споживчих характеристик товару [16].

Результатом втілення конкурентних переваг підприємства, основним їх матеріальним носієм є продукція, що ним виробляється. Класифікація конкурентних переваг продукції наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація конкурентних переваг продукції

Перевага	Характеристика
1) зовнішні, що засновані на певних якостях продукту і створюють цінність для покупця	з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки націлені на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Безпосередньо та швидко впливати на зовнішні конкурентні переваги підприємство не може
2) внутрішні, що базуються на перевазі підприємства у витратах виробництва і управлінні та забезпечують цінність для виробника, даючи змогу домогтися собівартості меншої, ніж у конкурента [48]	До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; спадкові; економічні та географічні

Основні завдання підприємства у сфері управління як внутрішніми, так і зовнішніми конкурентними перевагами полягають у такому: 1) регулярний аналіз і добір конкурентних переваг підприємства; 2) постійний розвиток слабких сторін підприємства з метою створення його нових конкурентних переваг [13].

Відтак, набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежить від їх джерел, а процес формування підприємства починається з ідеї створення переваги шляхом визначення відповідного джерела під впливом

внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок [44].

При цьому вчені-економісти по-різному визначають чинники формування конкурентних переваг, але теоретичні положення концепцій формування конкурентних переваг [24, 26, 34; 37, 21, 45] зводяться до трьох основних їх видів, наведених в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Концепції формування конкурентних переваг

Концепція	Характеристика
Ринкова	передбачає, що стратегічні досягнення підприємства залежать від двох основних чинників: привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства в галузі, тобто від позиції підприємства по відношенню до конкурентного оточення або галузі
Ресурсна	сфокусована на процес отримання підприємствами унікальних матеріальних і нематеріальних активів та їх комбінацій, що формують стійкі конкурентні переваги шляхом аналізу структури ресурсного потенціалу та виявлення напрямків його удосконалення
Інституціональна	джерелом конкурентних переваг підприємства є його здатність ефективно інтегруватися в навколишнє бізнес-середовище, його інфраструктуру й інформаційне поле. При цьому економічна поведінка суб'єктів господарювання визначається обмеженнями соціального характеру, людськими традиціями, цінностями, нормами права тощо

Таким чином, традиційна система забезпечення конкурентних переваг підприємства залежить від наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, маркетингових тощо), здатності пристосовуватися до зміни ринкових умов та діяти у тісній взаємодії з іншими учасниками бізнес-середовища, задовольняючи стратегічні цілі діяльності.

Проте нині під впливом якісних змін в економіці суб'єкти господарювання повинні шукати нові джерела конкурентних переваг, відповідно і виникають нові теоретичні концепції їх формування. Основні з них, представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Особливості сучасних концепцій формування конкурентних переваг на глобальному ринку [42]

Назва підходу (автор)	Особливість
1	2
Конкурентне позиціонування (М. Портер)	Конкурентна перевага досягається за рахунок вигідної позиції компанії в галузі, до якої належить підприємство. Воно аналізує сильні сторони конкурентів у галузі, обирає відповідну родову стратегію та розміщує діяльність таким чином, щоб підтримати свою родову стратегію
Ланцюг вартості (М. Портер)	Конкурентна перевага досягається за рахунок пошуку «вузьких місць» у певних ланках діяльності підприємства з метою отримання нижчих витрат або можливості диференціації товару
Орієнтація на споживача (Дж. Дей, Р. Венслі)	Доцільно використовувати за умови наявності різних потреб споживачів, які звертають увагу на якість та унікальні властивості товару. Основним методом посилення конкурентних позицій є диференціація товару
Орієнтація на конкурента (Дж. Дей, Р. Венслі)	Підхід заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. В рамках підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища
Фокус на матеріальні і нематеріальні ресурси (Е. Пенроуз, Р. Румельт)	Увага акцентується на розвитку внутрішніх можливостей фірми, які є комплексом матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки спільним інтерпретаціям
Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії (К. Прахалад, Г. Хемел)	Джерелами переваги фірми над конкурентами є ключові компетенції – глибоко вкорінені здібності які сприяють розвитку найуспішніших видів діяльності
Управління знаннями (Г. Бекер, І. Нотаки, Г. Такеучи)	Значна увага приділяється знанням, як джерелу створення конкурентних переваг за рахунок отримання інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища та відносин між ними
Організації, що самонавчаються (П. Сендж, Б. Брейем, М. Румизен)	Головна конкурентна перевага – інтелектуальний капітал, який формується на основі прирощення знань, які затребувані практикою, шляхом випередження в підготовці, навчанні й розвитку персоналу. Центральну роль відіграє організаційне навчання
Вибір стратегії в межах «ціннісних дисциплін» (М. Тресі, Ф. Вірсема)	Увага акцентується на визначенні сильних сторін підприємства та побудові конкурентних переваг у межах трьох «ціннісних дисциплін»: продуктове лідерство, операційні переваги виробничих процесів або тісні відношення із клієнтами та прийоми їх обслуговування
Інноваційний потенціал підприємства (М. Портер, Г. Хемел, К. Прахалад, К. Кристенсен)	Конкурентні переваги підприємства формуються на базі інноваційної спрямованості, яка передбачає впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства

Кінець таблиці 1.6

1	2
Управління відношеннями з бізнес-партнерами (Дж. Хемел, К.Прахалад, Р. Холл)	Робить акцент на необхідності пошуку можливостей партнерських відносин (співробітництва) замість конкуренції у зв'язку з тим, що досягнення конкурентних переваг підприємства може ґрунтуватися не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу, в яких функціонує це підприємство
Теорія екосистем (коеволюція) (Дж.Ф. Мур)	В основі стратегії підприємства, яке є елементом екосистеми, лежать тісні виробничі зв'язки з партнерами, полегшення доступу до ресурсів всіх видів, визначення того, що доцільно проводити в більшому масштабі, які напрямки бізнесу слід фінансувати
Теорія соконкуренції (А.М. Бранденбургер, Б.Дж. Нейлбафф)	У бізнесі немає фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших, отримувати вигоду можуть багато учасників. Запропоновано застосовувати теорію ігор, що дозволяє, на їхню думку, проводити гнучкі комбінації
Формування ринківмайбутнього на основі інтелектуального лідерства (К. Прахалад, Г. Хемел)	Компаніям необхідно зробити акцент на розвитку довгострокових компетенцій та отриманні інтелектуального лідерства. Стратегія повинна займатися не «підгонкою» компанії до її зовнішнього середовища, а створенням розриву між її поточними можливостями і прагненнями

Ключовою конкурентною перевагою підприємства є здатність до постійного розвитку, що досягається завдяки інтелектуалізації факторів виробництва, веденню інноваційної та науково-технічної діяльності, що дозволяє бути конкурентоспроможним на динамічному глобальному ринку в довгостроковій перспективі. Формувати та зберігати конкурентні позиції за таких умов можливо тільки шляхом безперервних удосконалень та виведення на ринок нових видів продукції, що вимагає постійної уваги до світових інноваційних процесів та зростаючих потреб споживачів. Тому першочерговим завданням формування конкурентних переваг підприємства є розробка ефективної стратегії розвитку, що ґрунтується на результатах інтелектуальної діяльності, які проявляються у створенні нових видів продукції та впровадженні у виробничий процес новітніх видів техніки та технологій, орієнтації на унікальні види діяльності та унікальну маркетингову стратегію на ринку [42].

У цьому контексті погоджуємося з міркуванням О.А. Климчук [14] щодо

того, що парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна включати моделі підтримки конкурентних переваг на існуючих ринках та моделі розвитку майбутніх ринків; стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства, розвиток людського капіталу та ефективного управління підприємством. Однак, переконані, що ці моделі повинні орієнтуватися на інновації, створені як самим підприємством, так і в результаті міжнародного науково-технічного співробітництва, адже нині в боротьбі за споживача виграють ті, хто, окрім якості товару, орієнтуються на його наукоємність та новизну, яка матиме цінність в майбутньому [42].

Щоб інновація зумовлювала продукування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, важливим є пошук та створення тих інновацій, які реально зможуть задовольнити зростаючі вимоги ринку та змінні вподобання споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги. Тому для розуміння того, яка інновація здатна підтримувати і нарощувати конкурентоспроможність підприємства, варто урахувати [42]:

- стан і тенденції розвитку цільового ринку;
- сучасні наукові й технологічно-інноваційні розробки;
- інституційний вплив середовища діяльності можливості розвитку технологій конкурентів;
- матеріально-ресурсного й інтелектуального потенціалу власного підприємства;
- здатність до кооперації з науково-дослідними інститутами, інноваційними центрами, іншими підприємствами з метою синергічного співробітництва, націленого на зміцнення конкурентних переваг.

Вважаємо, що в сучасних економічних умовах підвищення конкурентоспроможності на основі розвитку не можливе без участі в міжнародній інтеграції та кооперації, яка є частиною неконфліктної інтегративної моделі конкурентної взаємодії в умовах інноваційного розвитку економічної системи, властивої для нового типу конкуренції в глобальній економіці – «інноваційній конкуренції». Останнє пояснюється наявністю

спільних економічних цілей різних суб'єктів господарювання та країн. За таких умов важливого значення для досягнення конкурентоспроможності підприємств набуває міжнародне науково-технічне співробітництво та партнерство в конкурентних відносинах [42].

Таке співробітництво у рамках конкурентної взаємодії є надзвичайно важливим для вітчизняних підприємств, які характеризуються низькою конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках. Міжнародна співпраця дозволить швидшими темпами та з меншими затратами досягти конкурентних переваг відповідно до сучасної парадигми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже за рахунок трансферу й впровадження інновацій та розвитку знань матиме здатність до ефективнішого використання наявних виробничих ресурсів, зниженні собівартості, поліпшенні якості та розширенні асортименту продукції, забезпеченні гнучкості виробництва, підвищенні рентабельності тощо [42].

Таким чином, сучасна парадигма формування конкурентних переваг, окрім традиційних включає інноваційно-технологічну та коопераційну концепцію (рисунок 1.7).

1.3 Формування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг

Вихідним поняттям для аналізу конкурентоспроможності є поняття конкуренції, оскільки конкурентоспроможність підприємства визначається тільки при співставленні результатів його діяльності з іншими підприємствами аналогічного виду економічної діяльності, отриманими внаслідок конкурентної боротьби. Сучасні погляди на конкуренцію охоплюють її нові ознаки і форми, що особливо значиме для електроенергетики, де рівень монополізації є ще достатньо високим. Узагальнюючи різноманітні підходи, можна виокремити три базових погляди на конкуренцію [40].

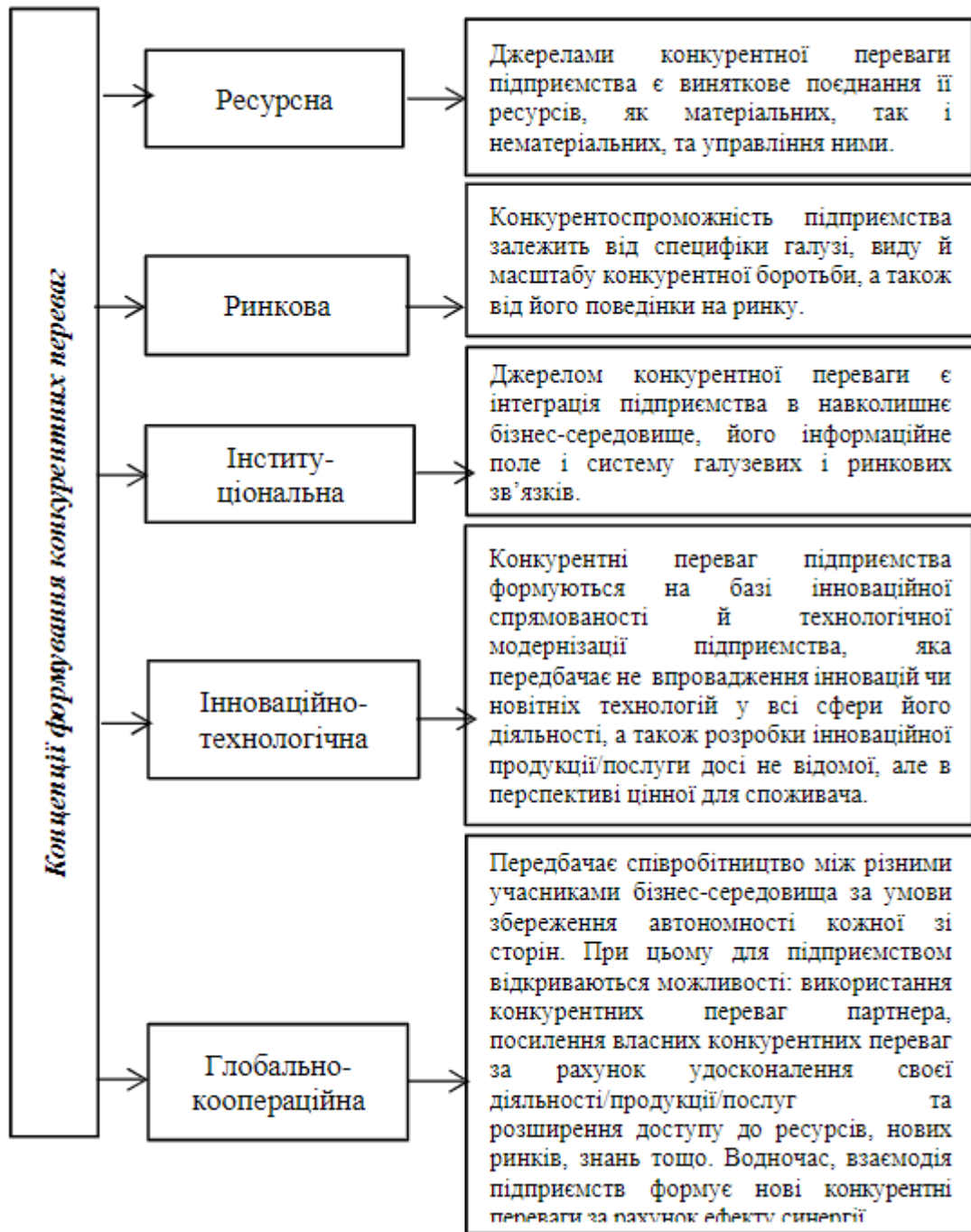


Рисунок 1.7 – Сучасна парадигма формування конкурентних переваг підприємства

Згідно першого, конкуренція означає суперництво суб'єктів економічної діяльності на ринку з метою досягнення її найвищих результатів. За другим підходом, конкуренція – це елемент механізму регулювання ринку. В третьому ракурсі конкуренція є зіткненням традиційного з інноваційним. Для текстильної промисловості є принципово важливими усі три ролі конкуренції.

Конкуренція виробників і постачальників за споживачів призводить до підвищення якості створюваної продукції та встановлення збалансованої ціни на них. Нарешті актуалізується як ніколи раніше боротьба традиційних технологій, інновацій і видів продукції є однією з ключових проблем реформування українського народного господарства [28].

З огляду на розвиток розуміння поняття конкуренції змінюються підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, яка у загальному вигляді відображає здатність до конкуренції, наявність конкурентних переваг підприємства на ринку. Можна погодитися з тлумаченням конкурентоспроможності підприємства як його здатності виробляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі [21].

Разом з тим, управління конкурентоспроможністю підприємства не можна зводити до систему заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами [21]. Принципове значення має стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який передбачає формування стратегії підвищення конкурентоспроможності та розробку стратегічних, тактичних та оперативних заходів щодо її реалізації.

Розкриваючи процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, необхідно звернути увагу на мету, цілі, завдання, принципи, а також відповідну процедуру розробки таких стратегій.

При формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства вважаємо важливим не допустити підміну мети формування стратегії конкурентоспроможності підприємства її місією та цілями, які ставляться перед суб'єктом господарювання у процесі реалізації такої стратегії. Метою стратегії конкурентоспроможності текстильного підприємства є забезпечення прийняттого рівня його конкурентоспроможності на ринках збуту продукції

(робіт, послуг), який дозволить дотримуватись або досягти необхідного рівня економічної безпеки [28].

Завданнями формування стратегії конкурентоспроможності підприємства повинні бути [28]: 1) оцінка зовнішнього та внутрішнього впливу на формування стратегії конкурентоспроможності; 2) дослідження рівня конкурентоспроможності та місця на ринку суб'єкта господарювання; 3) оцінка рівня економічної безпеки підприємства; 4) визначення оптимального рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки господарюючого суб'єкта; 5) визначення ресурсів для формування стратегії.

Принципами формування стратегії конкурентоспроможності підприємства є [28]: 1) забезпечення системного підходу до формування стратегії конкурентоспроможності; 2) досягнення взаємозв'язку конкурентоспроможності й економічної безпеки суб'єкта господарювання; 3) забезпечення гнучкості й адаптивності підприємства до умов зовнішнього та внутрішнього середовища; 4) участі всіх зацікавлених сторін у формуванні стратегії конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Процес формування стратегії конкурентоспроможності підприємства вимагає відповідної процедури, яка буде враховувати забезпечення або досягнення таким суб'єктом господарювання певного рівня економічної безпеки. Спираючись на дослідження [3, 8, 26, 31], було виявлено структурні та організаційно-аналітичні аспекти процедури формування такої стратегії (рисунок 1.8).

Водночас, характеризуючи процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно акцентувати увагу на управлінні ним. Весь процес повинен починатися з стратегічного наміру та усвідомлення власниками і керівниками підприємства необхідності і доречності розробки або оновлення стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання з урахуванням проблем забезпечення його економічної безпеки [28].

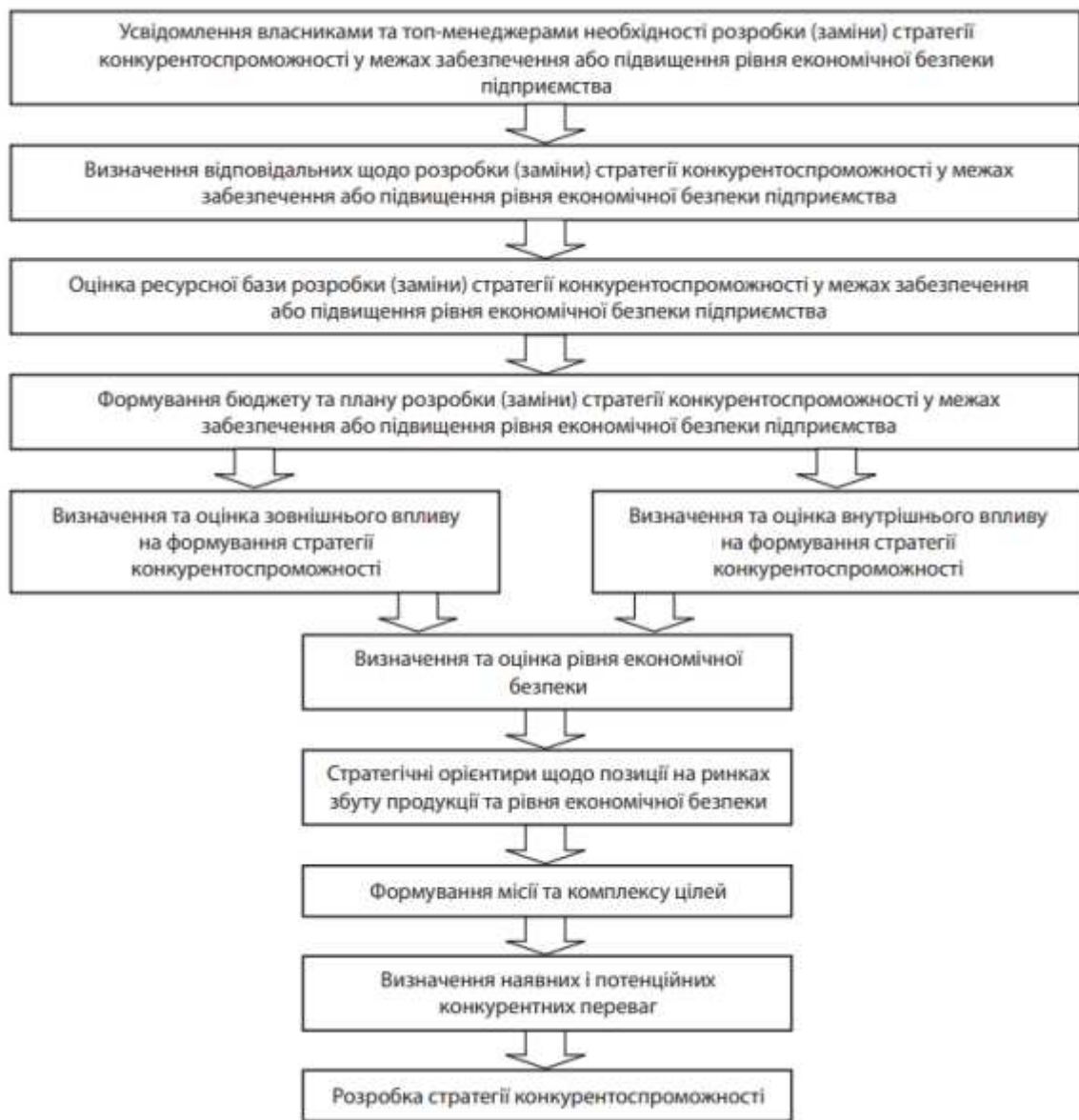


Рисунок 1.8 – Процедура формування стратегії конкурентоспроможності підприємства для забезпечення його економічної безпеки

Процедура формування стратегії конкурентоспроможності підприємства потребує врахування і дотримання організаційних умов: визначення відповідальних за формування; оцінку необхідних ресурсів для формування відповідної стратегії (матеріальні, фінансові, людські, час, технічні засоби); розробку плану та формування бюджету для формування стратегії конкурентоспроможності.

На першому етапі формування стратегії конкурентоспроможності підприємства обов'язковим є визначення зовнішніх і внутрішніх факторів та

оцінка їх впливу на формування такої стратегії з огляду на забезпечення бажаного рівня економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності [28].

Стратегічні орієнтири, а також місія та комплекс цілей підприємства в процесі формування стратегії конкурентоспроможності повною мірою залежатиме від загальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Особливістю нашого підходу (див. рисунок 1.8), є те, що місія та комплекс цілей базуються на визначених стратегічних орієнтирах щодо позиції на ринках збуту продукції та рівня економічної безпеки підприємства. Також слід визначити наявні та потенційні, статичні та динамічні конкурентні переваги суб'єкта господарювання, оскільки саме на них будується відповідна стратегія забезпечення його конкурентоспроможності. На практиці підприємства часто не в змозі усвідомити та чітко виділити не тільки потенційні, а й наявні конкурентні переваги, що призводить до значних проблем при розробці та реалізації стратегій конкурентоспроможності і негативно впливає на рівень їх економічної безпеки [28].

При аналізі наявних і потенційних, статичних та динамічних конкурентних переваг підприємства повинні:

- 1) оцінювати ефективність здійснення фінансовогосподарської діяльності, враховувати професіоналізм персоналу підприємства;
- 2) креативність та унікальність;
- 3) зважати на досвід конкурентів і лідерів на ринку.

В процесі формування стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити рівень впливу такої стратегії на фінансово-господарську діяльність підприємства, його економічну безпеку та загальний рівень конкурентоспроможності щодо всіх аспектів функціонування на ринках збуту продукції (робіт, послуг).

Для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх важливим є [28]:

- 1) прогнозування наслідків реалізації стратегії;

2) відбір найкращої для підприємства альтернативної конкурентної стратегії;

3) розробка механізму їх реалізації, моніторинг і коригування реалізації стратегії та рівня економічної безпеки підприємства.

Стратегічними орієнтирами підвищення конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки текстильних підприємств, є [28]:

- стабільність постачання сировини і матеріалів, що передбачає розробку та реалізацію диверсифікованих джерел постачання, а також розширення та модернізацію складської інфраструктури;

- досягнення високої конкурентоспроможності на ринку шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження новітніх технологій, підвищення якості готової продукції та конкурентних формування інших конкурентних перевагтарифів; -

- застосовувати енергоефективні та енергозберезувальні технології з метою зменшення споживання енергії, оптимізації процесів та зниження витрат на виробництво;

- впровадження інновації та розвиток, що передбачає розробку нових технологій та методів виробництва готової продукції та застосування сучасних систем управління та моніторингу;

- посилення політико-правових важелів регулювання, яке включає дотримання чітких правил регулювання, прозорих відносин з контрагентами, створення стабільних умов для розвитку текстильних підприємств

Відтак, стратегія конкурентоспроможності текстильних підприємств України є важливим фактором, який може забезпечити стійкість, ефективність та економічну безпеку цих підприємств. Її компонентами є різні аспекти: від диверсифікації джерел постачання сировини й матеріалів та підвищення конкурентоспроможності на ринку до інновацій, що сприяють стійкому розвитку текстильної галузі країни.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності сучасної

організації виступає формування та розвиток у неї стійких конкурентних переваг. Процес формування та розвитку конкурентних переваг повинен носити постійний та системний характер, враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При цьому слід використовувати креативний підхід до управління конкурентними перевагами.

Головною конкурентною перевагою підприємства на міжнародному ринку є здатність до постійного розвитку, який досягається завдяки інтелектуалізації факторів виробництва, веденню інноваційної та науково-технічної діяльності; гарантувати якісний підхід до забезпечення міжнародної конкурентоспроможності дозволяє неконфліктна інтегративна моделі конкурентної взаємодії у формі міжнародного науково-технічного співробітництва; новий підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку, окрім ресурсної, ринкової та інституціональної концепції формування конкурентних переваг, включає інноваційно-технологічну та глобально-коопераційну. Оскільки за рівних ринкових та інституційних умов та наявності однакових ресурсів вони дозволяють підприємству створити чи отримати відмінні ознаки, унікальні можливості для діяльності та виробництва унікальної продукції / послуги. Сучасний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що основними чинниками формування стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу є здатність до розвитку за рахунок інновацій, нових знань та технологій, які є джерелом якісних перетворень й становлять основу економічного зростання, а також можливість до співробітництва з метою інноваційної діяльності

В процесі розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства важливо чітко визначати мету, цілі, завдання, принципи та процедуру формування стратегії конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також забезпечити ефективне управління підприємством з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів. Втрата конкурентоспроможності текстильних підприємств обумовлена серед іншого недосконалістю моделі регулювання

цього сектору економіки, значними порушеннями і перекосами в його функціонуванні та недотриманням законодавства. Для підвищення конкурентоспроможності будь-якого текстильного підприємства необхідно ефективно використовувати можливості цих виробництв у постійно змінюваному середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу, врахування та оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Умови функціонування підприємств виробників одягу та текстильних виробів

Ринок одягу є важливою складовою товарного ринку, який забезпечує задоволення потреб всіх верств населення в одязі. Під ним розуміють взаємодію виробників, посередників та споживачів з приводу купівлі-продажу предметів першої необхідності – одягу. Структура ринку одягу охоплює первинний, вторинний та торговий сегменти. Первинний сегмент містить виробництво сировини та матеріалів, які необхідні для пошиття одягу. Цим займаються постачальники сировини та матеріалів, дизайнери та виробники тканин. Вторинний сегмент стосується виробництва одягу. Цим займаються масові виробники одягу, модельєри з індивідуального пошиття та шоуруми. Торговий сегмент охоплює споживачів, посередників та мережі реалізації готової продукції, а саме бутики, автономні мультибрендові торгові точки, моно- та мультибрендові торгові точки в великих торгових центрах, стоки-центри, речові ринки та останнім часом Інтернет платформи [30].

Сегментацію ринку одягу та його споживачів можна здійснити за різними критеріями [32, 33]:

- за географічними характеристиками (світовий ринок одягу, національний ринок одягу, регіональні ринки одягу, місцеві ринки одягу);

- за демографічними характеристиками – статтю, віком (чоловічий одяг, жіночий одяг, дитячий одяг, молодіжний одяг, одяг споживачів певної вікової категорії);

- за призначенням (одяг для сну, спортивний одяг, вечірні сукні);

- за моделями (перспективні моделі, які втілюють модні тенденції майбутнього сезону; моделі для масового виробництва; авторські моделі,

створені для участі в конкурсах, презентаціях, демонстрації на виставках та ярмарках; моделі спеціального призначення: форменого одягу, шкільного одягу);

- за масштабами пошиття (одяг для індивідуального клієнта, одяг масового виробництва; одяг для певного типу споживачів (певної групи людей));

- за рівнем доходів (висока цінова категорія, середня цінова категорія, низька цінова категорія);

- за сезонністю (літній, зимовий, весняно-осінній);

- за формуванням бренду одягу (luxury (люкс), premium (високий), middle-up (вище середнього), middle (середній):

а) better (кращий) – товари широкого вжитку прийнятної якості,

б) good (гарний) – зручні, прості, функціональні, доступні речі;

- за сегментом демократичних марок mass-market (нижче середнього):

а) moderate (товари широкого вжитку задовільної якості) – помірні бренди;

б) budget бренди;

- за стилем споживання (таблиця 2.1);

- за особовою ознакою – (haute couture (від-кутюр); luxury RTW (на замовлення від дизайнера); designer's RTW (готовий одяг від дизайнера).

Таблиця 2.1 – Сегментація одягу за стилем споживання

Стиль одягу	Характеристика стилю
1	2
казуальний	повсякденний одяг, який носять щодня і який є довговічним та зручним
діловий	консервативний стиль щодо кольору, тканини, крою і аксесуарів; характеризується строгістю, практичністю, стриманістю і в той же час неймовірною привабливістю; це костюм, плаття або спідниця, піджак, штани, у яких ідеально прострочені шви
спортивний	практичний, зручний одяг; використовується для занять фізкультурою та спортом, часто носять у повсякденному житті; це спортивні костюми, футболки, тенісні сорочки, сорочки поло, шорти, лосини, легінси

Кінець таблиці 2.1

1	2
класичний	бездоганно пошитий одяг з дорогих і якісних тканин неяскарих кольорів, елегантний, комфортний; має прямиий або приталений силует
екзотика	незвичайний і оригінальний одяг, яскравий і ефектний; використовується багато кольорів, вишивка, різноманітні візерунки тощо
вінтаж	ретро-стиль, стиль минулих епох; наприклад, плаття або спідниця годе
арті	стиль творчої натури; по-справжньому унікальний; наприклад, одяг художника, музиканта
преппі	стиль одягу для молоді, основою якого є форма престижних коледжів, які готують молодь до вступу в елітні університети; характерна акуратність, елітність та зручність; це одяг престижних брендів
богемний (бохо)	характерні багат шаровість, використання гладких тканин яскравих кольорів, різноманітних візерунків, принтів, вишивки, бахроми, бісеру
елегантний	вишуканий, стильний і гламурний стиль, в якому поєднуються витонченість і сексуальність
готичний	чорний колір одягу з ланцюгами, шипами, заклепками
стиль «рок»	обтягуючі шкіряна куртка й штани, рвані джинси з металевими заклепками, нашивками та шпильками

Особливостями ринку одягу є продаж товарів широкого вжитку, а саме товарів попереднього попиту, де пропонуються як основні товари, так і товари для імпульсивної купівлі. На ринку одягу можна знайти товари для будь-яких подій чи гендерних особливостей людини [30].

Ринок одягу є дуже заплутаним, оскільки існує багато потреб, які потрібно задовольнити, а також велика кількість його моделей. На це звісно впливає те, що він виник вже дуже давно. Кожен з учасників цього ринку орієнтується на свою модель, а дехто навіть на культуру, створену відомою персоною або якимось видом мистецтва [32]. Кількість культур дозволяє надати навіть одній моделі величезне різноманіття. При цьому бренд повинен чітко відповідати визначеній культурі у всіх дрібничках: дизайні, упакуванні, самому товарі, способі використання та обслуговування [33].

Асортимент одягу дуже різноманітний та має певні відмінності для чоловіків, жінок і дітей (таблиця 2.2).

На формування асортименту ринку одягу впливає споживчий попит, який залежить від багатьох факторів: економічних, соціально-демографічних, технічних, національно-побутових [9].

Таблиця 2.2 – Асортиментне розмежування одягу

Група одягу	Одяг для чоловіків	Одяг для жінок	Одяг для дітей
Білизна	нижні сорочки та спідня білизна; піжами; халати	сорочки нічні; комбінації; гарнітури; спідня білизна; піжами; халати	конверти; нагрудники; повзунки; чепчики; берети, трусики
Футболки	з коротким та довгим рукавом; поло	з коротким рукавом та без нього; майки; боді	з коротким рукавом та без нього; майки; боді
Шорти	спортивні, повсякденні	бермуди; тренувальні; повсякденні	бермуди, подовжені, вільного фасону
Сорочки	з коротким та довгим рукавом; приталені; звичайні	блузки; без та з довгим, коротким рукавом, вишиванки	блузки; без та з довгим, коротким рукавом; вишиванки
Штани	тренувальні; карго; брюки; джогери; вільного крою	джогери; кюлоти; «сигарети»; бермуди; карго; тренувальні; легінси; чіноси	брюки; джинси; спортивні; повсякденні
Верхній одяг	бомбери; парки; пальто; піджаки; анорак; жилети; блейзери	тренчі; пальто; блейзери; піджаки; жакети; бомбери; косуха; пуховики; парки	костюми; пальто; плащі; комбінезони; куртки, жилетки, вітровки; парки, пуховики, напівкомбінезони, шуби, бомбери
Кофти, светри, реглани	світшоти, толстовки; худі; з капюшоном та без; на блискавці	худі; кардигани; гольфи; толстовки, туніки	водолазки, болеро, кардигани, джемperi, толстовки, туніки, худі
Джинси	джогери; чіноси; шкіні; мішкуваті	слім; шкіні; джегінси; джогери; прямі; мамси; непрямі; бойфренди; кюлоти	джогери, вузького крою, варенки, завужені, тонкі з порізами, рвані, з підтяжками
Сукні	-	міні; міді; максі; оверсайз; комбінезон; сарафан; костюм	сарафан; сукня-халат; комбінезон
Спідниці	-	міні; міді; максі	кльошна, плісе, пишна, з високою талією, спідницяшорти
Топи	-	з різними вирізами, спадаючий з плечей (або з плеча), бандо, труба, з рукавами, з бретельками, в формі трапеції, з коміром-хомут, з коміром-труба, з запАхом	на шнуровці, бралети, на бретелях, безшовні

Економічні фактори включають грошові доходи населення, рівень роздрібних цін і їх співвідношення між певними товарними групами тощо [9].

Цей чинник визначає базовий рівень потреб та їх задоволення, а також реакцію споживачів на зміну ціни.

Соціально-демографічний фактор визначає вплив соціальних, професійних та культурних факторів розвитку населення на їх потреби. Технічні фактори характеризують технічний рівень і якість продукції. До національно-побутових чинників належать етнічний склад населення та звичаї [9]. Цей фактор впливає на вже історично сформовану моду, звички та традиції на ринку одягу.

На розвиток ринку одягу впливають тенденції моди. Мода – явище, спрямоване на індивідуалізацію особистості, це процес формування образів, на основі яких відбувається оцінювальне судження людей [47]. Мода змінюється щодня, утворюючи досить неоднозначний глобальний бізнес, який поєднує в собі функціональність, естетику та сучасні технології. У спортивному одязі важливими є комфорт, легкість, повітропроникність. Колір, структура тканини та стиль особливо важливі для літнього вечірнього одягу. Дизайнери, фахівці з матеріалів, фахівці з доставки та логістики, експерти з розробки стратегії принесли успіх цьому бізнесу. Індустрія моди охоплює всі аспекти дизайну, виробництва, продажу та розподілу, починаючи від розробки майбутньої концепції товару до випуску кінцевого продукту, розробки та просування бренду [47].

Формування попиту на модний одяг має ряд особливостей [30]:

- термін життя, який, як правило, для модного одягу становить від двох місяців до двох років;

- попит на модний одяг персоніфікований, оскільки кожен споживач орієнтується саме на свій смак;

- попит споживача залежить від рівня його доходу. Зростання і скорочення доходів призводить до зростання споживання в модному сегменті або його скорочення;

- попит на одяг тісно пов'язаний з можливістю споживача заявити про своє суспільне становище і соціальний статус.

Пропозиція на ринку одягу визначається наступними чинниками [30]:

- 1) кількість виробників та продавців одягу;
- 2) вартість сировини, використаної у виробництві одягу;
- 3) технологічний рівень виробництва, поява нових ресурсів;
- 4) макроекономічні умови (ділова активність, розміри оподаткування);
- 5) природні та техногенні катастрофи.

Ринок одягу в Україні вкрай неоднорідний, він частково формується за рахунок виробів, що випускаються вітчизняними виробниками, але більшою мірою – за рахунок поставок з-за кордону. Причому продукція і вітчизняних, і закордонних виробників реалізується як офіційно, так і в тіньовому секторі. Вітчизняний одяг виробляється багатьма підприємствами легкої промисловості. Загальновизнаних лідерів на сьогодні практично немає. У цілому підприємства, які виробляють одяг, можна класифікувати наступним чином [30]:

- а) за розміром (малі – ательє індпошиву, з обмеженим асортиментом; середні – мають розширений асортимент, одну або декілька торгових марок; великі – як правило, працюють на експорт);
- б) за спеціалізацією (вузькоспеціалізовані, широкої спеціалізації);
- в) за відповідністю законодавству (офіційно працюючі, неофіційні та підпільні);
- г) за групами одягу тощо.

Значна частина виробників за групами одягу в Україні представлена в таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Виробники одягу в Україні

Групи одягу	Виробники
1	2
Професійний одяг	МахіМіні (медичний одяг), ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» (робочий одяг, в тому числі утеплений, медичний та кухарський одяг, одяг для продавців, одяг для військових та охоронних підрозділів); Спецодяг (медичні костюми; одяг для кухарів-чоловіків); ТМ GROOMER professional (одяг для грумерів); ТМ TEXSTYLE (кухарський одяг); ТМ «Грація» (медичний одяг; уніформа для кухарів);

Кінець таблиці 2.3

1	2
	VYPUSKNIK.COM.UA (мантії для магістрів і бакалаврів); ТОВ Куртаж (формений, корпоративний, льотно-повітряний та туристичний)
Дизайнерський одяг	Anna Morgun; BEVZA; Borovik; By Yablonsky; CleverWear; Charodeyki; D.Sisters; DRESSADDICT by Artem & Victor; Elena Burba; Enna Levoni; Elena Novak; Feel and Fly; FINCH WEAR; FROLOV; Gasse; InSideU; Izotova; Kostetska; Kozzyr; LGROM; MALININY™; Marchi; MARRA KOLTOK; Muscari; N.Verich; Nai Lu-na; Natali Bolgar; Nimble Scissors; NKLOOK; Olga Egorova; Owsome; Petro Soroka; Suburbeurope; T.Statnaia; TAGO; TAVROVSKA; TM Miller; TM FRIDAY; TM PODOLYAN; RITO, Roussin; Savranska; Troffish; VEPR; Victoria Fashion; Who is it?; Андре Тан; Віктор Черкаський; Душка; Платье-терапия
Діловий одяг	Arber; Astron; DANIEL; Dasti; Dresscode; Helena; Jhiva; JL; KOLARI; Legenda Class; Letter K; Petra; Pi Mapi; R.U.A.; SWEET блуз; T.A.I.N.; TAIC; TM AlViNa; TM Space For Ladies; You&Me; Vels; Veronica Collection; ViloNna; Крокус; ПАТ Володарка; Весна; ВОРОНІН; TM Парада; Трембіта
Весільний та святковий одяг	CathyTelle; Couture Lace; Elena Morar; Elena Novias; Elena Vasytkova; EmaBride; Luce Sposa; OKSANA MUKHA; Pentelei; Silviamo; Slanovski; Sukni.com.ua; WellesMir; HATAJI-МОДА
Верхній одяг	Art Collection; BOORIVA; Cape, DASTI; Dolcedonna, Favoritti; Feel and Fly; Florens; Giorgio; iShapka; Kent&Aver; KRISSTEL, Mangust; Mart; Mila Nova; Mimichu; MustHave, N&M, Natesse; NOVE, Origa; PAVLENKI WORKSHOP; Picador; PRAVDA label; Pretender; Raslov; Sappo; Season; SELFIE BY DEEVA, SEVEN MOUNTAINS; SHTOYKO, Staff; Sun's House; TM Yula; VAM; Vastline; Vivalon; Yavorsky; Wear me, UDLER; Актуаль; Ваш Комфорт; МультиШапки; Пальто КаВис; Пухната Лисиця; Шапельє™
Домашній одяг	BARWA garments; Balcony Garment; DARI CO; Ellen; Jeff & Fa; Kiss My Eyes; Komilfo; MiaNaGreen; Modena; Ozone; Skif Textile; Sleeper; ВП Violet delux; Zen Wear; Коста; Ладан; Наш одяг; Пані Яновська; Роксана; TM Наталюкс; Крута піжама; Маски-Карнавал
Кежуал	7arrows; AMBROSIA; Artystuff; Barricade; Bukvica; Connection; didpanas; DOCK; EasyEasy; ECLECTIK; Fitore; Fusion; Goldi; HARD; NOVANKY; I am too cool; Intruder Brand; Lumen; Marani; O'PRIVET; Red and Dog; Segment Clothing; SEVEN MOUNTAINS; SHA Odessa; Shweyka Crew; Sil'; Staff; SVA STONE; Syndicate; The Thinker; TM Nenka; TM Opium; Transmod; Ukrainian Riot Clothing; Ukrainian Tricotage; Valimark; W8Less; Диво; Інтернетательє Лариси Міщенко; Майкаджексон; Протест; Термоодяг Mira Termo
Одяг для вагітних	Zen Wear; 9 місяцев; CreativeMama; Katinka; Skif Textile; SuperMamia; To be; Василянка; Маміка; TM baby жду; TM МаМасик; Юла Мама Вишиванки Anna Marchuk; Artystuff; Chernikova; E-korali; Etno-vyshyvanka; ЕТНОХАТА; FLAX; Foberini; folkmart; Kirushko's embroidery studio; Lelitka; MEREZHKA; TM Lesia; TM Любисток; TM Наші речі; Varenyky Fashion
Вишиванки	Вільні люди; Вишиванки з Коломиї; Вишиваночка; Вишита країна; Галерея Льону; Галичанка; Етнодім

В Україні після початку бойових дій залишилась невелика кількість текстильних підприємств. Компанії, які виробляють вовняні та камвольні тканини, працюють не на повну потужність. Значна частина виробництва вовняної продукції використовується не для споживчих товарів, а для військових та інших форм. Вітчизняним комбінатам, що виробляють бавовняні тканини, важко конкурувати з новими туркменськими виробниками текстилю (тканин) через цінові субсидії на сиру бавовну. У результаті вони працюють набагато слабше власної потужності. Незважаючи на зниження обсягів реалізації продукції, українське виробництво одягу 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 текстильних підприємств України сформовано експрес-варіант SWOT-аналізу задля визначення поточної ситуації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Узагальнений SWOT-аналіз діяльності текстильних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – угоди про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, Європейською асоціацією вільної торгівлі (ЄАВТ); – відмінне транспортне сполучення з ЄС; – висока якість виробництва; – якісний дизайн та мода; – оснащення деяких фабрик сучасним обладнанням; – конкурентні витрати на оплату праці 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури; – значні обсяги «сірого» імпорту тканин та одягу і, як наслідок, значний рівень тінізації внутрішнього ринку; – імпорт із заниженою вартістю, що становить конкуренцію вітчизняному продукту; – старіння робочої сили, що призводить до труднощів із залученням нових працівників; – нестача керівного персоналу середньої ланки; – відсутність довіри до правової системи; – нестача технічного персоналу; – військові дії в Україні; – низька внутрішня купівельна спроможність; – низька продуктивність; – застаріле обладнання; – робота більшості виробництв одягу за давальницькою схемою; – відсутність значного поширення українських брендів

Кінець таблиці 2.4

1	2
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках, таких як «швидка мода»; – просування українських брендів на експортних ринках; – забезпечення сезонних поповнень; – забезпечення товарами високої моди та товарами класу люкс за конкурентною ціною; – розвиток українських брендів на міжнародному рівні; – підготовка персоналу, освоєння передових навичок і технологій; – реконструкція фабрик задля підвищення продуктивності, зокрема створення модульних виробництв; – залучення цільових інвестицій у виробництво текстилю та аксесуарів/фурнітури; – інвестиції в нові та наявні фабрики; – розвиток експортних ринків спочатку на вітчизняних теренах, а потім їх розширення до ЄС, Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ), Канади та Близького Сходу 	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення ЄС розміру мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, що скорочує переваги ПВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС); – складна ситуація в окупованих областях та територіях; – зовнішня міграція робочої сили; – вплив Brexit на рівень торгівлі з Великобританією; – проблеми з отриманням сертифікату Євро-1

2.2 Загальна характеристика ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» та оцінка його конкурентного середовища

ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» є господарюючим суб'єктом економіки України, який за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю що самостійно здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства з 23 лютого 2018 р. Місце знаходження ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» знаходиться в Полтавській обл., м. Горішні Плавні.

Установчим документом ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» є статут, затверджений засновниками на основі якого здійснюється господарська діяльність підприємства. Головна мета товариства – одержання прибутку й ефективне його використання для економічного і соціального розвитку підприємства.

Для здійснення своєї основної діяльності суб'єкт господарювання забезпечує: проведення науково-технічної політики, що забезпечує підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення виробничого процесу; поліпшення якості продукції, створення та впровадження нового

асортименту виробів; раціональне використання сировинних, матеріальних та трудових ресурсів; підвищення продуктивності праці; створення безпечних умов праці на виробництві.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», за типом управління є лінійно-функціональна і має такий вид: вищим органом управління є генеральний директор та топ-менеджмент, який нараховує 4 особи. Отже, на вищій ланці знаходиться директор, якому підкоряються головний інженер, а інженеру – начальник цеху, а також начальники складів та найбільш низька ланка організаційної структури підприємства – це робітники та швачки, що підкоряються начальнику цеху (рисунок 2.1).

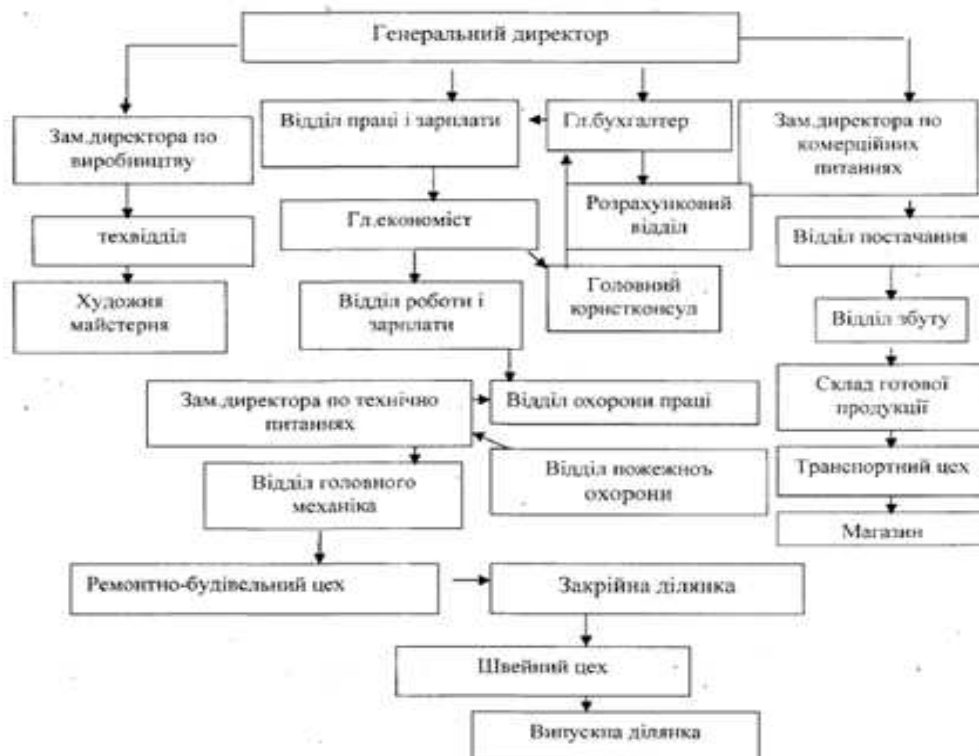


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Асортимент випущеної продукції достатньо великий та різноманітний: брюки чоловічі та жіночі, сорочки чоловічі, плаття-халати, робочі штани, спецодяг, жилети та інші текстильні вироби, які ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» реалізує в Західній Європі під марками фірм, для яких підприємство

виготовляє продукцію з давальницької сировини, а також користується стійким попитом у покупців на внутрішньому ринку і є конкурентоспроможним як на ринку України, так і за її межами.

Організація менеджменту в ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» наведена в таблиці 2.5, де розглянуті основні категорії управління.

Таблиця 2.5 – Організація менеджменту в ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Категорії менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Зайняти лідируючі позиції на ринку одягу, а також текстильних виробів, забезпечуючи потреби суспільства в інноваційному і корисному продукті
Бачення	Ми – активний учасник ринку одягу, а також текстильних виробів. Ми гарантуємо оперативне постачання замовленого асортименту в будь-яку точку України і ЄС. Вся продукція сертифікована, відповідає всім вимогам та існуючим стандартам якості, прийнятим на території України та ЄС.
Цінності	1. Орієнтація на клієнта: Ми виготовляємо нашу продукцію, враховуючи ваші побажання та пропозиції. Професійні та чуйні менеджери завжди готові відповісти на питання і знайдуть індивідуальний підхід до кожного клієнта.
	2. Натуральність: Ми виготовляємо наші моделі з натуральних видів текстилю.
	3. Універсальність: Наша компанія реалізує на ринку робочий одяг та текстильні вироби. Моделі робочого одягу відповідають запитам як українського так і європейського споживача – розроблені та впроваджуються дизайнерські моделі, оптимізований розмірний ряд, використовується популярна колірна гама натуральних текстилю.
	4. Постійне вдосконалення: Ми регулярно проводимо експертні та маркетингові дослідження ринків аби завжди відповідати ринковим запитам. Ми активні учасники всеукраїнських виставок робочого одягу і відстежуємо ринок індустрії сучасної моди.
Філософія	Виробництво унікальних товарів бездоганної якості, що користуються стабільним попитом у споживачів Створення і виведення на ринок робочого одягу, що лідирують у своєму ринковому сегменті за ключовими параметрами Досягнення максимальної ефективності при співпраці з партнерами, дистриб'юторами і кінцевими споживачами продукції
Цілі	Розширення ринків збуту Розробка нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення Зменшення собівартості виробленої продукції на 15% Зменшення операційних витрат на логістику на 10% Підвищення ефективності роботи персоналу

Кінець таблиці 2.5

1	2
Діяльність	14.12 Виробництво робочого одягу, 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу, 13.95 Виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу, 13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення, 13.99 Виробництво інших текстильних виробів, 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу, 14.14 Виробництво спіднього одягу

На наступному етапі проведемо PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Фактори		Вплив	Загальна оцінка	Питома вага	Загальна вага
1		2	3	4	5
Політичні	1. Нестабільна політична ситуація, бойові дії	-	6	0,08	0,48
	2. Заборона співпраці з державами-агресорками	-	5	0,01	0,05
	3. Вступ України у ЄС	+	8	0,05	0,4
	4. Державне регулювання ціноутворення в галузі	+	7	0,09	0,63
	5. Неврегульована податкова та фінансова політика	-	5	0,04	0,2
Всього політичні фактори				0,27	0,3
Економічні	1. Низька купівельна спроможність споживачів	-	8	0,06	0,48
	2. Збільшення темпів інфляції	-	6	0,01	0,06
	3. Збільшення % ставки	-	6	0,03	0,18
	4. Збільшення потенційних іноземних інвестицій в галузі	+	9	0,07	0,63
	5. Зростання ринку робочого одягу	+	10	0,03	0,3
Всього економічні фактори				0,2	0,21
Соціальні	1. Стрімке збільшення популярності національних виробників	+	9	0,07	0,63
	2. Відповідальне ставлення до впливу на екологію	+	5	0,02	0,1
	3. Підвищення рівня освіти населення в регіоні	+	4	0,02	0,08
	4. Зростання рівня вибагливості населення	-	3	0,03	0,09

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
	5. Міграція населення	+	4	0,03	0,12
Всього соціальні фактори				0,17	0,84
Технологічні	1. Швидкий розвиток ІТ технологій	+	6	0,07	0,42
	2. Висока вартість дослідних робіт	-	4	0,06	0,24
	3. Підтримка державою інноваційних проектів	+	8	0,07	0,56
	4. Автоматизація багатьох операцій	+	7	0,08	0,56
	5. Швидкий моральний знос обладнання	-	8	0,03	0,24
	6. Відсутність вітчизняного ринку технологічного обладнання для трикотажної галузі та запчастини до нього			4	0,05
Всього технологічні фактори				0,36	0,86
Всього				1	

Проведення PEST-аналізу діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» виявило, що найвпливовішими є технологічні фактори, тож підприємству у своїй діяльності варто орієнтуватися на дану групу чинників і намагатися мінімізувати вплив негативних факторів та отримати максимальну користь від позитивних.

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» демонструє таблиця 2.7.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу, ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у своїй діяльності варто орієнтуватися на стратегічні напрями «Сильні можливості» та «Слабкі загрози», а саме реалізовувати можливості підприємства за рахунок сильних сторін та мінімізувати загрози, використовуючи сильні сторони.

Таблиця 2.7 – Результати SWOT-аналізу для ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

		О Можливості	Т Загрози
		Розширення ринків збуту продукції	Збільшення рівня конкуренції в галузі
		Підвищення рівня професійності кадрів	Технологічне відставання
		Створення дилерської мережі	Підвищення цін на сировину
		Проведення модернізації технологічного устаткування	Очікування зростання інфляції
		Створення організаційної культури на підприємстві	Нестабільність соціально-економічно та політичного середовища
		Розширення міжнародного співробітництва	
		Впровадження нових технологічних ліній	
S Сильні сторони	Висококваліфікований персонал	<p align="center">SO</p> <p>Стратегічний напрям «Сильні можливості» – розвиток підприємства за рахунок сильних сторін, реалізація можливостей підприємства</p> <p>Контакти з іноземними фірмами-інвесторами дають змогу розширити міжнародне співробітництво та знайти нові ринки збуту продукції. Акцент на постійному вдосконаленні сприяє проведенню різноманітних тренінгів, заходів для підвищення кваліфікації та заходів тимблдингу задля формування організаційної культури на підприємстві. Значна відносна частка ринку дозволяє створити власну дилерську мережу.</p>	<p align="center">ST</p> <p>Стратегічний напрям «Слабкі загрози» – агресивні маркетингові дії, мінімізація загроз, використання сильних сторін</p> <p>Широкий асортимент та висока якість продукції дають змогу утримувати конкурентні позиції та залишатись одною з провідних фірм галузі. Іноземні інвестиції дають змогу подолати технологічне відставання підприємства. Готовність керівництва до ризику є однією з ключових якостей для ефективної діяльності в умовах нестабільності соціально-економічно та політичного середовища</p>
	Значна відносна частка ринку		
	Широкий асортимент продукції		
	Висока якість продукції		
	Контакти з іноземними фірмами-інвесторами		
	Готовність керівництва до ризику та постійного вдосконалення		
W Слабкі сторони	Невисока фондоозброєність	<p align="center">WO</p> <p>Стратегічний напрям «Слабкі можливості» – вибірковий розвиток, усунення слабких сторін за рахунок використання можливостей підприємства</p> <p>Проведення модернізації технологічного устаткування та впровадження нових технологічних ліній дасть змогу знизити собівартість продукції, а отже і її ціну</p>	<p align="center">WT</p> <p>Стратегічний напрям «Сильні загрози» – стратегія елімінації, намагання подолати загрози та усунути слабкі сторони</p> <p>Необхідно створити окремий маркетинговий підрозділ з метою всебічного та комплексного дослідження ринку. Пошук нових постачальників сировини на більш вигідних умовах.</p>
	Відсутність структур та підрозділів з маркетингу		
	Недостатня власна сировинна база		
	Ціна продукції не нижча ніж у конкурентів		

Модель Портера показує конкурентоспроможність галузі, яка залежить від 5 джерел конкурентного тиску: конкуренції з боку товарів-замінників (субститутів), конкуренції з боку потенційних учасників ринку, конкуренції між існуючими учасниками ринку, ринкової влади постачальників і ринкової влади покупців (рисунок 2.2).

Аналізуючи вплив конкурентних факторів на діяльність підприємства ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» за методом конкурентних переваг Портера зробимо такі висновки:

1) ризик входу потенційних конкурентів у галузь – низький у зв'язку з відкритим доступом до каналів розподілу, технологічних і спеціальних ноу-хау, доступом до виробничого досвіду і секретів виробництва, відносно невисокою потребою в капіталі;

2) суперництво між існуючими підприємствами-продавцями. Основними конкурентами ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» є підприємства: ТОВ ВТК «АНТАЛ», Білоцерківське ВП ВЕСНА українського товариства глухих та ТОВ «ІОНА». Елементами конкурентної боротьби задля отримання більш вигідного становища на ринку є ціна, якість, особливості пропонованих товарів і послуг, гарантії і гарантійного обслуговування, реклама, розподільчої і дилерської роздрібною мережі, сприйнятливості до досягнень науково-технічного прогресу;

3) можливість покупців «торгуватися». Основними покупцями продукції ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» великі підприємства, які є більш вибагливими і ставлять більше умов, ніж фізичні особи, що купують одяг для власного використання;

4) можливість постачальників «торгуватися». Постачальниками сировини є закордонні фірми: Ilaria, WinterFil, E.Miroglio. Через підвищення цін постачальники можуть зменшити прибуток підприємства, якщо воно не намагається перевищення цін перекласти на плечі власних клієнтів (покупців);



Рисунок 2.2 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

5) погроза товарів-замінників. Чим нижча ціна замінників, чим вища їх якість і виконання, і чим легше процес «перемикання» покупців на новий товар, тим інтенсивніший тиск конкурентних сил з боку замінників. Виходячи з цього, мережа секонд-хенд є більш дешевим та розповсюдженим замінником. В той же час ательє користується попитом серед людей з високим рівнем доходів, особливими запитами та вимогами до якості чи дизайну.

Відтак, проведемо експертну оцінку конкурентоспроможності основних конкурентів галузі пошиття робочого одягу та текстильних виробів (таблиця 2.8).

За наведеним аналізом перше місце в галузі належить ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» із 7,08 балами, друге місце – ТОВ ВТК «АНТАЛ» із 6,58 балами, третє місце – Білоцерківське ВП ВЕСНА українського товариства глухих із 5,21 балами, останнє 4 місце – ТОВ «ІОНА» із 4,87 балами, що підтверджує рисунок 2.3.

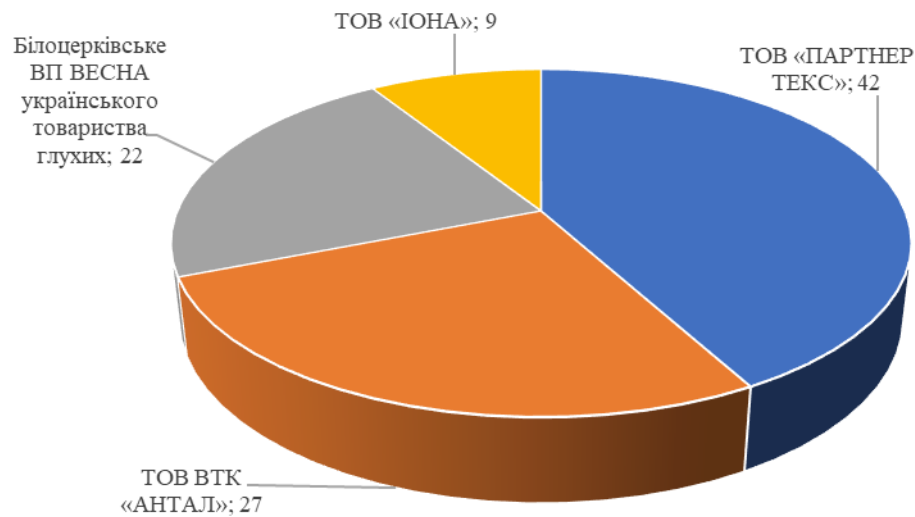


Рисунок 2.3 – Розподіл ринку пошиття робочого одягу та текстильних виробів між основними конкурентами, %

Таблиця 2.8 – Порівняння конкурентів галузі пошиття робочого одягу та текстильних виробів методом експертної оцінки

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності							
		ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»		ТОВ ВТК «АНТАЛ»		Білоцерківське ВП ВЕСНА українського товариства глухих		ТОВ «ІОНА»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Розробка нових товарів	0,02	8	0,16	4	0,08	3	0,06	5	0,1
Вміння створювати оригінальний і привабливий дизайн товарів	0,06	6	0,36	5	0,3	6	0,36	4	0,24
Вміння швидко розробляти і просувати нову продукцію	0,07	5	0,35	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Налагоджене партнерство з постачальниками	0,09	5	0,45	6	0,54	6	0,54	5	0,45
Висока якість виготовлених товарів	0,13	9	1,17	7	0,91	6	0,78	5	0,65
Добре організована власна розподільна мережа	0,04	9	0,36	6	0,24	2	0,08	3	0,12
Добре організований сервіс	0,03	8	0,24	7	0,21	5	0,15	4	0,12
Широкий асортимент	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5	6	0,6
Вигідне розташування	0,02	7	0,14	6	0,12	8	0,16	7	0,14
Хороший імідж у покупців	0,08	8	0,64	9	0,72	8	0,64	6	0,48
Інновації у виробничому процесі	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28
Доступ до кваліфікованої робочої сили	0,07	6	0,42	7	0,49	6	0,42	3	0,21
Цінова політика	0,13	7	0,91	7	0,91	4	0,52	6	0,78
Відповідність стандартам та вимогам	0,09	10	0,9	10	0,9	8	0,72	7	0,63
Разом	1	7,08		6,58		5,21		4,87	
Примітка: оцінювання здійснювалося за 10-ти бальною шкалою									

Дієвим інструментом дослідження конкурентоспроможності є побудова матриці БКГ, яка дозволяє поєднати аналіз стадії життєвого циклу продукції, рівня виручки від реалізації та частки ринку, яку займає підприємство у порівнянні з часткою провідного конкурента (рисунок 2.4).

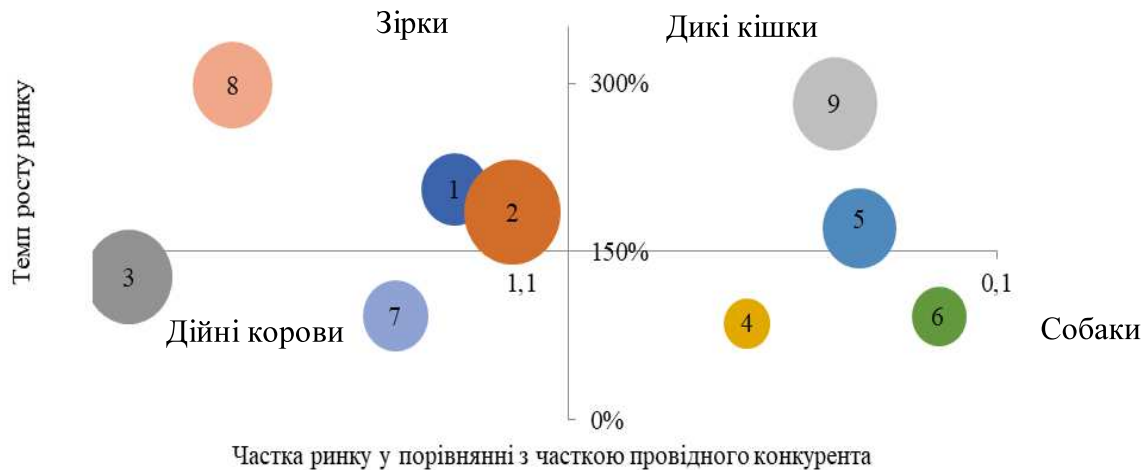


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ для основних видах продукції ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Примітка: 1 – Верхній одяг чоловічий (куртка), 2 – Верхній одяг жіночий (куртка), 3 – Штани, 4 – Комбінезон, 5 – Жилет, 6 – Костюм, 7 – Головний убір, 8 – Халат, 9 – Сорочка

Рекомендовані стратегії для кожної групи товарів наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Рекомендовані стратегії для кожної групи товарів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» за матрицею БКГ

Сегмент	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	5 – Жилет 9 – Сорочка	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1 – Верхній одяг чоловічий (куртка) 2 – Верхній одяг жіночий (куртка) 8 – Халат	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4
«Дійні корови»	3 – Штани 7 – Головний убір	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Рекламаннагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	4 – Комбінезон 6 – Костюм	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

На останньому етапі дослідимо якість продукції, яку випускає ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС». Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності основних видів продукції наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні для оцінки конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Продукт	Показник	Матеріал	Дизайн	Фурнітура	Собівартість виробу, грн	Ціна виробу, грн
Верхній одяг чоловічий (куртка)	Експертна оцінка	0,5	0,4	0,1	451,2	564
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	4		
	Загальні характеристики	Хлопок	Повсякденний	Срібло		
Штани	Експертна оцінка	0,5	0,4	0,1	396	495
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	3	5		
	Загальні характеристики	Двонитка	Спортивний	Золото		
Верхній одяг жіночий (куртка)	Експертна оцінка	0,5	0,4	0,1	425,6	532
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5		
	Загальні характеристики	Хлопок	Повсякденний	Золото		

Розрахунки зведемо в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Пара порівняння	Груповий показник конкурентоспроможності продукції за техніко-економічними показниками	Груповий показник конкурентоспроможності продукції за економічними показниками	Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції	Висновки
Верхній одяг чоловічий (куртка) – база, Штани – порівнюваний	$I_{TEП}=0,5*(4/5)+0,4*(3/4)+0,1(5/4)=0,4+0,3+0,125=0,825$	$I_{цс}=(396*495)/(451,2*564)=196020/254476,8=0,77$	$K=(0,825*1)/0,77=1,071$	$K=1,071$, Штани кращий товар за Верхній одяг чоловічий (куртка)
Верхній одяг чоловічий (куртка) – база, Верхній одяг жіночий (куртка) – порівнюваний	$I_{TEП}=0,5*(5/5)+0,4*(4/4)+0,1(5/4)=0,5+0,4+0,125=1,025$	$I_{цс}=(425,6*532)/(451,2*564)=226419,2/254476,8=0,88$	$K=(1,025*1)/0,88=1,164$	$K=1.164$, Верхній одяг жіночий (куртка) є найкращим товаром з усіх варіантів

Відтак, ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» займає одну з провідних позицій на ринку, але це положення повинно буде підкріплено результатами фінансово-економічного аналізу.

2.3 Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Економічна ефективність узагальнює та відображає кінцеві результати використання засобів, предметів праці та робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу і визначається відношенням результатів до витрат на їх одержання. Для ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», як для текстильного підприємства – це одержання максимальної кількості продукції при найменших витратах

праці, матеріальних і фінансових ресурсів на виробництво одиниці продукції.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» за 2021–2022 рр. наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Економічні показники діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у 2021–2022 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2021	2022	абсо-лютне	зростан-ня, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	109405,9	45076,8	-64329	-58,80
Випуск продукції	N	тис. шт.	188	75	-113	-60,30
Середня ціна продукції	Спр	грн./ шт.	582,8	604,9	22,1	3,79
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	2507	1714	-793	-31,63
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	21896,6	23937,7	2041,1	9,32
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	17	16	-1	-5,88
адмін. працівників	qадм	чол.	4	4	0	0,00
основних робочих	qр	чол.	13	12	-1	-7,69
Середня заробітна плата адмін. працівників	Задм	грн.	24120	24220	100	0,41
основних робочих	Зр	грн.	18285	19333	1048	5,73
Питома вага працівників адмін. працівників	J	частка од.	0,24	0,25	0,01	6,25
Питома вага основних робочих	Jр	частка од.	0,76	0,75	-0,01	-1,92
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	99556	36551	-63005	-63,29
Питома собівартість продукції	Sy	грн./ шт.	530,3	490,5	-39,8	-7,51
Чистий прибуток	P	тис. грн.	111,9	293,3	181,4	162,11
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	грн./чол.	6435,6	2817,3	-3618,3	-56,22
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	тис. шт./чол.	11,0	4,7	-6,4	-57,82
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	43,64	26,30	-17,34	-39,74
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	5,00	1,88	-3,11	-62,31
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,91	0,81	-0,10	-10,89
Рентабельність виробництва	R	%	0,46	1,14	0,68	-
Рентабельність продукції по підприємству	Rs	%	0,11	0,80	0,69	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.12, зробимо такі

ВИСНОВКИ:

- завдяки незначному зростанню попиту, виручка від реалізації зменшилася на 58,8%. На це скорочення негативно вплинуло подорожчання ціни виробів на 3,79% та скорочення кількості виробленої продукції на 113 тис. шт., або на -60,3%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави, а скорочення попиту вплинуло на кількість продаж у натуральному виразі;

- зменшення вартості основних виробничих фондів на -31,63% пояснюється плановими амортизаційними відрахуваннями та свідчить про відсутність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При скороченні виручки від реалізації відбулося зменшення показника фондоддачі на -39,74%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен грн. вкладену в основні виробничі фонди 26,3 грн. у 2022 р. Це на 17,34 грн. менше, ніж у 2021 р.;

- сума обігових коштів збільшилася на 9,32%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -3,11 обертів, чи на -62,31%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок відсутності своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»;

- у 2022 р. спостерігалось скорочення чисельності працівників (на 1 працівника), при цьому за рахунок лише чисельності основних працівників, що пояснюється зменшенням виробництва і попиту;

- відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2022 р. по зрівнянню з 2021 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, значення якої збільшилося протягом останніх двох років на 0,68%. Рентабельність продукції також збільшилася на 0,69%, що пояснюється зростанням чистого прибутку на 162,11%.

Виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) здійснюється в процесі праці людини та певних засобів виробництва, які за

своїм матеріально-речовим складом становлять виробничі фонди підприємства – основні та оборотні. Знаряддя праці, які є найбільш активною частиною основних фондів, є матеріальною основою виробничої потужності підприємства (робочі машини, устаткування, інструменти, вимірювальні та регулюючі прилади, обчислювальна техніка тощо).

Проведемо аналіз використання основних виробничих фондів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», який наведений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у 2021–2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Темп росту, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	2507	1714	-793	-31,63
Чистий прибуток, тис. грн.	111,9	293,3	181,4	162,11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	99556	36551	-63005	-63,29
Виручка від реалізації, тис. грн.	109405,9	45076,8	-64329,1	-58,80
Фондовіддача, грн. / грн.	43,64	26,30	-17,34	-39,74
Фондоємність, грн. / грн.	0,02	0,04	0,02	65,94
Чистий прибуток на 1 грн. виробничих фондів, грн.	0,0446	0,1711	0,1265	283,38
Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,0010	0,0065	0,0055	536,16

У 2021 р. ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» ліквідувало застарілу техніку, яка не використовується у виробничому процесі, що спричинило зменшення вартості основних виробничих фондів на -31,63%. У 2022 р. коефіцієнт фондоємності збільшився на 65,94% (на 1 грн. вкладених фондів підприємство виробило 26,30 грн. продукції у 2022 р.). При скороченні випуску продукції, виручка від реалізації також скорочується у 2022 р. на -58,80%. Чистий прибуток у 2022 р. збільшився на 162,11% в порівнянні з 2021 р., що було досягнуто за рахунок здачі в оренду складських приміщень. У 2022 р. на підприємстві відбувалося скорочення собівартості реалізованої продукції, яка зменшилася на -63,29%. До того ж дані таблиці 2.13 свідчать, що на 1 грн. реалізованої продукції

підприємство отримало у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 0,55 коп. більше чистого прибутку; до того ж збільшилася величина чистого прибутку, що приходить на 1 грн. виробничих фондів на 0,1265 грн. у 2022 р.

Фінанси – це система економічного базису, яка забезпечує життєдіяльність підприємницької діяльності. Рух коштів, його швидкість та масштаби визначають працездатність фінансової системи. З руху коштів розпочинається і ним же завершується кругообіг засобів підприємства, оборот усього капіталу. Саме тому рух коштів, грошовий оборот на підприємстві є основною ланкою в процесі обороту капіталу.

Грошові фонди в ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» – це частина грошових коштів підприємства, які мають цільове спрямування.

До грошових фондів належать: статутний фонд, фонд оплати праці, амортизаційний фонд, фонд соціального призначення, резервний фонд та інші. Фінансові ресурси підприємства являють собою кошти, наявні в його розпорядженні. Фінансові ресурси направляються керівництвом на розвиток виробництва, розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, а також можуть залишатися в резерві. Фінансові ресурси, використовувані на розвиток виробничо-торговельного процесу, являють собою капітал у його грошовій формі.

У структуру капіталу входять кошти, вкладені в основні фонди, нематеріальні активи, оборотні фонди, фонди обігу.

За формою права власності розрізняються дві групи джерел: власні кошти і запозичені. Джерелами фінансових ресурсів є: прибуток; амортизаційні відрахування; засоби, отримані від продажу цінних паперів; пайові й інші внески юридичних і фізичних осіб; кредит і позики; засоби від реалізації станового свідчення, страхового поліса й інші надходження коштів (пожертвування, благодійні внески)

Обсяг виробництва, його ефективність зумовлюють розмір, склад та структуру фінансових ресурсів підприємства. У свою чергу, від величини фінансових ресурсів залежить зростання виробництва та соціально-

економічний розвиток підприємства. Наявність фінансових ресурсів, їх ефективне використання визначають фінансове благополуччя підприємства: платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість.

Фінансова робота на підприємстві, як організована діяльність його функціональних служб з приводу здійснення підприємством фінансової діяльності, формування ним фінансової політики та стратегії, пошук можливих джерел фінансування, обліку фінансових операцій, регулювання та контролю за фінансовою діяльністю тощо, проводиться бухгалтерією господарства.

Для забезпечення оперативного керівництва підприємством необхідною є інформація про наявні у господарства ресурси, їх склад і розміщення, а також джерела формування і цільове призначення. Таку інформацію, узагальнену і згруповану, одержують за допомогою балансу. Баланс є способом економічного групування і узагальненого відображення у грошовій оцінці стану господарських засобів за складом і розміщенням та за джерелами їх утворення і цільовим призначенням на певну дату. Баланс складається з двох частин – активу і пасиву.

В активі балансу відображаються оборотні (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, поточні фінансові інвестиції тощо) і необоротні (нематеріальні активи, незавершене будівництво, основні засоби тощо) активи господарства, а також витрати майбутніх періодів. Поточні фінансові інвестиції – це сукупність поточних витрат на придбання або створення матеріальних і нематеріальних активів.

У ринкових умовах метою створення кожного підприємства є отримання позитивного фінансового результату, тобто прибутку, в результаті здійснення його господарської діяльності.

Фінансовий аналіз вивчає економіку підприємств з метою оцінки результатів їх господарської діяльності і використання фінансових ресурсів, причинно-наслідкові зв'язки, які їх визначають, виявлення резервів і шляхів підвищення ефективності роботи підприємства.

Суть, зміст і необхідність дотримання принципу системності і комплексності фінансово-економічного аналізу потребують чіткої організації аналітичного процесу на підприємстві, яка передбачає певну етапність і раціональний підбір інформаційних джерел, що залучаються для розв'язання аналітичних задач.

При розрахунках фінансового стану підприємства були використані дані фінансової звітності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» за 2021–2022 рр. [43].

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та раціональності вкладання фінансових ресурсів в активи. Від того, які кошти вкладені в необоротні і оборотні активи, скільки їх знаходиться у сфері виробництва і в сфері обігу, в грошовій і матеріальній формах, наскільки оптимальне їх співвідношення, багато в чому залежать результати виробничої і фінансової діяльності, отже і фінансовий стан підприємства.

Розглянемо структуру активу балансу за допомогою таблиці 2.14 та рисунку 2.5.

Таблиця 2.14 – Склад і структура активів підприємства у 2021–2022 рр.

Види активів	2021 р.		2022 р.		Зміна показника тис .грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Необоротні активи	2507,00	10,27	1714,5	6,68	-792,50
1.1) Основні засоби за залишковою вартістю	1786,50	7,32	1527,2	5,95	-259,30
1.2) Незавершене будівництво	668,20	2,74	32,4	0,13	-635,80
II. Оборотні активи	21896,60	89,73	23937,7	93,32	2041,10
2.1) Виробничі запаси	10591,60	43,40	11719,7	45,69	1128,10
2.2) Грошові кошти	950,70	3,90	1726,7	6,73	776,00
2.3) Дебіторська заборгованість	10341,40	42,38	10427,00	40,65	85,60
III. Витрати майбутніх періодів	12,9	0,05	64,3	0,25	51,40
Баланс	24403,6	100,00	25652,2	100	1248,60

Із даних таблиці 2.14 видно, що в ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» в 2022 р. порівняно з 2021 р. вартість активів збільшилася на 1248,6 тис. грн. При цьому зменшилась вартість необоротних активів на -792,5 тис. грн., а оборотних коштів зросла на 2041 тис. грн. При цьому підприємство добувало

незавершене виробництво, вартість якого скоротилася на -635,8 тис. грн., до того ж зросла сума грошових коштів на 776 тис. грн. при незначному збільшенні вартості дебіторської заборгованості на 85,6 тис. грн.

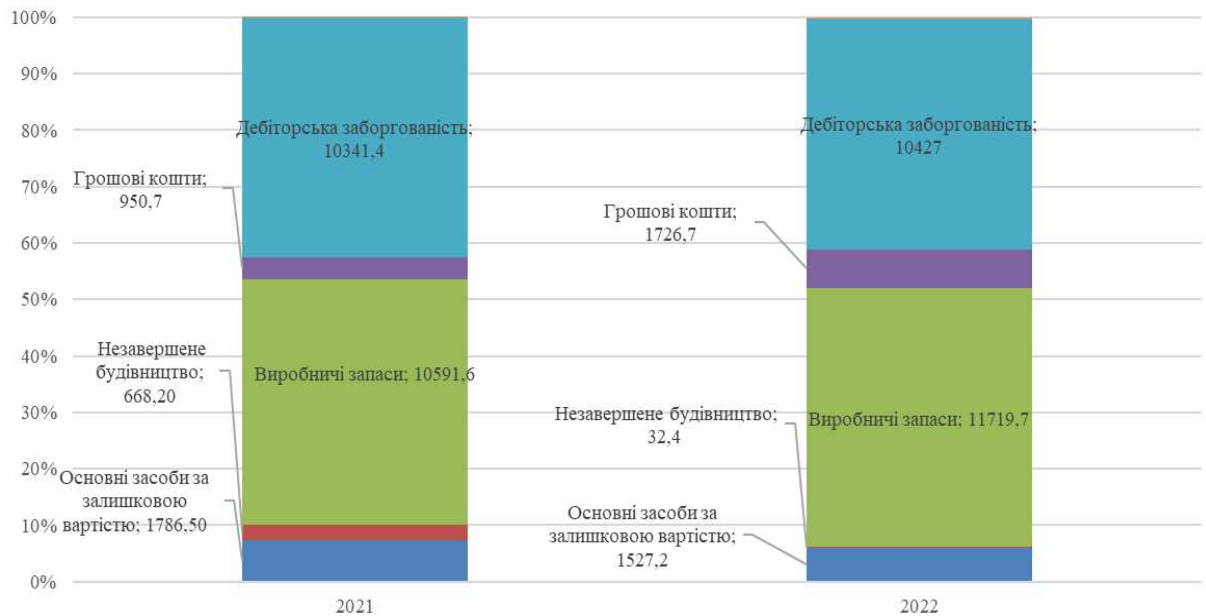


Рисунок 2.5 – Склад та структура активів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у 2021–2022 рр., тис. грн.

Розглянемо структуру пасиву ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» за допомогою таблиці 2.15 та рисунку 2.6. В пасиві балансу відображаються джерела власних (статутний капітал, нерозподілений прибуток тощо) і залучених засобів виробництва (довгострокові і поточні зобов'язання, кредиторська заборгованість, кредити банків тощо), а також доходи майбутніх періодів. Із даних таблиці 2.15 видно, що в 2022 р. порівняно з 2021 р. величина власних коштів зросла на 293,3 тис. грн. саме за рахунок нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання також зросли на 955,3 тис. грн. При цьому відмітимо, що підприємство не користується довгостроковими кредитами. Що ж стосується структури активу та пасиву, можна констатувати, що суттєвих структурних змін саме у структурі не спостерігалось.

Таблиця 2.15 – Склад і структура джерел формування засобів підприємства (пасиви) за 2021–2022 рр.

Види пасивів	2021 р.		2022 р.		Зміна, тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Власні кошти	3874,60	15,88	4167,90	16,25	293,30
1.1. Статутний фонд	50	0,20	50	0,19	0,00
1.2. Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3. Резервний капітал	0	0,00	0	0,00	0,00
1.4. Нерозподілений прибуток	3824,6	15,67	4117,9	16,05	293,30
II. Довгострокова заборгованість	0	0,00	0	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання	20529	84,12	21484,3	83,75	955,30
3.1. Кредиторська заборгованість	372,4	1,53	0	0,00	-372,40
3.2. Поточні зобов'язання за розрахунками	20156,6	82,60	21484,3	83,75	1 327,70
3.3. Інші	0	0,00	0	0,00	0,00
IV. Доходи майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0,00
Баланс	24403,6	100,00	25652,2	100,00	1 248,60

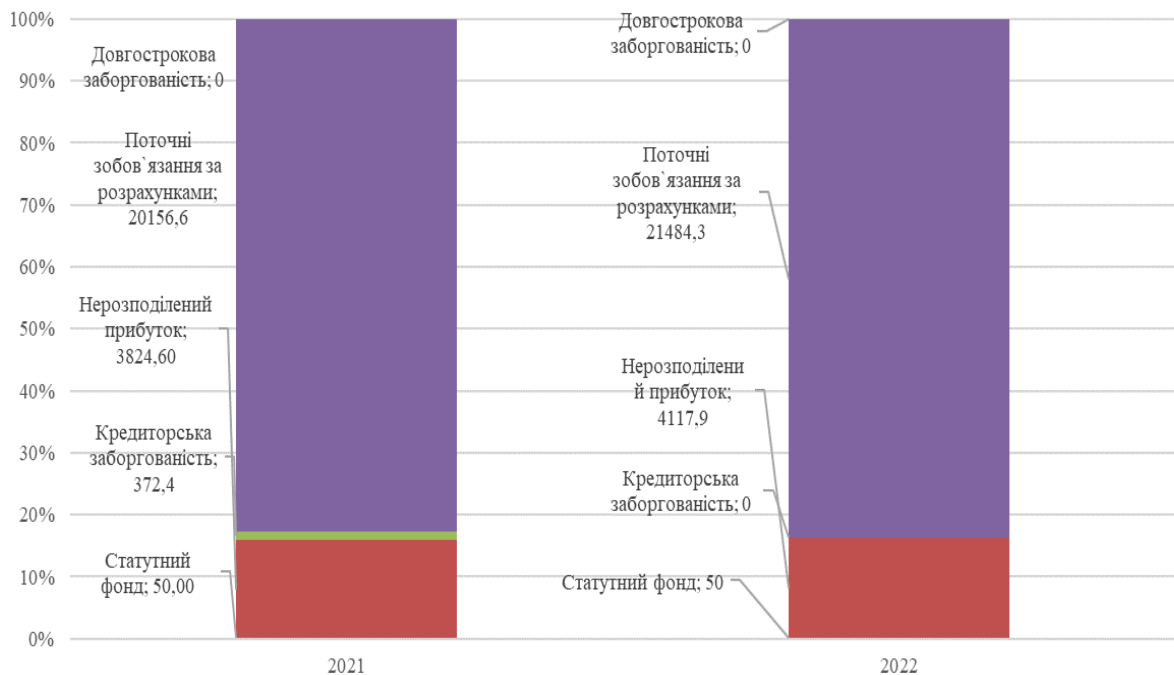


Рисунок 2.6 – Склад та структура пасивів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у 2021–2022 рр., тис. грн.

Оцінка фінансового стану господарства полягає в порівняльному дослідженні складу та динаміки основних показників ефективної

господарської діяльності підприємства. А також для більш поглибленого і всебічного аналізу інвестиційної привабливості об'єкта інвестування у світовій практиці використовується система відносних показників фінансового аналізу діяльності підприємства.

Такий аналіз дає змогу оцінити можливі прибутковість і терміни повернення інвестованих коштів, виявити інвестиційні ризики, що найбільше впливають на господарську діяльність підприємства. Безпосередньо для оцінювання інвестиційної привабливості об'єкта інвестування пріоритетне значення мають такі фінансові коефіцієнти та співвідношення: показники ліквідності (ліквідність активів); показники оборотності (оборотність активів); показники структури капіталу (фінансова стійкість) та показники прибутковості (прибутковість капіталу).

Розраховані показники фінансового стану підприємства зведемо у таблицях 2.16, 2.17 та 2.18, рисунків 2.7, 2.8 та 2.9.

Оцінювання і прогнозування рівня ліквідності дає змогу визначити спроможність підприємства оплачувати короткотермінові зобов'язання, запобігати можливому банкрутству за рахунок швидкої реалізації окремих видів наявних активів. Стан ліквідності активів характеризує рівень інвестиційних ризиків у досліджуваному періоді.

Розрахуємо показники ліквідності за допомогою фінансової звітності для визначення платоспроможності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» (таблиця 2.16).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства погасити свою заборгованість за рахунок грошових коштів. За значення, меншого ніж 0,2 підприємство вважається неплатоспроможним. Ми бачимо, що розрахунки таблиці 2.16 підтверджують недостатню платоспроможність підприємства, яка все ж таки збільшилася у 2022 р. на 0,0341. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість підприємства погасити короткострокові борги негайно у випадках надзвичайних обставин за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Якщо цей показник більший одиниці, це означає, що

грошових коштів та інших поточних активів (дебіторської заборгованості) достатньо для погашення поточних зобов'язань. У ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» цих коштів також недостатньо –0,5507 у 2021 р. та 0,5687 у 2022 р.

Коефіцієнт покриття вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами. Для оцінки платоспроможності та задовільної структури балансу встановлено норматив цього показника на рівні $K_p = 2$. Для ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» коефіцієнт покриття дорівнює 1,0863 у 2021 р. та 1,1142 у 2022 р., що свідчить про недостатню можливість підприємства погасити поточні зобов'язання.

Таблиця 2.16 – Показники ліквідності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

№ п/п	Назва показника	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0463	0,0804	0,0341
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5507	0,5687	0,0180
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,5037	0,4853	-0,0184
4	Коефіцієнт покриття	1,0863	1,1142	0,0279
5	Величина власного оборотного капіталу	1367,6	2453,4	1085,8
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,0560	0,0956	0,0396
7	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,3530	0,5886	0,2357
8	Частка оборотних коштів у активах	0,8973	0,9332	0,0359
9	Частка запасів в оборотних активах	0,4837	0,4896	0,0059
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,1291	0,2093	0,0802
11	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,5131	0,4853	-0,0277

Позитивним фактором є наявність позитивної величини власних оборотних коштів, сума яких у 2021 р. дорівнює 1367,6 тис. грн., а у 2022 р. – 2453,4 тис. грн.

Показники фінансової стійкості характеризують здатність підприємства виконувати свої довготермінові зобов'язання щодо погашення боргу (таблиця 2.17). Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості дає можливість оцінити інвестиційний ризик, пов'язаний із структурою формування інвестиційних

ресурсів та виявити раціональність використання джерел фінансування поточної виробничої діяльності.

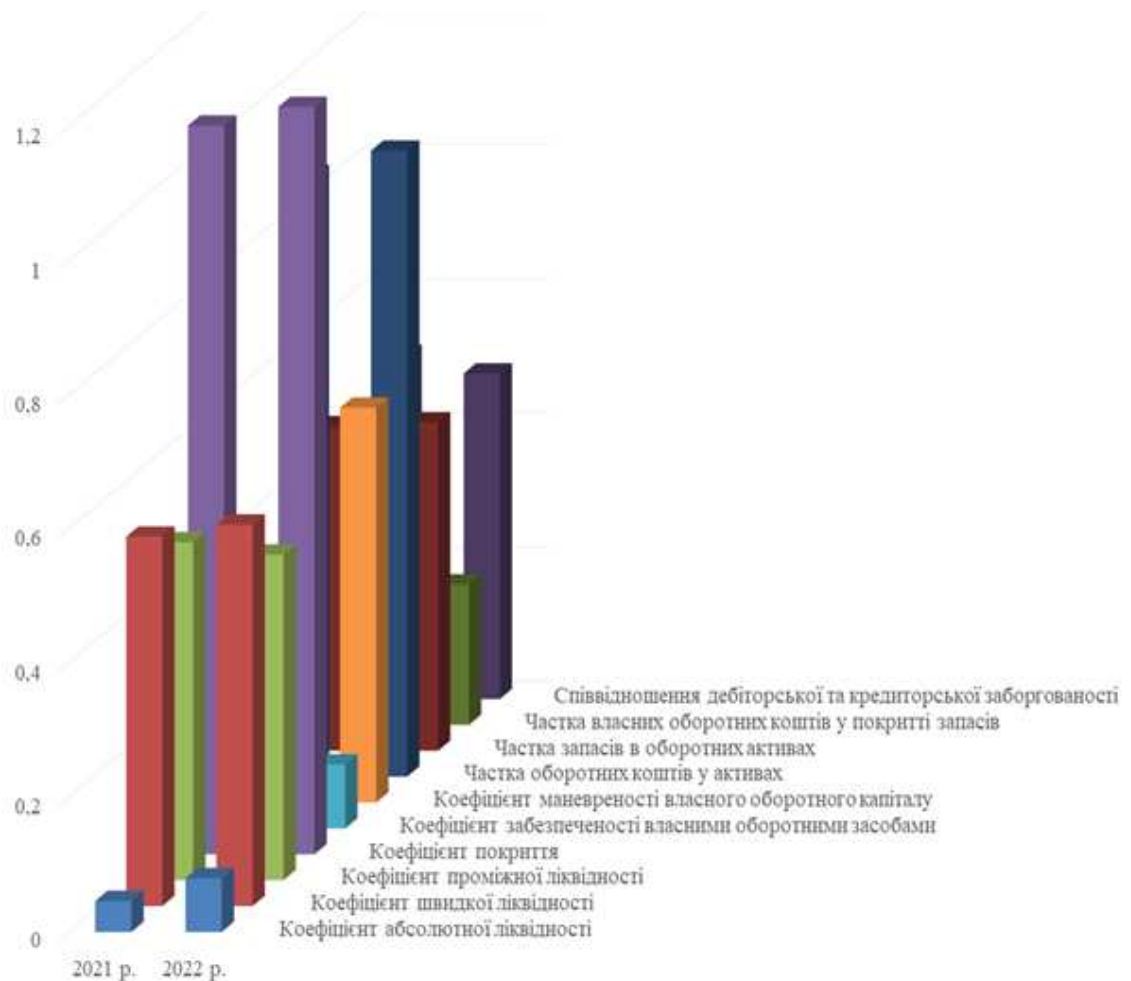


Рисунок 2.7 – Показники ліквідності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів характеризує частку запозиченого капіталу в загальній структурі джерел фінансування підприємства. Для ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» цей показник у 2021 р. дорівнював 5,2984, а у 2022 р. – 5,1547, що значно перевищує рекомендовані значення. Коефіцієнт автономії є його оберненим показником. У практиці аналізу інвестиційної привабливості підприємства вважається нормальним значення коефіцієнта запозиченого капіталу до всіх активів на рівні 40%.

З даних таблиці 2.17 видно, що коефіцієнт фінансової залежності у ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у досліджуваному періоді зменшився на -0,1436%, але все одно значно перевищує рекомендований рівень.

Таблиця 2.17 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

№ п/п	Назва показника	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
1.	Коефіцієнт заборгованості	0,8412	0,8375	-0,0037
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,1588	0,1625	0,0037
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,1588	0,1625	0,0037
4.	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	5,2984	5,1547	-0,1436
5.	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,0153	0,0000	-0,0153
6.	Коефіцієнт фінансової залежності	6,2984	6,1547	-0,1436
7.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,3530	0,5886	0,2357

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує, що на 1 грн. власного капіталу припадає 5,30 грн залучених коштів у 2021 р. та 5,15 – у 2022 р. Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності власних коштів підприємства та збільшився у 2022 р. на 0,2357. Коефіцієнт концентрації власного капіталу визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Він характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів. Для підприємства значення даного показника є катастрофічно малим, що потребує додаткової уваги керівництва, оскільки у ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» концентрація власних коштів становить 1,53% у 2021 р., та 0 у 2022 р., тобто підприємство у значній мірі залежить від позикових коштів.

Показники фінансової стійкості за 2021–2022 рр. відображені на рисунку 2.8.

Одним із головних завдань інвестування є забезпечення високої прибутковості на вкладені кошти. Найбільш загальним показником ефективності виробництва є рентабельність виробництва, що означає доходність, прибутковість підприємства. Цей показник відображає затрати не лише живої, а й уречевленої праці, якість продукції, що реалізується, рівень організації виробництва та його керівництва.

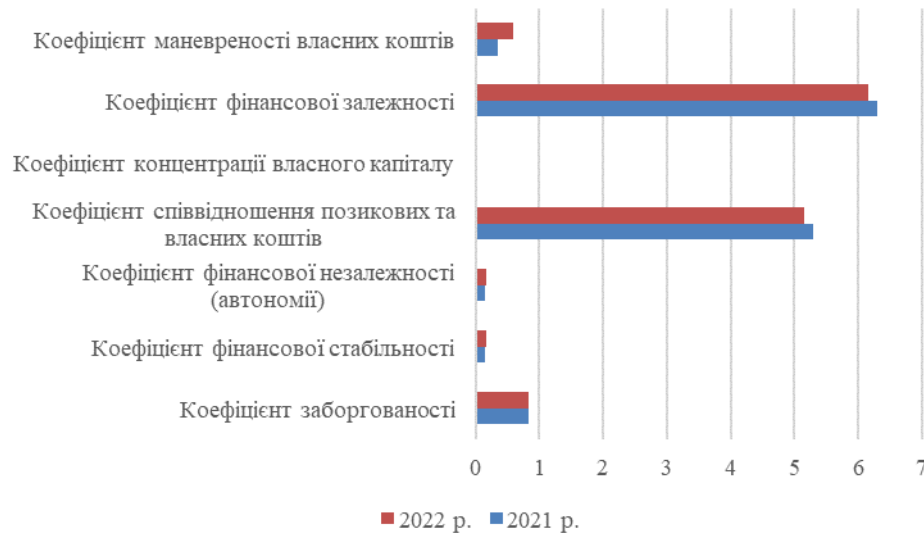


Рисунок 2.8 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Рівень рентабельності – це відношення прибутку до суми матеріальних і трудових затрат на виробництво та реалізацію продукції (повної собівартості).

Рівень рентабельності показує ефективність виробництва з точки зору отримання прибутку на одиницю матеріальних і трудових затрат по виробництву та реалізації продукції (таблиця 2.18 та рисунок 2.9).

Таблиця 2.18 – Показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», %

Назва показника	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
Рентабельність продажу	0,1023	0,6507	0,5484
Рентабельність виробництва (основної діяльності)	0,4585	1,1434	0,6849
Рентабельність активів	0,4585	1,1434	0,6848
Рентабельність оборотних коштів	0,5110	1,2253	0,7142
Рентабельність необоротних коштів	4,4635	17,1120	12,6485
Рентабельність власних коштів	2,8880	7,0371	4,1491

Рентабельність продажу дає змогу визначити, скільки чистого прибутку принесла кожна грн. реалізованої продукції. З даних таблиці 2.18 видно, що в 2021 р. на 1 грн. виручки від реалізації ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» приходить 0,1023 грн. чистого прибутку, а у 2022 р. – 0,6507, що на 0,5484 більше, ніж у

попередньому періоді. Рентабельність виробництва у 2022 р. зросла на 0,6849, що пояснюється збільшенням величини чистого прибутку. Додамо, що всі показники рентабельності мають позитивну динаміку у 2022 р. .

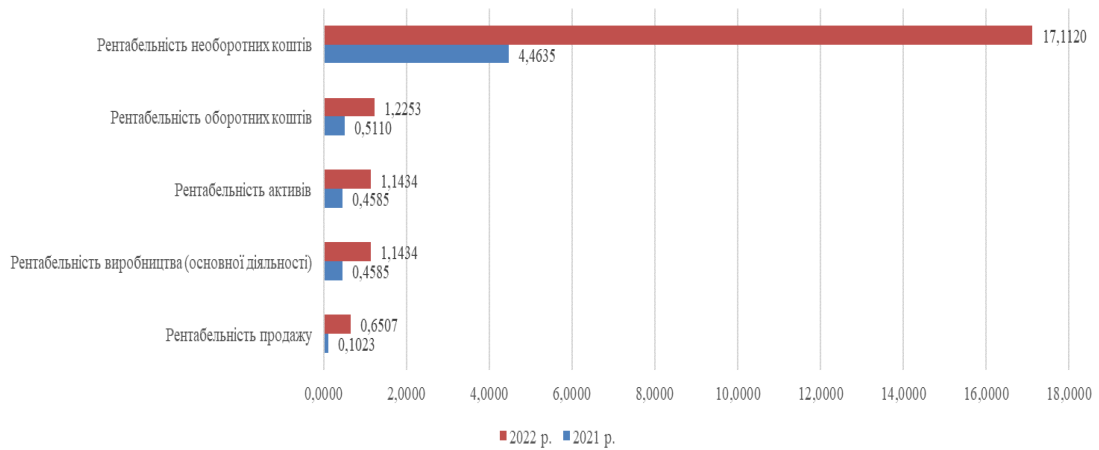


Рисунок 2.9 – Показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» у 2021–2022 рр.

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що особливостями ринку одягу є продаж товарів широкого вжитку, а саме товарів попереднього попиту, де пропонуються як основні товари, так і товари для імпульсивної купівлі. На ринку одягу можна знайти товари для будь-яких подій чи гендерних особливостей людини. Асортимент одягу дуже різноманітний та має певні відмінності для чоловіків, жінок і дітей. На формування асортименту ринку одягу впливає споживчий попит, який залежить від багатьох факторів: економічних, соціально-демографічних, технічних, національно-побутових.

Економічні фактори, що впливають на розвиток галузі, включають грошові доходи населення, рівень роздрібних цін і їх співвідношення між певними товарними групами. Цей чинник визначає базовий рівень потреб та їх задоволення, а також реакцію споживачів на зміну ціни. Соціально-демографічний фактор визначає вплив соціальних, професійних та культурних факторів розвитку населення на їх потреби. Технічні фактори характеризують технічний рівень і якість продукції. До національно-побутових чинників

належать етнічний склад населення та звичаї. Цей фактор впливає на вже історично сформовану моду, звички та традиції на ринку одягу.

В Україні після початку бойових дій залишилась невелика кількість текстильних підприємств. Компанії, які виробляють вовняні та камвольні тканини, працюють не на повну потужність. Значна частина виробництва вовняної продукції використовується не для споживчих товарів, а для військових та інших форм.

ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» є господарюючим суб'єктом економіки України, який за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю що самостійно здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства з 23 лютого 2018 р. Місце знаходження ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» знаходиться в Полтавській обл., м. Горішні Плавні.

Місія підприємства – зайняти лідируючі позиції на ринку одягу, а також текстильних виробів, забезпечуючи потреби суспільства в інноваційному і корисному продукті. Філософія – виробництво унікальних товарів бездоганної якості, що користуються стабільним попитом у споживачів, створення і виведення на ринок робочого одягу, що лідирують у своєму ринковому сегменті за ключовими параметрами, досягнення максимальної ефективності при співпраці з партнерами, дистриб'юторами і кінцевими споживачами продукції.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» виявив, що найвпливовішими є технологічні фактори, тож підприємству у своїй діяльності варто орієнтуватися на дану групу чинників і намагатися мінімізувати вплив негативних факторів та отримати максимальну користь від позитивних. SWOT-аналіз показав, що підприємство у своїй діяльності варто орієнтуватися на стратегічні напрями «Сильні можливості» та «Слабкі загрози», а саме реалізовувати можливості підприємства за рахунок сильних сторін та мінімізувати загрози, використовуючи сильні сторони. Експертна оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів галузі пошиття робочого одягу та текстильних виробів показала, що перше місце в галузі

належить ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» із 7,08 балами, друге місце – ТОВ ВТК «АНТАЛ» із 6,58 балами, третє місце – Білоцерківське ВП ВЕСНА українського товариства глухих із 5,21 балами, останнє 4 місце – ТОВ «ІОНА» із 4,87 балами. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» показав, що верхній одяг жіночий (куртка) є найкращим товаром з усього асортименту.

Економічний аналіз довів, що завдяки незначному зростанню попиту, виручка від реалізації зменшилася на 58,8%. На це скорочення негативно вплинуло подорожчання ціни виробів на 3,79% та скорочення кількості виробленої продукції на 113 тис. шт., або на -60,3%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави, а скорочення попиту вплинуло на кількість продаж у натуральному виразі; зменшення вартості основних виробничих фондів на -31,63% пояснюється плановими амортизаційними відрахуваннями та свідчить про відсутність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При скороченні виручки від реалізації відбулося зменшення показника фондоддачі на -39,74%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен грн. вкладену в основні виробничі фонди 26,3 грн. у 2022 р. Це на 17,34 грн. менше, ніж у 2021 р.; сума обігових коштів збільшилася на 9,32%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -3,11 обертів, чи на -62,31%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок відсутності своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»; у 2022 р. спостерігалось скорочення чисельності працівників (на 1 працівника), при цьому за рахунок лише чисельності основних працівників, що пояснюється зменшенням виробництва і попиту; рентабельність виробництва збільшилася протягом останніх двох років на 068%, а рентабельність продукції також збільшилася на 0,69%, що пояснюється зростанням чистого прибутку на 162,11%.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

3.1 Основні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Задля підвищення рівня пропозиції на ринку необхідно інтегрувати діяльність виробників чи 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 до ЄС, Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ), Близького Сходу та Канади.

При цьому вітчизняним виробникам потрібно інтегруватися з постачальниками тканин поза 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);

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).

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. Для ефективного інтегрованого розвитку текстильної галузі необхідні чотири важливі ресурси, такі як технічні ноу-хау, значні обсяги енергії (електричної та теплової, отже, необхідний перехід на «зелену» енергію для споживання пари), велика кількість води та очистка промислових стоків, значні обсяги інвестицій.

Вважаємо впровадження інтегрованості в легкій промисловості України потребує розроблення системи критеріїв, що дають змогу оцінювати ефективність функціонування як окремих учасників, так і всього комплексу загалом. До основних критеріїв ефективності функціонування інтегрованого промислового комплексу можна віднести:

- збільшення частки наукоємної продукції в обсязі інтегрованого виробництва продукції;
- використання нових технологій у процесі інтегрованого виробництва продукції;
- зростання рівня модернізації виробничого ланцюжка та встановлення відповідності обсягів виробництва на кожному етапі інтегрованого виробництва готової продукції;
- рівень підвищення конкурентоспроможності продукції в результаті

інтегрованості бізнесу;

- обсяг залучених інвестицій у текстильну, швейну та логістичну сфери діяльності;

- ефективність використання основних фондів;

- обсяг державної підтримки щодо інноваційної діяльності учасників інтегрованого комплексу;

- зростання доходів працівників інтегрованого комплексу.

Аналіз діяльності інтегрованого розвитку підприємств на підставі цих критеріїв дасть змогу створити об'єктивну діагностику ефективності процесів інтегрованості для забезпечення і формування конкурентних переваг. Також запропоновані критерії дають змогу провести ідентифікацію форм прояву чи трансформацію інтеграційних перетворень. Отже, ними є рівень узгодження економічних інтересів зацікавлених сторін, трансформація власності, рівень реалізації економічних інтересів, концентрації капіталу у формі злиття та поглинання, організації нових інтегрованих виробничих ланцюгів

На наш погляд, з метою формування конкурентних переваг і збереження або завоювання провідних позицій на ринку робочого одягу керівництво ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» повинно впровадити такі заходи.

По-перше, за умов прискореного темпу життя споживачі все більше віддають пріоритет стилю кежуал навіть у робочому одязі – найкомфортнішого одягу, який призначений для активних видів робіт. Що стосується застосування цього стилю одягу в звичайному житті, поширення віддаленої роботи протягом карантинного періоду та під час воєнного часу також сприяло зростанню популярності цього стилю, тож вже ясно, що це суттєво вплине на модні тенденції в найближчі роки як в Україні, так і по всьому світу. Відтак, ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» варто орієнтуватись на цю тенденцію, щоб утримати свої позиції серед конкурентів.

По-друге, оскільки на сьогодні аудиторія Інтернет платформ різко збільшилась, тож спостерігається й активний приріст онлайн продажів. Тому для розвитку Інтернет-ринку одягу ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» важливо активно

вести акаунти в різних соціальних мережах та Інтернет платформах, зокрема, таких як Instagram та Facebook; відкрити окремі сайти з продукцією; розробити мобільні додатки, що спростить замовлення покупців та перегляд асортименту товарів підприємства; розробити чат-боти у месенджерах, які допоможуть дізнатися наявність речей та розмірів; надавати можливість доставки до офісу чи дому аби приміряти річ та повернути, якщо вона не підійшла.

По-третє, потрібно дотримуватися тенденцій соціальної відповідальності виробників, тобто впроваджувати ідеї екологічності у виробництво. ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» буде досягати екологічності в речах шляхом використання вторинних матеріалів, які легше піддаються переробці. Пропонуємо відкривати автомати, які будуть приймати вже використані речі та видавати потенційним та постійним покупцям знижку на купівлю нової. Впровадження цих автоматів в Україні збільшить обізнаність населення та буде дуже вдалим маркетинговим ходом, який підвищить продажі підприємства.

В-четвертих, останнім часом зросла частка людей, які страждають ожирінням, тому попит на одяг великих розмірів також виріс. Проте збільшення його наявності в асортименті виробників не простежується. Тож ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» пропонуємо розширити свій асортимент розмірами plus-size, аби була можливість задовольняти потреби всіх споживачів.

Відтак, при наявності великого потенціалу українського ринку одягу негативний вплив мають такі явища: різні умови для конкуренції на внутрішньому ринку; нестабільність в податковому законодавстві; недосконалий механізм контролю за безпекою продукції; низька продуктивність праці; дефіцит кадрів з необхідною освітою; обмежений вибір сировини, ймовірність обстрілів, ймовірність відключення електроенергії. Для поліпшення кон'юнктури ринку одягу необхідно:

- створити передумови зростання платоспроможного попиту населення;
- сформувати стимули впровадження нових технологій на

підприємствах, які виробляють одяг;

- знизити податковий тягар на виробників і торгові підприємства;

- державі необхідно регулювати ціни на товари для дітей і осіб похилого віку, а також здійснювати розпродаж несезонних товарів за більш високою процентною знижкою.

Відтак, запропоновані заходи для формування конкурентних переваг згрупуємо у таблицю 3.1 та визначимо рівень витрат для їх вдалого впровадження.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо впровадження ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» для формування конкурентних переваг

Захід	Характеристика	Витрати на впровадження, тис. грн.
1) Розробка моделей робочого та повсякденного одягу в стилі кежуал	найкомфортніший одяг, який призначений для активних видів робіт та застосування цього стилю одягу в звичайному житті при поширенні віддаленої роботи протягом карантинного періоду та під час воєнного часу	3250
2) Формування Інтернет платформ для активізації онлайн продажів	2.1. реєстрація акаунтів в Instagram та Facebook; відкриття сайтів з продукцією; 2.2. розробка мобільних додатків для замовлення та перегляду асортименту; 2.3. розробка чат-ботів у месенджерах для уточнення наявності одягу та розмірів; 2.4. доставка до офісу чи дому для примірки; передбачення можливості повернення, якщо річ не підійшла	13366
3) Дотримання соціальної відповідальності, впровадження екологічності у виробництво	3.1. використанням вторинних матеріалів, які легше піддаються переробці; 3.2. встановлення і відкриття автоматів для прийому вже використаних речей та надання потенційним та постійним покупцям знижки на купівлю нових речей	6796
4) Розширення асортименту розмірами plus-size	задоволення потреб споживачів, страждаючих ожирінням, які носять одяг великих розмірів	2849
Всього		26261

На наступному етапі розглянемо впровадження даних заходів шляхом організації відповідного проєкту.

3.2 Впровадження проєкту заходів та обґрунтування необхідних витрат

На першому етапі сформуємо календарний план розвитку і впровадження проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», який представлений у таблиці 3.2. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом протягом 1 року.

Таблиця 3.2 – Календарний план проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Етап	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Розробка моделей робочого та повсякденного одягу в стилі кежуал	XXX											
2. Реєстрація акаунтів в Instagram та Facebook; відкриття сайтів з продукцією		XXXXXX										
3. Розробка мобільних додатків для замовлення та перегляду асортименту				XXX								
4. Розробка чат-ботів у месенджерах для уточнення наявності одягу та розмірів					XXX							
5. Доставка до офісу чи дому для примірки; передбачення можливості повернення, якщо річ не підійшла					XXXXXX							
6. Використанням вторинних матеріалів, які легше піддаються переробці						XXX						

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. Встановлення і відкриття автоматів для прийому вже використаних речей та надання потенційним та постійним покупцям знижки на купівлю нових речей							XXX					
8. Розширення асортименту розмірами plus-size								XXXXXX				
9. Маркетингові дослідження та формування мережі збуту										XXXXXX		
10. Початок виробництва, відвантаження продукції												XX

На другому етапі наведемо розмір інвестицій, необхідний для реалізації заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Розробка моделей робочого та повсякденного одягу в стилі кежуал	3250
2. Реєстрація акаунтів в Instagram та Facebook; відкриття сайтів з продукцією	3490
3. Розробка мобільних додатків для замовлення та перегляду асортименту	3606
4. Розробка чат-ботів у месенджерах для уточнення наявності одягу та розмірів	3370
5. Доставка до офісу чи дому для примірки; передбачення можливості повернення, якщо річ не підійшла	2900
6. Використанням вторинних матеріалів, які легше піддаються переробці	3542
7. Встановлення і відкриття автоматів для прийому вже використаних речей та надання потенційним та постійним покупцям знижки на купівлю нових речей	3254
8. Розширення асортименту розмірами plus-size	2849
9. Маркетингові дослідження та формування мережі збуту	1208
10. Початок виробництва, відвантаження продукції	94
Всього	27563

На третьому етапі наведемо прогнозовану динаміку виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що отримає ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» після впровадження заходів щодо формування конкурентних переваг (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Запланований потік виручки від реалізації, що буде отримано через впровадження проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», тис. грн.

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	Обсяг виробництва, умовні тис. м.	550	550	550	550	550
2	Ціна реалізації, умовний м., грн.	100	108	113	119	126
3	Собівартість, умовний м., грн.	80	86	90	95	101
4	Виручка від реалізації, тис. грн.	55000	59400	62150	65450	69300
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44000	47520	49720	52360	55440
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	11000	11880	12430	13090	13860
7	Рентабельність продукції, %	25	25	25	25	25
8	Рентабельність продаж, %	20	20	20	20	20

На четвертому етапі розрахуємо витрати (таблиця 3.5), що мають місце при реалізації заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС».

Таблиця 3.5 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	8615,9	8822,7	8955,0	10477,4	10686,9
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	1895,50	1940,99	1970,10	2305,02	2351,12
Повна собівартість	44000	47520	49720	52360	55440
З повної собівартості					
Постійні витрати	17600	19008	19888	20944	22176
Змінні витрати	26400	28512	29832	31416	33264

На п'ятому етапі визначимо джерела фінансування проєкту. У таблиці 3.6 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами фінансування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що також наведена у таблиці 3.6. ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» планує співпрацю з банком АТ «ПРАВЕКС-БАНК» [27].

Таблиця 3.6 – Фінансування інвестиційних потреб для реалізації заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	47	12828	23
Залучений капітал	53	14735	20
Всього	100	27563	21,5

На шостому етапі наведемо вихідні дані для складання проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для складання проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

№	Показник	Значення
1	Тривалість проєкту, років	5
2	Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	27563
3	Кінцева вартість основних коштів, %	0,08
4	Питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	46,5%
5	Вартість власного капіталу, %	23
6	Вартість залученого капіталу, %	20
7	Виручка від реалізації у перший рік, тис. грн.	55000
8	Постійні витрати у перший рік, тис. грн.	17600
9	Змінні витрати у перший рік, тис. грн.	26400
10	Оборотність дебіторської заборгованості, дні	106
11	Оборотність кредиторської заборгованості, дні	138
12	Оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	250
13	Термін служби обладнання, років	15
14	Вартість обладнання, тис. грн.	25900
15	Вартість оборотних коштів, тис. грн.	100

На сьомому етапі побудуємо графік обслуговування боргу (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Графік обслуговування боргу, тис. грн.

Рік	2024	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Початковий баланс	14735	13251	11470	9334	6769	3692
2. Річна виплата	4431	4431	4431	4431	4431	4431
3. Процентні платежі	2947	2650	2294	1867	1354	738
4. Основна частина	1484	1781	2137	2564	3077	3692
5. Кінцевий баланс	13251	11470	9334	6769	3692	0

Другий рядок знаходиться із рівняння (3.1):

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Відтак, PMT знаходимо за рівнянням (3.2), використовуючи електронні таблиці EXCEL:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.2)$$

$$PMT = \frac{14735}{\frac{1}{(1+0,2)^1} + \frac{1}{(1+0,2)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,2)^{10}}} = 4431 \text{ тис. грн.}$$

На восьмому етапі спрогнозуємо прибуток, який отримає ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» після реалізації заходів щодо формування конкурентних переваг (таблиця 3.9).

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (3.3):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} = (25900 * (1 - 0,08)) / 15 = 1589 \text{ тис. грн.}, \quad (3.3)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (таблиця 3.7, рядок 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 3.7, рядок 3);

a – термін служби обладнання, років (таблиця 3.7, рядок 13).

Таблиця 3.9 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

Рік	2024	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Виручка	0	55000	59400	62150	65450	69300
2. Змінні витрати	0	26400	28512	29832	31416	33264
3. Постійні витрати без амортизації	0	17600	19008	19888	20944	22176
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	11000	11880	12430	13090	13860
5. Амортизація	0	1589	1589	1589	1589	1589
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	9411	10291	10841	11501	12271
7. Процентні платежі	2947	2650	2294	1867	1354	738
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	6761	7997	8975	10148	11533
9. Податок на прибуток	0	1217	1440	1615	1827	2076
10. Чистий прибуток	0	5544	6558	7359	8321	9457

На дев'ятому етапі сформуємо баланс проекту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Баланс проекту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Стаття балансу	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	25900	24312	22723	21134	19546
2. Накопичена амортизація	1589	3177	4766	6354	7943
3. Необоротні активи, залишкова вартість	24312	21134	17957	14780	11603
4. Запаси	17236	18567	19399	20397	21561
5. Дебіторська заборгованість	15973	17250	18049	19007	20125
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	57520	56952	55405	54185	53290

Кінець таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
7. Додатковий рядок: грошові кошти разом з інвестиційними вкладеннями	10946	13481	15196	16619	17661
8. Грошові кошти	8216	8452	8472	8496	8514
9. Фінансові вкладення	2730	5029	6724	8122	9147
10. Оборотні активи, всього	44155	49299	52644	56023	59348
11. Активи, всього	68466	70433	70601	70804	70951
ПАСИВ					
12. Власний капітал	12828	12828	12828	12828	12828
13. Нерозподілений прибуток	5544	6558	7359	8321	9457
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	11470	9334	6769	3692	0
15. Кредиторська заборгованість	38624	41713	43645	45962	48666
16. Пасиви, всього	68466	70433	70601	70804	70951

На десятому етапі спрогнозуємо грошові потоки (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків проекту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», тис. грн.

Рік	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чистий прибуток	5544	6558	7359	8321	9457
2. Амортизація	1589	1589	1589	1589	1589
3. Вивільнення обігових коштів					100
4. Залишкова вартість необоротних активів					150
5. Сума надходжень	7133	8146	8948	9910	11296
6. Сплата основної частини боргу	1484	2137	2564	3077	3692
7. Зміна дебіторської заборгованості	0	929	581	697	813
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	0	968	605	726	847
9. Зміна кредиторської заборгованості	0	2247	1404	1685	1966
10. Чистий грошовий потік	5649	6370	6602	7095	7909

3.3 Оцінка ефективності проекту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»

Оцінка ефективності проекту здійснює за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.4):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.4)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн. (таблиця 3.6);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн. (таблиця 3.11, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.6).

Відтак,

$$NPV = -12828 + \frac{5649}{(1+0,23)^1} + \frac{6360}{(1+0,23)^2} + \frac{6602}{(1+0,23)^3} + \frac{7095}{(1+0,23)^4} + \frac{7909}{(1+0,23)^5} = 5425,37 \text{ тис. грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 23%, розміру власних коштів 12828 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.11, розмір NPV складає 5425,37 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за (3.5):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E. \quad (3.5)$$

$$(5649 + 6360 + 6602 + 7095 + 7909) / 5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 12828$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено (таблиця 3.11, ряд. 10), оскільки він нерівномірний.

$$33615,23/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 12828$$

$$6723,046 * k = 12828$$

$$k = 1,908.$$

Для розрахунку були використані фінансові таблиці [39]

Для даного проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР

ТЕКС» н дорівнює 5 років:

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516;$$

$$x = 50 \% \rightarrow k = 1,73663.$$

Тобто IRR знаходиться між 40 та 50 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 40\% + \frac{2,03516 - 1,908}{2,03516 - 1,73663} * 1,908 = 40,8 \%$$

У даному випадку IRR дорівнює 40,8% і перевищує вартість власного капіталу на 17,8 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС», тис. грн.

Рік	2024	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Чистий грошовий потік	-12828	5649	6360	6602	7095	7909
Дисконтований грошовий потік	-12828	4593	4204	3548	3100	2809
Акумуляований грошовий потік	-12828	-8235	-4032	-484	2616	5425

Дисконтований термін окупності складає повні три роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2028 р. до:

$3 + 2809 / 2616 = 4,1$ року з запуску потужностей та $5,1$ року з початку впровадження проєкту. Отже, цей проєкт формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу, відмітимо, що з метою формування конкурентних переваг і збереження або завоювання провідних позицій на ринку робочого одягу керівництво ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» повинно впровадити такі заходи: 1) розробка моделей робочого та

повсякденного одягу в стилі кежуал; 2) формування Інтернет платформ для активізації онлайн продажів; 3) дотримання соціальної відповідальності, впровадження екологічності у виробництво; 4) розширення асортименту розмірами plus-size.

Календарний план проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом протягом 1 року. ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів (12828 тис. грн.) і частково за рахунок банківського кредиту (14735 тис. грн.). В рамках цього проєкту приймається, що кредит надається банком АТ «ПРАВЕКС-БАНК» та обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті.

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). При вартості власного капіталу 23%, розміру власних коштів 12828 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 5425,37 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) дорівнює 40,8% і перевищує вартість власного капіталу на 17,8%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності – складає 5,1 року з початку впровадження проєкту формування конкурентних переваг. Це менше тривалості проєкту, тому ці заходи можуть бути прийнятий до реалізації ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС».

ВИСНОВКИ

Метою даної кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до формування конкурентних переваг текстильного підприємства ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

Передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності сучасної організації виступає формування та розвиток у неї стійких конкурентних переваг. Процес формування та розвитку конкурентних переваг повинен носити постійний та системний характер, враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При цьому слід використовувати креативний підхід до управління конкурентними перевагами.

Головною конкурентною перевагою підприємства на міжнародному ринку є здатність до постійного розвитку, який досягається завдяки інтелектуалізації факторів виробництва, веденню інноваційної та науково-технічної діяльності; гарантувати якісний підхід до забезпечення міжнародної конкурентоспроможності дозволяє неконфліктна інтегративна моделі конкурентної взаємодії у формі міжнародного науково-технічного співробітництва; новий підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку, окрім ресурсної, ринкової та інституціональної концепції формування конкурентних переваг, включає інноваційно-технологічну та глобально-коопераційну. Оскільки за рівних ринкових та інституційних умов та наявності однакових ресурсів вони дозволяють підприємству створити чи отримати відмінні ознаки, унікальні можливості для діяльності та виробництва унікальної продукції / послуги. Сучасний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що основними чинниками формування стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу є здатність до розвитку за рахунок інновацій, нових знань та технологій, які є джерелом якісних перетворень й

становлять основу економічного зростання, а також можливість до співробітництва з метою інноваційної діяльності

В процесі розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства важливо чітко визначати мету, цілі, завдання, принципи та процедуру формування стратегії конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також забезпечити ефективне управління підприємством з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів. Втрата конкурентоспроможності текстильних підприємств обумовлена серед іншого недосконалістю моделі регулювання цього сектору економіки, значними порушеннями і перекосами в його функціонуванні та недотриманням законодавства. Для підвищення конкурентоспроможності будь-якого текстильного підприємства необхідно ефективно використовувати можливості цих виробництв у постійно змінюваному середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу, врахування та оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливостями ринку одягу є продаж товарів широкого вжитку, а саме товарів попереднього попиту, де пропонуються як основні товари, так і товари для імпульсивної купівлі. На ринку одягу можна знайти товари для будь-яких подій чи гендерних особливостей людини. Асортимент одягу дуже різноманітний та має певні відмінності для чоловіків, жінок і дітей. На формування асортименту ринку одягу впливає споживчий попит, який залежить від багатьох факторів: економічних, соціально-демографічних, технічних, національно-побутових.

Економічні фактори, що впливають на розвиток галузі, включають грошові доходи населення, рівень роздрібних цін і їх співвідношення між певними товарними групами. Цей чинник визначає базовий рівень потреб та їх задоволення, а також реакцію споживачів на зміну ціни. Соціально-демографічний фактор визначає вплив соціальних, професійних та культурних факторів розвитку населення на їх потреби. Технічні фактори характеризують технічний рівень і якість продукції. До національно-

побутових чинників належать етнічний склад населення та звичаї. Цей фактор впливає на вже історично сформовану моду, звички та традиції на ринку одягу.

В Україні після початку бойових дій залишилась невелика кількість текстильних підприємств. Компанії, які виробляють вовняні та камвольні тканини, працюють не на повну потужність. Значна частина виробництва вовняної продукції використовується не для споживчих товарів, а для військових та інших форм.

ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» є господарюючим суб'єктом економіки України, який за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю що самостійно здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства з 23 лютого 2018 р. Місце знаходження ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» знаходиться в Полтавській обл., м. Горішні Плавні.

Місія підприємства – зайняти лідируючі позиції на ринку одягу, а також текстильних виробів, забезпечуючи потреби суспільства в інноваційному і корисному продукті. Філософія – виробництво унікальних товарів бездоганної якості, що користуються стабільним попитом у споживачів, створення і виведення на ринок робочого одягу, що лідирують у своєму ринковому сегменті за ключовими параметрами, досягнення максимальної ефективності при співпраці з партнерами, дистриб'юторами і кінцевими споживачами продукції.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» виявив, що найвпливовішими є технологічні фактори, тож підприємству у своїй діяльності варто орієнтуватися на дану групу чинників і намагатися мінімізувати вплив негативних факторів та отримати максимальну користь від позитивних. SWOT-аналіз показав, що підприємство у своїй діяльності варто орієнтуватися на стратегічні напрями «Сильні можливості» та «Слабкі загрози», а саме реалізовувати можливості підприємства за рахунок сильних сторін та мінімізувати загрози, використовуючи сильні сторони. Експертна оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів галузі пошиття

робочого одягу та текстильних виробів показала, що перше місце в галузі належить ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» із 7,08 балами, друге місце – ТОВ ВТК «АНТАЛ» із 6,58 балами, третє місце – Білоцерківське ВП ВЕСНА українського товариства глухих із 5,21 балами, останнє 4 місце – ТОВ «ІОНА» із 4,87 балами. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» показав, що верхній одяг жіночий (куртка) є найкращим товаром з усього асортименту.

Економічний аналіз довів, що завдяки незначному зростанню попиту, виручка від реалізації зменшилася на 58,8%. На це скорочення негативно вплинуло подорожчання ціни виробів на 3,79% та скорочення кількості виробленої продукції на 113 тис. шт., або на -60,3%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави, а скорочення попиту вплинуло на кількість продаж у натуральному виразі; зменшення вартості основних виробничих фондів на -31,63% пояснюється плановими амортизаційними відрахуваннями та свідчить про відсутність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При скороченні виручки від реалізації відбулося зменшення показника фондівдачі на -39,74%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен грн. вкладену в основні виробничі фонди 26,3 грн. у 2022 р. Це на 17,34 грн. менше, ніж у 2021 р.; сума обігових коштів збільшилася на 9,32%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -3,11 обертів, чи на -62,31%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок відсутності своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС»; у 2022 р. спостерігалось скорочення чисельності працівників (на 1 працівника), при цьому за рахунок лише чисельності основних працівників, що пояснюється зменшенням виробництва і попиту; рентабельність виробництва збільшилася протягом останніх двох років на 0,68%, а рентабельність продукції також збільшилася на 0,69%, що пояснюється зростанням чистого прибутку на 162,11%..

З метою формування конкурентних переваг і збереження або завоювання провідних позицій на ринку робочого одягу керівництво ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» повинно впровадити такі заходи: 1) розробка моделей робочого та повсякденного одягу в стилі кежуал; 2) формування Інтернет платформ для активізації онлайн продажів; 3) дотримання соціальної відповідальності, впровадження екологічності у виробництво; 4) розширення асортименту розмірами plus-size.

Календарний план проекту формування конкурентних переваг ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом протягом 1 року. ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» планує фінансувати проект частково за рахунок власних коштів (12828 тис. грн.) і частково за рахунок банківського кредиту (14735 тис. грн.). В рамках цього проекту приймається, що кредит надається банком АТ «ПРАВЕКС-БАНК» та обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті.

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). При вартості власного капіталу 23%, розміру власних коштів 12828 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 5425,37 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проекту. Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) дорівнює 40,8% і перевищує вартість власного капіталу на 17,8%. Відтак даний проект може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності – складає 5,1 року з початку впровадження проекту формування конкурентних переваг. Це менше тривалості проекту, тому ці заходи можуть бути прийнятий до реалізації ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС».

Відтак, усі поставлені задачі у кваліфікаційній роботі, виконано.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Аланаха А.М. Маркетингова складова конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Том 1. С. 277–281.
2. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств в глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 60–68.
3. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3–7.
4. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php>
5. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33736/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>
6. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід Чорноморського державного університету ім. Петра Могили*. 2011. №7. С. 41–42.
7. Бойченко К.С. Розвиток підприємств легкої промисловості через призму інтегрованості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №31. С. 7–11.
8. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон. Економіка та управління підприємствами*. 2015. №4 (53), 2015, с. 16–22
9. Бугас Н.В., Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482>

10. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
11. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. №4. С. 76–80.
12. Готь О.Я, Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6. 300–304.
13. Журан О.А. Стратегія прийняття рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 4. С. 45–51.
14. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 221–225.
15. Клочко Т.А. Особливості конкурентних переваг і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №34.
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1011/969>
16. Кобилянський Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
17. Косич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 25. № 2. С. 79–85.
18. Котенко В.П. Парадигма як метод наукової діяльності. *Бібліосфера*. 2006. № 3. С. 21–25.
19. Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 71–78.
20. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка*. 2018. №99–100. С. 44–48.

21. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

22. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2010. № 40. С. 68–71.

23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія; Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

24. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська Політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2009. №640. С. 143–149.

25. Мандро Н.С., Кудлай В.С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні. *Технології та дизайн*. 2012. № 4. С. 1–5.

26. Мілько І.В. Стратегічне управління як необхідна передумова забезпечення технологічної конкурентоспроможності промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 257. С. 167–171.

27. Офіційний сайт АТ «ПРАВЕКС-БАНК». URL: <https://www.pravex.com.ua/>

28. Петрова І. Формування стратегії конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки підприємства електроенергетики. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2 (70). С. 44–52.

29. Петрова І.Л., Вінтсі Жое. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. №8. С. 205–211.

30. Полковниченко С.О., Коровінченко М.С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.85

31. Ревенко Д.С., Либа В.О., Зейда Л.С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 35–38.
32. Ринок одягу. Маркетинг. URL: https://marketing.dovidnyk.info/index.php/sferaprumarketinguzvyazkiizgromadskisty/novarinkovanishavidideyidostvorennyanovogoproduktu/828-rinok_odyagu-sp-14950
33. Ринок, орієнтований на культуру. Маркетинг. URL: https://marketing.dovidnyk.info/index.php/sferaprumarketinguzvyazkiizgromadskisty/novarinkovanishavidideyidostvorennyanovogoproduktu/832-rinok__oriyentovani_j_na_kul_turu.
34. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
35. Сисоєва Є.А. Конкурентні переваги підприємства: еволюція та джерела формування. *Питання економіки та права*. 2011. №5. С. 47–51.
36. Сліпушко О.М. Енциклопедичний словник. Київ: Аконт, 2008. 768 с.
37. Смирнов Є. М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc.../64.pdf.
38. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.
39. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2
40. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2012. Т. 25(64). №2. С. 160–168.

41. Топ-12 популярних стилів одягу. URL: <https://www.facebook.com/396959067540980/posts/734090457161171/>
42. Туряниця В.В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 21. Вип. 3(52). С. 264–278.
43. Фінансова звітність ТОВ «ПАРТНЕР ТЕКС» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41959167/finances?current_year=2022
44. Цьвок Д.Р. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №5 (61). С. 141–147.
45. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf
46. Чупріна Н.В. Сегментація суб'єктів індустрії моди як учасників модного процесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2015. № 2. С. 73–80.
47. Шацька З.Я. Ринок спіднього одягу України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. С. 49–59.
48. Lambin J.-J. Market-driven management : strategic and operational marketing. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 2007. 477 p.