

## Напрями зміцнення конкурентних позицій підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання

**Пісний Б.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
ПВНЗ «Європейський університет», Львівська філія

**Кучер Л.Р.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національна академія сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного

**Маслей В.**

магістрант,  
ПВНЗ «Європейський університет»

У статті розглянуто основні економічні показники діяльності вітчизняної легкої промисловості, проаналізовано проблеми розвитку підприємств на сучасному етапі. Легка промисловість України у 2017 році працювала з позитивною динамікою, але залишаються невирішеними багато питань. Негативними чинниками розвитку швейного підприємства є неможливість залучення капіталу на внутрішньому ринку, несприятливий бізнес-клімат в Україні, високий рівень податкового навантаження, нестабільність законодавства України. Проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності, розглянуто ключові перепони для ефективного розвитку підприємства в ринковому середовищі.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, давальницька сировина, толінгові схеми, SWOT-аналіз.

Писный Б.М., Кучер Л.Р., Маслей В. ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье рассмотрены основные экономические показатели деятельности отечественной легкой промышленности, проанализированы проблемы развития предприятий на современном этапе. Легкая промышленность Украины в 2017 году работала с положительной динамикой, но остаются нерешенными многие вопросы. Негативными факторами развития швейного предприятия является невозможность привлечения капитала на внутреннем рынке, неблагоприятный бизнес-климат в Украине, высокий уровень налоговой нагрузки, нестабильность законодательства Украины. Проведен SWOT-анализ деятельности ЧАО Стрийская швейная фабрика «Стритекс», определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы деятельности, рассмотрены ключевые препятствия для эффективного развития предприятия в рыночной среде.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, давальческое сырье, толлинговые схемы, SWOT-анализ.

Pisnyi B.M., Kucher L.R., Maslei V. DIRECTIONS FOR USE STRENGTHENING COMPETITIVE POSITIONS LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF BUSINESS

In this article main economic points of Ukrainian light industry are revealed, current problems of enterprise development are analyzed. In 2017 light industry of Ukraine worked with positive dynamics but many issues remain unresolved. The negative factors in the development of the garment business are inability to raise capital assets in internal market, unwholesome business climate in Ukraine, high level of tax burden, the instability of Ukrainian legislation. SWOT-analysis of the activity of private joint-stock company Stryjska shvejna fabryka "Striteks" was held all strength and weakness, possibilities and threats of activity were determined, key barriers of effective development of enterprise in market environment were considered.

**Keywords:** competitive advantages, competitiveness of the enterprise, tolling raw materials, tolling circuits, SWOT-analysis.

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних пере-

ваг у довгостроковому періоді, які позитивно впливатимуть на підвищення норми прибутку та стабільне економічне зростання. З приводу

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства актуальним є утримання наявних ринкових позицій та пошук нових можливостей, що сприятиме розширенню ринків збуту та зростанню економічної ефективності.

Значною проблемою для більшості українських підприємств є необхідність закріпити позиції на ринку, зацікавити споживача своєю продукцією та здобути можливості виходу на зовнішній ринок. Виникає потреба аналізу та дослідження особливостей у роботі підприємств легкої промисловості; виявлення напрямів посилення їхніх конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання функціонування та розвитку підприємств легкої промисловості досліджували у своїх працях А. Мазаракі, М. Барна, І. Плотніченко, В. Ізовіт, І. Бродюк, М. Мамчин, Г. Тицейко, І. Прокopenко, Ю. Нефьодова, Ю. Оліфірова та ін. Проте для вирішення проблем легкої промисловості є необхідність подальшого дослідження переваг та можливостей розвитку підприємств цієї галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є висвітлення ролі конкурентних переваг підприємств для зміцнення позицій вітчизняних підприємств легкої промисловості в ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Вітчизняна легка промисловість перебуває в складній ситуації, яка пов'язана з насиченням ринку

продукцією іноземних підприємств. Українські підприємства змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції, що негативно впливає на економічні показники діяльності. Тому багато з них переорієнтувалися на використання давальницької сировини, що допомагає здешевлювати виробництво за умов відсутності достатніх коштів. Українські підприємства легкої промисловості працюють над пошиттям одягу для іноземних замовників, включаючи світові бренди.

Рівень розвитку країни, позиціонування себе у Європі та світі залежить від рівня розвитку економіки народного господарства. Важливе значення в ній має легка промисловість України, яка у 2017 році працювала з позитивною динамікою і поступово нарощувала потужності (табл. 1).

Результати обстежень показують, що обсяги виробництва галузевої продукції зросли на 6,3% порівняно з 2016 р., обсяг реалізованих товарів становить 25 млрд. грн. Середньомісячна заробітна плата у текстильній промисловості, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та взуття минулого року зростала більш швидкими темпами, ніж у середньому у промисловості – 143,7% проти 129,2% відповідно. Галузеві капітальні інвестиції зросли на 4,8% і становили у 2017 р. 1882 млн. грн.

Зовнішньоторговельний оборот товарами легкої промисловості торік збільшився на 12,1%. Зокрема, експорт становив 760 млн. дол. США, що на 12,1% більше,

Таблиця 1

**Показники функціонування підприємств текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів [1]**

Показники діяльності	Роки				Темпи зростання 2017 р. до 2016 р., %
	2010	2015	2016	2017	
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн. грн.	8425,4	17384,4	20344,4	25392,5	124,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	96	72	77	78	11,3
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	1336	2877	3773	5414	143,5
Капітальні інвестиції, у фактичних цінах; млн. грн	492	987	1796	1882	104,8
Експорт текстильних матеріалів та текстильних виробів, млн. дол. США	736,0	634,2	677,4	759,5	112,1
Імпорт текстильних матеріалів та текстильних виробів, млн. дол. США	1984,4	1414,6	1545,7	1738,7	112,5

ніж у 2016 році. Імпорт продовжує більш ніж удвічі перевищувати експорт і становив у 2017 р. 1,7 млрд. дол., що на 12,5% більше, ніж у 2016 р.

При цьому слід зазначити, що позитивна динаміка розвитку підприємств легкої промисловості не усуває проблем, з якими зіштовхуються швейні підприємства. Робота за толінговими схемами покращила ситуацію у системі функціонування швейних підприємств і стала істотним джерелом доходів та появи обігових коштів для швейних підприємств України. Більшість підприємств працюють за рахунок виробництва на давальницькій сировині, значно менша частина з них використовують її для уникнення простоїв та завантаження власних виробничих потужностей. Однак в Україні толінгові операції нині є невідповідними, законодавчо не захищеними. Вони дають змогу іноземним виробникам одержувати прибуток без відповідних інвестицій за низької ціни вітчизняної робочої сили (2, с. 168).

Невирішеним питанням залишається поступовий перехід виробництва з давальницької сировини на повноцінну роботу за власними схемами закупівель та збуту; брак кваліфікованих кадрів, обмежений вибір сировини; залучення іноземних інвестицій для оновлення виробничого устаткування; захист вітчизняних виробників та активізація їхньої діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Функціонування підприємств досліджуваної галузі розглянемо на прикладі Приватного акціонерного товариства Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», яке створене та зареєстроване в м. Стрий Львівської області 25.10.2010 р., є правонаступником державного підприємства Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Підприємство створене із залученням іноземного капіталу – компанії Kwintet Danmark A/S (Данія), яка є власником 75% акцій.

ПрАТ Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» із 1995 р. працює на давальницькій сировині. Іноземними партнерами фабрики були фірми зі Словаччини, Франції, Данії. У 2000 р. основними замовниками продукції стали датська компанія Kwintet Kansas, шведська компанія Fristads та латвійська компанія SIA Production. Основним видом діяльності підприємства є пошиття робочого одягу.

Формування конкурентних переваг на ринку швейними підприємствами України потребує визначення стратегічної позиції підприємств, їх потенційних можливостей щодо

покращення свого становища в конкурентній боротьбі, оцінки впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на їхнє функціонування та розвиток, що дасть можливість визначити ключові фактори успіху підприємств.

Для формування конкурентної позиції підприємство ПрАТ Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» використовує оцінку за ключовими факторами успіху. При цьому проводить зважування оцінок чинників власної діяльності та своїх суперників.

Оцінка конкурентних позицій підприємства ПрАТ Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» дає змогу визначити, наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція, яку зміну конкурентної позиції можна очікувати за використання чинної стратегії, який ранг підприємства щодо ключових суперників у кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому факторі успіху, який перелік конкурентних переваг підприємства і можливості захищати свою позицію.

На думку М. Портера, вибір конкурентної стратегії для тієї чи іншої галузі передбачає попередній аналіз за двома аспектами:

- привабливість галузі з погляду рентабельності і можливостей розвитку, які визначаються інтенсивністю конкуренції;
- конкурентна позиція цього підприємства в галузі [3, с. 290].

Очевидно, обидва аспекти потрібно розглядати у взаємозв'язку, окремо вони не можуть слугувати достатньою підставою для вибору конкурентної стратегії.

Розповсюдженою моделлю оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку є також SWOT-аналіз. Наявний підхід застосовується для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства, а також для розроблення переліку довгострокових дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей його розвитку. SWOT-аналіз – це форма стратегічного аналізу. Він не містить кінцевої інформації для прийняття стратегічних рішень, але дає можливість упорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації із застосуванням власних думок і оцінок (табл. 2).

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

Таблиця 2

**SWOT-аналіз діяльності ПрАТ Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»**

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільна і рентабельна діяльність підприємства.</li> <li>2. Тривалий досвід роботи на ринку.</li> <li>3. Суворе дотримання технології виробництва.</li> <li>4. Чітка система підпорядкування співробітників.</li> <li>5. Висока кваліфікація персоналу.</li> <li>6. Високий рівень мотивації персоналу.</li> <li>7. Конкурентоздатна цінова політика.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість швидкого розвитку у зв'язку із зростанням попиту на продукцію.</li> <li>2. Розширення асортименту, освоєння нових моделей швейних виробів.</li> <li>3. Пошук та налагодження зв'язків із дизайнерськими центрами.</li> <li>4. Пошук оптимальних постачальників сировини і матеріалів.</li> <li>5. Вдосконалення та модернізація технології виробництва.</li> <li>6. Вихід на зовнішній ринок, пошук крупногуртових замовників.</li> <li>7. Вхідження в нові сегменти ринку.</li> </ol>
Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зношення устаткування, висока вартість імпортного устаткування.</li> <li>2. Недостатня кількість обігових коштів.</li> <li>3. Складність пошуку кваліфікованих працівників.</li> <li>4. Високий рівень навантаження на кожного працівника.</li> <li>5. Висока вартість імпортної сировини (тканина, фурнітура).</li> <li>6. Високий рівень витрат на енергоносії.</li> <li>7. Залежність від толінових схем.</li> <li>8. Відсутність ефективної системи управління збутом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень конкуренції.</li> <li>2. Повільні темпи розвитку ринків збуту швейних виробів.</li> <li>3. Зростання темпів інфляції.</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>5. Недостатня кількість вітчизняної сировини для пошиття одягу.</li> <li>6. Високі відсоткові ставки кредитування.</li> <li>7. Неврегульованість питань митного і податкового регулювання.</li> <li>8. Неприятлива політична та економічна ситуація в державі.</li> </ol>

Вирішення проблеми технологічного відставання, що є особливо актуальним для українських підприємств, має принаймні два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. Незважаючи на те, що більшість обладнання на підприємстві виготовлено провідними світовими виробниками швейних машин, воно, без сумніву, потребує постійної модернізації. Доцільно було б укласти контракт із виробником чи постачальниками обладнання, в якому зазначалися б умови, згідно з якими фірма має можливість періодично отримувати послуги з оновлення обладнання [4, с. 70].

Одним зі шляхів підвищення ефективності господарської діяльності фабрики є розширення асортименту продукції, що допоможе збільшити кількість клієнтів, а отже, і рівень збуту продукції. На нашу думку, урізноманітнення асортименту швейної продукції допоможе підприємству розподілити ризики та зменшити залежність від давальницької сировини.

Але необхідно зважати на те, що розширення номенклатури продукції ускладнює

виробничий процес: під час випуску невеликих партій виробів зростає собівартість кожного виробу, ускладнюється організація управління, інколи необхідне систематичне повторне налаштування обладнання. Тому для того, щоби скоординувати інтереси підприємства-виробника і ринку, необхідне чітке планування асортименту продукції – як нової, так і тієї, що вже випускається підприємством.

Для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємству ПрАТ «Стрітекс» перешкоджає кілька ключових перепон, серед яких основними є:

1. Відсутність капіталу на внутрішньому ринку, неможливість його залучення.

2. Низький рівень надійності банківських структур.

3. Відсутність необхідної кількості працівників відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, що приводить до значних витрат на навчання персоналу.

4. Хитка політична ситуація, кризові явища в економіці України.

5. Неприятливий бізнес-клімат в Україні.

6. Корупція та тіньова економіка, що приводить до формування значних переваг у

конкурентів і до виникнення недобросовісної конкуренції.

7. Брак інновацій та нових продуктивних рішень щодо реалізації технологічного процесу на підприємстві.

8. Відсутність стратегічного планування, що зумовлено політичною ситуацією в країні та повною непрогнозованістю бізнес-середовища.

9. Недосконалість та змінність законодавства України у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності, зокрема міжнародної торгівлі, постійна зміна митної політики, бюрократична тяганина під час оформлення товару на митниці.

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

Усі перелічені вище проблеми прямо чи опосередковано здійснюють вплив на діяль-

ність підприємства. Тому підвищення ефективності господарської діяльності залежить не тільки від внутрішніх, але й від зовнішніх чинників, а вирішення зовнішніх проблем залежить від оптимальної державної політики та діяльності органів влади, спрямованих на розвиток вітчизняного виробництва.

**Висновки із цього дослідження.** Швейна продукція підприємств легкої промисловості відзначається високою якістю та високим рівнем собівартості, що сповільнює активний збут її на внутрішньому ринку. Більшість підприємств галузі зорієнтовані на західноєвропейський ринок із використанням толінгових схем. При цьому легка промисловість має важливе значення для країни і потребує уваги з боку держави. Перспективою подальшого дослідження є визначення основних аспектів діяльності у напрямі розбудови легкої промисловості на засадах створення і подальшого зміцнення її конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник за 2017 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.11.2018).
2. Барна М.Ю., Гарбар Н.М. Толінгові операції в Україні: переваги та недоліки. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. 2012. – Вип. 22.4. С. 165–169.
3. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ, 1997. – 451 с.
4. Безверха І.І. Зростання ефективності виробництва – запорука підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(2). С. 69–72.

#### REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) Statystychnyy shchorichnyk za 2017 rik. [Statistical Yearbook for 2017]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 22 November 2018).
2. Barna M., Harbar N. (2012) Tolinhovi operatsiyi v Ukrayini: perevahy ta nedoliky [Tolling operations in Ukraine: advantages and disadvantages]. Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny: Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats', vol. 22.4, pp. 165–169.
3. Porter M. (1997) Stratehiya konkurentsiyi i metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv [Competition strategy and methodology for analyzing the industries and activities of competitors] Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian).
4. Bezverkha I.I. (2013) Zrostannya efektyvnosti vyrobnytstva – zaporuka pidvyshchennya konkurentospromozhnosti sub'yekta hospodaryuvannya [The growth of production efficiency – the key to improving the competitiveness of a business entity]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti, vol. 1(2), pp. 69–72.