

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»
на тему: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В
УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ»**

Виконавець:

студентка ЦЗФН

Шарандак Оксана Миколаївна _____

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Андрейченко Андрій Вадимович _____

АНОТАЦІЯ

Шарандак О.М. «Особливості управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – це процес управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні аспекти розвитку підприємств легкої промисловості, нормативно-правове забезпечення та міжнародний досвід розвитку легкої промисловості, надано характеристику сучасного стану та перспективи розвитку легкої промисловості України, визначено потенціал легкої промисловості як галузі господарства України. Виявлено головні проблеми в управлінні бізнесом, в умовах війни підприємств легкої промисловості та запропоновано шляхи їх усунення.

Ключові слова: легка промисловість, бізнес, управління бізнесом, війна, підприємства легкої промисловості, аналіз зовнішнього середовища, експорт, імпорт, попит населення, програма розвитку легкої промисловості, ефективність функціонування підприємств легкої промисловості.

ANNOTATION

Sharandak O.M. «Peculiarities of business management in wartime on the example of light industry enterprises».

Qualification work for obtaining an educational degree in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade” according to the educational program of the professional direction “Economics, Planning and Business Management”. Odesa National Economic University. Odesa, 2024.

Qualification master's work consists of three sections. The object of research is the process of business management in wartime conditions using the example of light industry enterprises.

The paper explores theoretical and methodological aspects of the development of light industry enterprises, regulatory and legal support and international experience in the development of light industry, provides a description of the current state and prospects for the development of light industry in Ukraine, determines the potential of light industry as a sector of the Ukrainian economy. The main problems of managing the economic activities of light industry enterprises in wartime are identified and ways to eliminate them are proposed.

Keywords: light industry, business, business management, war, light industry enterprise, analysis of the external environment, export, import, population demand, light industry development program, efficiency of functioning of light industry enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
1.1. Сутність та особливості підприємств легкої промисловості України.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення організації та розвитку підприємств легкої промисловості України.....	11
1.3. Міжнародний досвід розвитку легкої промисловості.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
2.1. Аналіз стану підприємств легкої промисловості України в умовах війни.....	24
2.2. PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України.....	29
2.3. Експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості.....	37
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
3.1. Аналіз перспектив розвитку підприємств легкої промисловості України.....	45
3.2. Проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств.....	51
3.3. Обґрунтування шляхів підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
Список використаних джерел.....	72
Додатки.....	78

ВСТУП

Актуальність теми – управління бізнесом в умовах війни, зокрема на прикладі підприємств легкої промисловості, є надзвичайно актуальною сьогодні. Вона вимагає детального розгляду, адже війна створює безпрецедентні виклики для бізнесу, які виходять за рамки традиційних управлінських моделей. Розуміння цих викликів та розробка ефективних стратегій є критично важливим для виживання та розвитку підприємств. Підприємства легкої промисловості відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості та стабільності економіки. У воєнний час їхня діяльність набуває особливого значення, оскільки вони можуть сприяти відновленню країни. Тому, вивчення та дослідження цієї теми дозволить не тільки вирішити нагальні проблеми українського бізнесу, але й сприяти розвитку економіки країни в цілому. Досвід, отриманий в умовах війни, може бути корисним і в мирний час.

Вивченням питання дослідження українського бізнесу, зокрема і легкої промисловості, займалися такі наукові вчені як: Глухова С. В. [1], Гарафонова О. І. [2], Грищенко А. Ю. [3], Доброва Н. В. та Осипова М. М. [51], Бетлій О. та Ангел Є. [28], Якимчук Д. М. [32], Притула Х. М. та Максименко А. О. [38], Ханін С. Г. [39], Заболодська І. В., Тяжкороб І. В., Плетньов М. В. [40], а також слід відзначити Українську асоціацію підприємств легкої промисловості (Укрлегпром) [4], яка робить значний внесок у розвиток легкої промисловості.

Разом з тим, на наш погляд, питання вимагає свого дослідження в контексті пошуку заходів, спрямованих на підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості в умовах війни.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості.

Мета роботи реалізується через такі **завдання**:

- 1) визначити сутність та особливості підприємств легкої промисловості;
- 2) проаналізувати нормативно-правове забезпечення організації та розвитку підприємств легкої промисловості України;
- 3) дослідити міжнародний досвід розвитку легкої промисловості;
- 4) провести аналіз стану підприємств легкої промисловості України в умовах війни;
- 5) провести PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України;
- 6) проаналізувати експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості;
- 7) провести аналіз перспектив розвитку підприємств легкої промисловості;
- 8) дослідити проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств;
- 9) обґрунтувати шляхи підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості.

Об'єкт дослідження – процес управління бізнесом в умовах війни підприємств легкої промисловості.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів процесу управління бізнесом в умовах війни підприємств легкої промисловості.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використовувала такі методи дослідження:

- метод індукції та дедукції використовувався під час дослідження теоретичних аспектів, щодо розвитку підприємств легкої промисловості;
- аналіз та вивчення літератури використовувався при дослідженні теоретичних засад, щодо розвитку підприємств легкої промисловості;
- метод статистичних порівнянь – для аналізу сучасного стану та виявлення основних факторів підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості;

- метод порівняння використовувався під час аналізу, щодо виготовлення продукції легкої промисловості по областях України;
- графічні та табличні методи використовувалися при побудові графіків, таблиць для узагальнення результатів проведеного дослідження;
- методи PEST-аналізу та SWOT-аналізу використовувалися для оцінки та розробки ефективної стратегії розвитку підприємств легкої промисловості в умовах війни.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних учених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, дані звітності підприємств легкої промисловості.

Під час написання кваліфікаційної роботи використано комп'ютерні програми, які застосовано для обробки й аналізу інформації: Microsoft Excel, Microsoft Power BI, Canva.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки. Основний зміст викладено на 71 сторінці. Робота містить 3 таблиці, 7 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймала участь у X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

Андрейченко А. В., Шарандак О. М. Особливості управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи:* матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 жовтня 2024 р. Одеса, 2024. С. 472–473.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та особливості підприємств легкої промисловості України

Легка промисловість України є однією з найбільш соціально значущих галузей промисловості, яка надає велику кількість робочих місць для населення. Ефективність галузі залежить від багатьох економічних факторів та раціонального розміщення її підприємств. Легка промисловість – це комплексна галузь, що включає майже 20 підгалузей, які об'єднані в три групи:

- текстильна, в тому числі, бавовняна, лляна, вовняна, шовкова, трикотажна;
- швейна;
- шкіряно-взуттєва і хутрова [5].

Основною галуззю легкої промисловості є текстильна, сировиною для якої є рослинні (бавовна, льон, коноплі), тваринні (вовна, шовк) та штучні й синтетичні (віскозний шовк, лавсан, капрон, нейлон та ін.) волокна. Легка промисловість України переробляє як власну (льон, шкіра, хутро, хімічні волокна, вовна), так і привізну (вовна, бавовна, текстиль) сировину [5].

Провідна роль у зовнішніх ринків збуту вже довгий час належить ТОВ «Текстиль-контакт», ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ВАТ «Тернопільське об'єднання «Текстерно», ПАТ «Трикотажна фірма «Роза» (м. Київ), ПАТ «Софія» (м. Бровари) та інші [5].

Текстильна промисловість займає провідні позиції за вартістю виробленої продукції у складі легкої промисловості. Вона використовує натуральні (бавовняні, вовняні, лляні і шовкові) і штучні та синтетичні (віскоза, капрон, нейлон та ін.) волокна. Текстильна промисловість охоплює виробництво бавовняних, вовняних, лляних та шовкових тканин, що виготовляють тканини,

нитки, пряжу та ін. Структура виробництва тканин має такий вигляд: бавовняні – 71 %, вовняні – 10 %, шовкові – 18, лляні – 1 % [5].

Процес виготовлення тканин із натуральних (природних) волокон складається з кількох стадій. На першій стадії відбувається виготовлення прядива. Воно вимагає великих затрат сировини, тому нерідко первинна обробка здійснюється у місцях виробництва сировини на бавовноочисних, льонопереробних, шовкомотальних чи вовномийних фабриках. Якщо ж усі стадії виробництва тканин поєднуються на одному підприємстві, то воно називається текстильним комбінатом. Існують і підприємства, на яких зосереджено одну або дві стадії виготовлення тканин – це ткацькі, прядильні, прядильно-ткацькі, оздоблювальні чи ткацько-оздоблювальні фабрики. Кожна з галузей текстильної промисловості має свої особливості розміщення [5].

Бавовняна галузь України об'єднує прядильне, ткацьке, крутильно-ниткове виробництва. Галузь працює на привізній сировині, що надходить переважно з Узбекистану та Єгипту. Основним центром даної галузі був Херсон, де працював найпотужніший в Україні бавовняний комбінат, але у зв'язку з війною наразі не працює. Також великі підприємства цієї галузі є в Києві, Харкові, Львові, Полтаві, Тернополі, Чернівцях, що орієнтуються у розміщенні на жіночі трудові ресурси [5].

Вовняна галузь охоплює підприємства з первинної переробки вовни, виробництва вовняної пряжі та тканин. Сировиною для виробництва вовняних тканин є власна та привізна, переважно з Австралії, вовна. Вовняні тканини виробляють у Чернігові, Кривому Розі, Дунаївцях (Хмельницька область), Сумах, Харкові, Одесі. Виробництво килимів з вовни та синтетичних волокон здійснюється у Богуславі (Київська область), Києві та Черкасах [5].

Лляна галузь охоплює виробництво тканин побутового та технічного призначення (пожежні рукави, пакувальні матеріали тощо). В Україні налічують більш як 30 льонозаводів та 2 льонокомбінати. Первинна переробка льону здійснюється на невеликих льонозаводах, що тяжіють до сировини. Вони розміщені на півночі країни, де зосереджені найбільші посіви льону-довгунця

(Житомирська, Рівненська, Львівська і Чернігівська області). Безпосередньо лляні тканини виготовляють на льонокомбінатах у Рівному та Житомирі [5].

Шовкова галузь виробляє шовкову пряжу та тканини з неї. Сировиною є натуральні, штучні та синтетичні волокна. Основні центри галузі – Київ, Черкаси та Луцьк [5].

Швейна галузь посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Її підприємства є у багатьох містах України, майже в кожному районному центрі. Найпотужнішими центрами швейної промисловості є зазвичай великі міста (Київ, Дніпропетровськ, Харків, Одеса, Львів, Чернівці), де зосереджено по кілька швейних фабрик зі значною кількістю зайнятих [5].

Трикотажна промисловість займається виготовленням трикотажних тканин, білизни, в'язаних виробів, шкарпеток і панчох із натуральних та хімічних волокон. У своєму розміщенні повністю орієнтується на споживача. Великі підприємства є в Києві, Харкові, Львові, Одесі, Миколаєві, Чернівцях, Житомирі [5].

Шкіряно-взуттєва промисловість достатньо поширена в нашій державі, хоча її виробництво зменшується через неспроможність конкурувати з імпортом взуттям. Нині існує понад 30 взуттєвих підприємств у багатьох містах, зокрема Львові, Дніпрі, Запоріжжі, Києві, Черкасах, Броварах. Виробництво шкіри в Україні експорто-орієнтоване на Білорусь, Китай, Францію, Індію, Італію, Польщу тощо (частка експорту в загальному обсязі виробництва шкіри – 50 %). Основними споживачами внутрішнього ринку натуральної шкіри є виробники взуття, а також сегмент шкіргалантереї. Серед провідних виробників натуральної шкіри – ТОВ «В Центр»; ТОВ «ВОЗКО» (обидва – м. Вознесенськ, Миколаївської обл.). Хутряна промисловість представлена кількома фабриками, які працюють у Тисмениці (на Івано-Франківщині), Харкові, Вінниці, Рівному, Києві, Жовтих Водах (на Дніпропетровщині) [5].

Провідні підприємства взуттєвої галузі України: «Mida» (м. Запоріжжя), «Viko» (м. Дніпро), «Inblu» (міста Київ, Житомир, Бердичів), «Strado» (м.

Харків), «Bistfor», «Faber» і «Caman» (усі – м. Бровари). Місто Львів на взуттєвому ринку представляють виробники «Stepter» і «Kasandra», м. Київ – «Kachorovska atelier», м. Одесу – L.A.P.T.I., м. Черкаси – взуттєва фабрика «Лавента», хмельницьке взуття – фабрики «Кредо», «Схід», «Літма», «Гофра». Фабрика «Белста» (м. Білгород-Дністровський) – законодавець української моди домашнього взуття; ТОВ «Українська промислова компанія “КРОК”» (м. Житомир) з 2006 спеціалізується на випуску військового взуття та спецвзуття; фабрика «Берегиня» є лідером у виробництві дитячого взуття, експортує свою продукцію у країни Євросоюзу під ТМ «Primissimi». Частина підприємств працює за рахунок іноземних інвесторів, зокрема фабрики у містах Житомирі, Бердичеві, Києві, Ужгороді. Так, взуттєва корпорація «Condor Trade» (Італія) має виробничі потужності у містах Бердичеві та Житомирі, є власником ТМ «Inblu», взуття якої йде на експорт до Казахстану, Білорусі, Італії, Польщі, Німеччини [6].

Шкіряно-галантерейна промисловість – це виробництво та вичинка шкір, виробництво краваток, хусточок, косинок, стрічок, біжутерії, валіз, інших товарів широкого вжитку. Найбільшими центрами шкіряно-галантерейної промисловості є Київ, Львів, Харків, Васильків, Миколаїв, Одеса [6].

Підприємства легкої промисловості України об'єднуються в концерни, холдинги, утворюють кластери. Так, концерн «Ярослав» (засновано 1995) – національний лідер в текстильній галузі України. На 2020 у складі концерну діють 4 підприємства, які спеціалізуються на виробництві різноманітної продукції: постільної білизни, пледів, ковдр, матраців, махрових виробів, товарів для дітей, кухонного та ін. видах текстилю: ПП «Ярослав» (м. Київ), ТОВ «Фабрика Промінь» (смт Димер, Київська обл.), ОДО «Богуславська суконна фабрика» (м. Богуслав), ОДО «Стеблівська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика» (Черкаська обл.). Промисловий холдинг «ТК-Груп» (1995) – об'єднує підприємства з виготовлення тканин, пошиву предметів одягу та домашнього текстилю [6].

У м. Хмельницькому виробники жіночого одягу (14 компаній) об'єдналися в Подільський кластер виробників жіночих суконь («Podillya Women Apparel

Cluster», 2019), а виробники весільних суконь – у Подільський весільний кластер («Podillya Wedding Group», 2018). Західноукраїнський кластер індустрії моди створено у червні 2018 у м. Львові, він об'єднав 40 компаній в регіоні. Представники кластерів прагнуть отримати переваги від співпраці і, що важливо, створити сильний світовий бренд «Зроблено в Україні» [6].

2000 році створено Асоціацію «Укрлегпром», що станом на початок 2021 року об'єднує на добровільних засадах 257 провідних підприємств легкої промисловості України. Підприємства – учасники Асоціації виробляють понад 60 % загального обсягу продукції легкої промисловості України [6].

Легка промисловість – це базова стратегічна галузь господарства України, комплекс із виробництва широкого спектру товарів народного споживання, здатних задовільнити попит населення. Це один із небагатьох секторів економіки зі швидким обертанням капіталу. Вона є соціально вагомою галуззю, орієнтованою на кінцевого споживача, на 2020 забезпечує 5 % бюджетних надходжень і 2,6 % українського товарного експорту [6].

Легка промисловість України переживає складний період, але має потенціал для відновлення та розвитку. Завдяки спільним зусиллям держави, бізнесу та громадян, галузь зможе не тільки відновитися після війни, але й стати одним з драйверів економічного зростання країни.

1.2. Нормативно-правове забезпечення організації та розвитку підприємств легкої промисловості України

Нормативно-правове забезпечення організації та розвитку підприємств легкої промисловості в Україні – це сукупність законів, підзаконних актів та інших нормативних документів, які регулюють діяльність підприємств цієї галузі. Воно визначає правові основи створення, функціонування та ліквідації підприємств легкої промисловості, їхні права та обов'язки, взаємовідносини з державою, споживачами та іншими суб'єктами господарювання [7].

Важливим компонентом розвитку економіки є легка промисловість, яка виконує не тільки соціальну функцію, забезпечуючи громадян необхідною продукцією, а й формує потужний експортний потенціал країни. Тому, дуже важливим є питання державного регулювання легкої промисловості України, метою якого є організація та розвиток вітчизняних підприємств легкої промисловості, здатного забезпечити насичення внутрішнього ринку високоякісними товарами та конкурентоспроможністю на зовнішньому ринку [7].

Пріоритетність галузі для економіки країни зумовлена: здатністю задовольнити потребу суспільства в товарах широкого вжитку та промислового призначення й сприяти підвищенню якості життя; пов'язаністю з багатьма суміжними галузями та можливістю обслуговувати весь господарський комплекс країни; великою місткістю внутрішнього ринку товарів легкої промисловості; високим рівнем доданої вартості, що створюється у процесі виробництва товарів, швидким обігом капіталу; низькою енергоємністю виробництва та незначним впливом на довкілля; потребою у висококваліфікованих кадрах в усіх регіонах країни [7].

До основних законодавчих актів, що регулюють розвиток легкої промисловості, належать: Конституція України [8], Податковий кодекс України [9], Митний кодекс України [10], Цивільний кодекс України [11], Господарський кодекс України [12], Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13], Закон України «Про захист прав споживачів» [14], Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [15], Закон України «Про зайнятість населення» [16], Закон України «Про захист персональних даних» [17], Закон України «Про здійснення державних закупівель» [18], Закон України «Про охорону прав та промислові зразки» [19], Закон України «Про авторське право і суміжні права» (захищає права власників торгових марок, дизайнів, патентів на винаходи тощо, що використовуються в легкій промисловості) [20] та інші акти Президента України та Кабінету Міністрів України, відомчі акти.

Правові засади організації та управління промисловістю в Україні відображено в Законі України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року.

Державна цільова програма – це комплекс взаємопов’язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням. Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв’язання найважливіших проблем [21].

Завдання державної політики розвитку легкої промисловості:

- визначення довгострокової стратегії розвитку підприємств легкої промисловості всіх форм власності з урахуванням вимог і стандартів Світової організації торгівлі (СОТ);
- вдосконалення форм і методів державного управління легкою промисловістю;
- створення умов для сталого розвитку внутрішнього ринку й експорту вітчизняних товарів;
- визначення державних і регіональних пріоритетів розвитку підгалузей легкої промисловості та їх науково-технічного забезпечення;
- створення умов для запровадження нових технологій та устаткування з поліпшенням техніко-економічними показниками, максимального використання потужностей підприємств;
- формування та реалізація інноваційної моделі розвитку зі зміцненням матеріально-технічної бази [21].

Основним центральним органом виконавчої влади є Міністерство економіки України, яке забезпечує нормативно-правове регулювання в легкій промисловості; узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції; розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України та в установленому порядку вносить їх на розгляд Президентів України та Кабінету Міністрів України; інформує та надає роз'яснення щодо здійснення державної політики і відповідній сфері та інше [22].

Кабінетом міністрів України було прийнято Розпорядження від 16 лютого 2022 року № 169-р, Про затвердження плану заходів з підтримки легкої промисловості України на 2022-2024 роки.

Таблиця 1.1.

ПЛАН

заходів з підтримки легкої промисловості України на 2022 – 2024 роки

Найменування заходу	Очікувані результати
1	2
Супроводження у Верховній Раді України проекту Закону України «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо стимулювання цифровізації та інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості».	Підтримка та розвиток діючих підприємств текстильної та легкої промисловості шляхом тимчасового, строком на 10 років, звільнення від сплати податку на додану вартість на імпорту обладнання за кодами згідно з УКТЗЕД 8444-8449, 8451-8453, яке не виробляється в Україні, та спрямування податку на прибуток підприємств розвиток, цифровізацію, модернізацію виробництва і підвищення заробітної плати працівників.
Поширення вимог щодо частки локалізації для публічних закупівель продукції легкої промисловості.	Розроблення проекту нормативно-правового акта щодо розширення переліку товарів, до яких застосовується положення пункту 61 розділу X «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про публічні закупівлі».

Продовження табл. 1.1.

1	2
Опрацювання питання щодо визначення механізму на основі державної портфельної гарантії на кредити для модернізації виробництв підприємству 2022 році на суму 1 млрд. гривень, у 2023 році - 3 млрд. гривень, у 2024 році - 5 млрд. гривень.	Підвищення рівня конкурентоспроможності українських виробників шляхом капітальних інвестицій у модернізацію основних засобів.
Опрацювання питання щодо отримання ліміту на фінансування імпорту в Україну устаткування для текстильної та легкої промисловості іноземного виробництва у експортно-кредитних агентствах країн-виробників на суму 1 млрд. доларів США на 2023-2024 роки.	Розширення існуючих та створення нових виробництв за рахунок імпорту високоякісного сучасного обладнання з низькими виробничими витратами та високою якістю готової продукції для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств текстильної промисловості України.
Розроблення спільної програми кредитування експорту продукції текстильної та легкої промисловості Експортно-кредитного агентства та комерційних банків у 2022 році на загальну суму покриття 2 млрд. гривень, у 2023 році - 6 млрд. гривень, у 2024 році - 12 млрд. гривень.	Збільшення обсягів експорту української продукції текстильної та легкої промисловості зарахунок доступу до експортного фінансування (забезпечення кредиту експортною страховкою від Експортно-кредитного агентства), створення умов для експорту продукції для виробників з обмеженим доступом до обігових коштів та залучення до експорту виробів текстильної та легкої промисловості більш широкого переліку виробників.
Ухвалення комплексного плану заходів щодо детінізації товарообігу виробів текстильної та легкої промисловості, у тому числі товарів, що були у використанні («секонд-хенд»), за кодом згідно з УКТЗЕД 6309 (включаючи завершення впровадження реєстраторів розрахункових операцій для фізичних осіб - підприємців).	Поступове зменшення тіньового товарообігу текстильних виробів (включаючи роздрібну торгівлю, виробництво та імпорт).

Продовження табл. 1.1.

1	2
Запровадження пілотної програми підтримки купівельної спроможності українських домогосподарств під час купівлі продукції вітчизняних підприємств текстильної та легкої промисловості.	Стимулювання реалізації виробів легкої промисловості вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку за рахунок підвищення рівня платоспроможності окремих домогосподарств (як засіб державної підтримки).
Забезпечення участі підприємств текстильної та легкої промисловості у міжнародних торговельних виставках та у складі українських торговельних делегацій до держав - учасниць Регіональної конвенції про пан-євро-середземноморські преференційні правила походження у 2022 році на загальну суму 10 млн. гривень, у 2023 році - 20 млн. гривень, у 2024 році - 30 млн. гривень.	Збільшення обсягу експорту готової продукції текстильної промисловості до держав - учасниць Регіональної конвенції про пан-євро-середземноморські преференційні правила походження на рівні більш як 35 відсотків що року протягом трьох років та обсягу надання послуг з переробки текстильної сировини у готову продукцію українськими товаровиробниками замовникам з ЄС, Європейської асоціації вільної торгівлі та Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії.
Ефективне використання коштів державного бюджету у сфері підготовки та перепідготовки кадрів для легкої промисловості; пріоритетне упровадження і фінансування дуальної професійної освіти з одночасним скороченням теоретичного строку навчання.	Підвищення якості практичної підготовки робітничих кадрів для легкої промисловості відповідно до потреб ринку праці, забезпечення адресного працевлаштування працівників, підвищення продуктивності праці та збільшення пропозиції на ринку праці.
Запровадження програми державної підтримки легкої промисловості шляхом надання з державного бюджету компенсації частини вартості обладнання, що придбається суб'єктами господарювання легкої промисловості для власного виробничого процесу.	Розширення існуючих та створення нових виробництв за рахунок придбання високоякісного сучасного обладнання з низькими виробничими витратами та високою якістю готової продукції для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.
Вжиття заходів до здійснення контролю за митною вартістю товарів легкої промисловості, що імпортуються до України.	Забезпечення добросовісної конкуренції на вітчизняному ринку товарів легкої промисловості.

Джерело: складено автором на основі [23].

Нормативно-правове забезпечення відіграє важливу роль у розвитку легкої промисловості України. Постійне удосконалення законодавства та створення сприятливих умов для ведення бізнесу є необхідними умовами для зростання та конкурентоспроможності галузі. Це складний комплекс норм, що покликаний забезпечити стабільність бізнес-середовища, захистити права підприємців та споживачів, а також сприяти розвитку галузі.

1.3. Міжнародний досвід розвитку легкої промисловості

Легка промисловість є стратегічно важливим сектором економіки для країн, що розвиваються, та розглядається як одне з основних джерел економічного зростання. Переваги цього виду діяльності є: низькі бар'єри виходу; простота та інтенсивність виробничого процесу, що дозволяє активно використовувати трудовий потенціал країни.

Легка промисловість є одним із найбільших економічних ринків у світі. Лідерами в легкій промисловості є Китай, Туреччина та Південно Корейська республіка, також останнім часом стрімко почали розвиватися країни Південної Америки. У цих країнах легка промисловість вважається як пріоритетна для розвитку економіки. Легка промисловість ЄС є лідером на світових ринках. У середньому частка легкої промисловості в країнах ЄС становить 6,5%, у світі 7,8% [24].

Виділяють шість основних глобальних імпортерів продукції легкої промисловості із-за меж Європейського Союзу. Китай – основний постачальник одягу, на другому місці Німеччина, далі Велика Британія, Франція, Італія, Іспанія. У межах ЄС найактивнішими країнами в легкій промисловості є Франція, Італія та Іспанія. За даними Eurorages, пошуки європейських партнерів та клієнтів із Франції в цій галузі переважно зосереджені на Італії та Іспанії. Італійський експорт в межах ЄС (44%) та за межами ЄС (55%), згідно з даними

компанії Sistema Moda Italia (SMI – організація, що представляє італійський текстиль, готовий одяг та моду), досить збалансований [24].

В умовах посилення конкуренції все більшого значення в занятті лідируючих позиції на світовому ринку набуває конкурентоспроможність товарів (якість, дизайн, нові-споживачі, медико-біологічні та функціональні властивості тощо). Найпопулярніші бренди Європи є одними з провідних компаній по всьому світу в галузі легкої промисловості. Виходячи з продажів тільки в Європі, Inditex (Іспанія) виходить на перше місце, з оборотом близько 16 млрд євро у 2019 році, потім H&M (Швеція) та Marks&Spencer, розташований у Великій Британії. Компанія Inditex несе відповідальність за такі відомі бренди як: Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull&Bear. Інтернет-ринок також поступово розвивається в Європі, завдяки чому такі компанії як Zalando та ASOS, досягають доходів у розмірі 4,5 млрд євро та 1,9 млрд фунтів стерлінгів відповідно за даними у 2019 році [25].

Підприємства розвинутих європейських країн, які витримують ціновий тиск дешевої імпортової продукції з країн, що розвиваються, з метою виживання розміщують свої виробництва в країнах із більш дешевою робочою силою. Для закріплення свої позицій на ринку фірми у зростаючій мірі прагнуть до спеціалізації або до укладення альянсів із великими фірмами [26].

Основними характеристиками легкої промисловості зарубіжних країн є перевага малих та середніх підприємств недержавних форм власності з високим ступенем оборотності капіталу. Дослідження й аналіз досвіду зарубіжних країн показали розмаїтість підходів до управління галуззю, а також необхідність впливу на розвиток ринкової системи державного регулювання, впровадження відповідної законодавчої бази, що підкреслює роль держави в ринковій економіці [26].

Як показує досвід розвинених країн, малий бізнес там успішно розвивається тоді, коли він проводиться під патронатом держави: використовуються бюджетні кошти, політичні важелі, спроможні залучати кошти суб'єктів господарювання в малий бізнес. Політика підтримки малого бізнесу в

Європі здійснюється через діяльність держав і через спеціальні програми, які реалізуються під егідою ЄС [26].

Фінансування заходів із підтримки малого бізнесу здійснюється зі Структурних фондів Євросоюзу, зокрема з Фонду регіонального розвитку, Соціального фонду. На рівні держав фінансова допомога забезпечується значними податковими пільгами в перші роки функціонування, кредитами на пільгових умовах суб'єктам, орієнтованим на інноваційну діяльність, охорону довкілля і екологічні проекти, функціонуючим у відсталих регіонах, підприємствам з високою соціальною значимістю. Слід відзначити значний вклад уряду країн у фінансову підтримку організацій, фондів, що допомагають розвитку малого підприємництва. Ці фонди поділяють на товариства спільного інвестування й товариства спільного гарантування. Активну роль у фінансовому розвитку малих суб'єктів підприємництва також відіграють національні Торгівельно-промислові палати, Асоціації малого бізнесу [26].

У скандинавських країнах основним «донором» фінансових «ін'єкцій» у мале підприємництво є держава. Уряди цих країн надають субсидії та прямі позики початківцям у малому бізнесі. Перспективні та важливі проекти на 50 – 75% можуть фінансуватися за рахунок державних коштів. Ірландія деяким категоріям підприємців-початківців протягом року виплачує щомісячну допомогу в 50 фунтів-стерлінгів. На реалізацію нових проектів і модернізацію підприємств малого бізнесу виділяються пільгові кредити, за ставкою майже вдвічі нижчою ніж ринкова [26].

Пріоритетними напрямками розвитку малого бізнесу у Великобританії є розробка спеціальних програм підтримки малого бізнесу. В Італії розвинута система державної фінансової підтримки малого бізнесу через субсидування та пільгове кредитування діяльності окремих напрямків малого бізнесу та діяльності консорціумів і кооперативів, що об'єднують малі підприємства. Розмір субсидій таких об'єднань не перевищує 300 млн. лір на рік або 800 млн. лір впродовж 3-х річного періоду [26].

Цікава форма недержавної фінансової підтримки суб'єктів малого бізнесу має поширення в Іспанії. Там створені товариства взаємного гарантування, що створюються за рахунок добровільних внесків підприємців [26].

Мета таких товариств надання гарантій банкам за своїх членів при отриманні кредитів. У випадку нестачі власних коштів уряд Іспанії надає товариствам фінансову допомогу. При накопиченні товариством певного капіталу, воно може перетворитись у товариство взаємного фінансування, набуває статусу фінансової установи і займається прямим інвестуванням підприємницької діяльності [26].

У США підтримка малого бізнесу відбувається головним чином через дотації, прямі гарантовані позики. Крім того на рівні штату реалізуються програми підтримки малого бізнесу через залучення недержавних коштів. У випадку неплатоспроможності позичальника держава стовідсотково покриває збитки. Гарантії держави зменшують ризик операцій кредитно-фінансових установ, сприяють зацікавленості кредиторів малого бізнесу [26].

Прикладом особливої ролі малого підприємництва у розвитку та відновлення національної економіки є Японія, де малий бізнес забезпечує біля 40% промислового виробництва. Такі результати вдалося досягнути завдяки значній допомозі уряду, зокрема впровадженню спеціального оподаткування для окремих видів діяльності; створенню Корпорації страхування суб'єктів малого бізнесу, асоціації гарантування кредитів; наданню пільгових кредитів, гарантій, субсидій підприємствам на модернізацію та удосконалення виробництва, реалізацію спільних проектів з університетами, інститутами щодо нових розробок, розвиток легкої і харчової промисловості, розробку нових продуктів і нових технологій, створення нових підприємств у відсталих регіонах. Крім того, уряд забезпечує фінансування консультаційно-інформаційної підтримки малого бізнесу, підготовки кадрів [26].

Також, у Японії створена Національна фінансова корпорація, що здійснює фінансову підтримку малих підприємств. Дворівнева система гарантій кредитів – 52 префектурні недержавні асоціації кредитної гарантії та державна корпорація

зі страхування кредиту – знижують ризик неповернення кредитів. Держава бере на себе погашення майже всієї суми боргу у випадку неплатоспроможності підприємця. Система фінансової допомоги побудована на принципі зворотної залежності між розміром фірми та державної допомоги. Тобто найбільшу підтримку з боку держави отримують малі підприємства та підприємці-початківці [26].

Багато країн успішно розвивають легку промисловість, спеціалізуючись на виробництві продукції з високою доданою вартістю, такої як спортивний одяг, дитячий одяг, або ж на виробництві продукції для нішевих ринків (наприклад, великих розмірів, ексклюзивного дизайну). Впровадження нових технологій, таких як 3D-друк, автоматизація виробництва, використання інтелектуальних матеріалів, дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати і створити унікальні продукти. Свідомі споживачі все більше звертають увагу на етичні аспекти виробництва. Компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та захисту навколишнього середовища, мають конкурентні переваги. Співпраця з дизайнерами, технологічними компаніями, роздрібними мережами дозволяє створювати сильні бренди та ефективні ланцюжки постачання. Державна політика, спрямована на підтримку легкої промисловості, включаючи фінансову підтримку, зниження податкового навантаження, забезпечення доступу до фінансування, сприяє розвитку галузі.

Успішні кейси

- *Італія* – відома своїми брендами високої моди, Італія досягла успіху завдяки поєднанню традиційних ремесел і сучасних технологій, а також підтримці держави.
- *Бангладеш* – ця країна стала одним з найбільших виробників текстилю у світі завдяки низькій вартості робочої сили та державній підтримці галузі.
- *В'єтнам* – В'єтнам успішно розвиває текстильну промисловість, пропонуючи конкурентоспроможну продукцію для світових брендів.

- *Південна Корея* – країна успішно розвиває виробництво спортивного одягу та текстилю для технічних цілей.

Підсумовуючи, хочу виокреслити, що саме може запозичити Україна з міжнародного досвіду. Перше – це вибір нішевих сегментів ринку, де українські виробники мають конкурентні переваги (наприклад, натуральні матеріали, традиційні українські мотиви). Друге – це впровадження нових технологій, створення інноваційних продуктів, залучення талановитих українських дизайнерів для створення унікальних колекцій. Наступне – створення сприятливих умов для розвитку малих підприємств, які можуть стати рушійною силою інновацій. Також, сюди можна віднести активну промоакція українських брендів на міжнародних ринках. І, наостанок – дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Міжнародний досвід показує, що розвиток легкої промисловості є складним процесом, який вимагає комплексних заходів. Україна має значний потенціал для розвитку цієї галузі, але для досягнення успіху необхідно: створити сприятливе бізнес-середовище, інвестувати в розвиток людських ресурсів, підтримувати інновації, просувати українські бренди на світовому ринку, співпрацювати з міжнародними партнерами.

Висновки до розділу 1

Легка промисловість України – це багатогалузевий комплекс, який займається виробництвом широкого спектра товарів народного споживання. До неї належать текстильна, швейна, трикотажна, шкіряно-взуттєва, хутрова та інші галузі. Ці підприємства переробляють як власну (льон, шкіра, хутро, хімічні волокна, вовна), так і імпортовану сировину (вовна, бавовна, текстиль).

Одяг, взуття, тканини, вироби з хутра, шкіри та інших матеріалів – все це є продукцією легкої промисловості. Підприємства цієї галузі безпосередньо задовольняють потреби населення в одязі та інших товарах побуту. Загалом, за роки незалежності України виробництво товарів легкої промисловості суттєво

скоротилося. Відбувається переорієнтація на виробництво більш високоякісної та дорогої продукції. Зростає роль малих підприємств, які часто спеціалізуються на виробництві ексклюзивних товарів. Українські підприємства все активніше беруть участь у глобальних виробничих процесах.

Війна вносить суттєві корективи в діяльність усіх сфер економіки, і легка промисловість не є винятком. Підприємства цього сектору стикаються з низкою викликів, але водночас відкриваються нові можливості. Легка промисловість України, має значний потенціал для розвитку. Для успішного зростання підприємств цього сектору необхідний комплексний підхід, який включає теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію ефективних стратегій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз стану підприємств легкої промисловості України в умовах війни

Дослідницька агенція «Fama» у співпраці з Асоціацією «Укрлегпром» на замовлення Офісу з розвитку підприємництва та експорту провели аналіз стану галузі легкої промисловості в умовах повномасштабної війни.

Відомо, що наприкінці 2023 року в Україні зареєстровано 19 700 виробників одягу, взуття, текстильних і шкіряних виробів [27].

У 2023 році дохід галузі знизився на 13%. Але не зважаючи на повномасштабну війну, в Україні формуються нові перспективні напрямки, які користуються попитом як на внутрішньому ринку, так й орієнтовані на експорт:

- виготовлення military-продукції та спецодяг для силових структур;
- виготовлення домашнього одягу;
- виготовлення весільних суконь [27].

Загальновідомо, що одяг та текстильні речі необхідні завжди і першими знаходять своїх споживачів у часи економічної кризи. Окрім того, легка промисловість вважається одним із джерел найбільшого прибутку для країн, які розвиваються [27].

Попри те, що галузь зазнала значних потрясінь із початком повномасштабного вторгнення, опитані експерти впевнені, що легка промисловість в Україні здатна вистояти. Більше того, вона здатна розвиватися. Легка промисловість стала новим місцем праці для багатьох людей, що втратили роботу під час економічної кризи ще з 2014 року та слугував джерелом розвитку великих українських бізнесів у той час. Нерідко галузь представляла Україну на міжнародному ринку як виробник якісної та доступної продукції. Відтак, легка

промисловість має змогу підтримати українську економіку і в часі сучасних викликів [27].

За результатами опитування, яке проводить ІЕД (Інститут економічних досліджень), ситуація в галузі погіршилась в другому кварталі 2024 року. Спостерігається тенденція до погіршення виробничих показників у легкій промисловості. Хоча це і віддзеркалює ситуацію для всієї переробної промисловості на рівні країни, але відбувається дещо швидше. Так, в серпні Індекс змін виробництва був від'ємним на рівні мінус 0,22. Це стало наслідком суттєвого скорочення частки компаній, що прозвітували про зростання виробництва (лише 10% порівняно з 34% в середньому за перші сім місяців 2024 року). При цьому, частка компаній, що повідомили про скорочення виробництва майже 33% порівняно з 18% в січні-липні. По інших галузях економіки не відбувалось таких різких змін. Ймовірними причинами погіршення ситуації є проблеми з доступністю до електроенергії, брак робочої сили та проблеми з попитом [28].

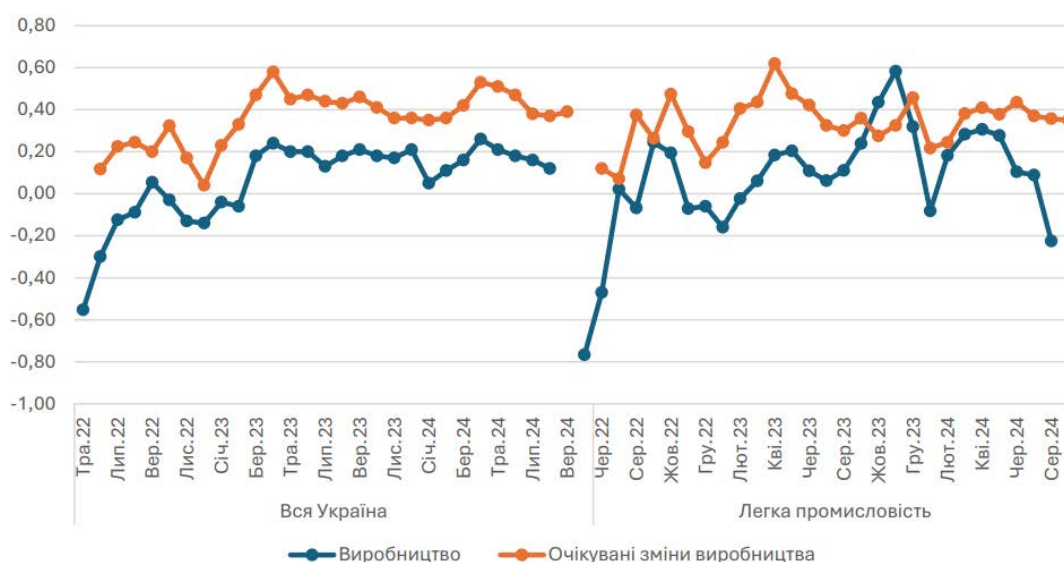


Рис. 2.1. Індекс змін виробництва
Джерело: [28]

Хоча індекс виробництва знизився, не відбулось суттєвого погіршення очікувань щодо виробництва. Це може свідчити про те, що компанії оцінюють

поточне погіршення ситуації як тимчасове. В цілому, Індекс очікуваних змін виробництва для легкої промисловості становив в серпні 0,35 (в середньому за сім місяців 2024 року 0,37 та в червні 0,36). При цьому, в середньому в Україні цей Індекс становив в серпні 0,39. Але загалом легка промисловість протягом останніх років традиційно демонструє нижчий рівень оптимізму [28].

Оцінки попиту серед підприємств легкої промисловості віддзеркалюють тенденції до погіршення інших виробничих показників. Значення Індексу змін продажів для легкої промисловості становило мінус 0,13 в серпні, що є найнижчим рівнем з січня 2023 року. При цьому, з лютого 2023 року це перше від'ємне значення Індексу для цієї галузі переробної промисловості. Така зміна сталась внаслідок збільшення частки підприємств, які прозвітували про падіння продажів в серпні до 36% порівняно з 11% в липні. Частка підприємств, які повідомили про приріст продажів залишилась порівняною до липня на рівні 23%, але суттєво скоротилась з 38% за попередні 12 місяців [28].

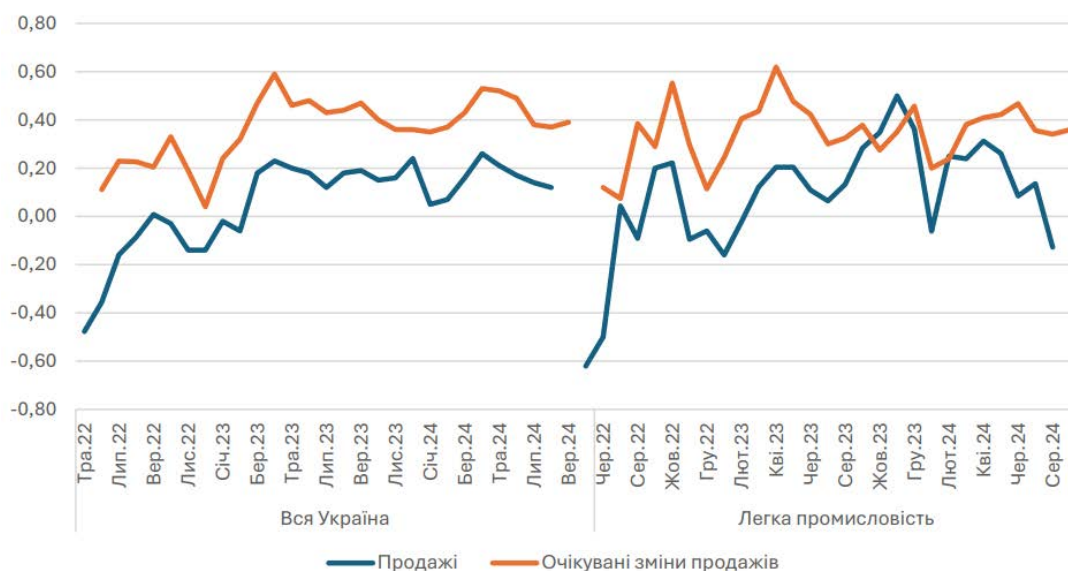


Рис. 2.2. Індекс змін продажів
Джерело: [28]

Незважаючи на падіння фактичних продажів, підприємства галузі зберігають оптимістичні оцінки щодо очікуваних обсягів реалізації. Індекс очікуваних змін продажів для легкої промисловості становив 0,36 в серпні, що

майже відповідає рівню перших семи місяців цього року. При цьому, значення Індексу суттєво не відрізняється від показників для всіх компаній, які беруть участь в опитуванні ІЕД. В серпні 41% компаній легкої промисловості повідомили про очікуване зростання реалізації, тоді як лише 5% звітували про очікуване зниження продажів [28].

Компанії легкої промисловості ще не вийшли на показники, близькі до повних виробничих потужностей. В опитуванні ІЕД 8% компаній прозвітували, що працюють на повну потужність, а ще 31% на потужність, що становить 75-99% тієї, яка була до повномасштабної війни. При цьому, ці показники досить близькі до середніх показників по вибірці опитування: відповідно 10% та 31% [28].

При цьому, показник використання потужностей дуже нестабільний у 2024 році. Так, в серпні 21% компаній прозвітували про роботу до 25% потужності, яку мали до лютого 2024 року. Найбільш ймовірною причиною цього можуть бути відключення електроенергії в липні. Так, саме внаслідок них компанії легкої промисловості прозвітували про втрати 15% робочого часу. Іншою причиною варіативності показників зайнятості потужності можуть бути нестабільні замовлення, а також проблеми з логістикою [28].

70% швейних фабрик України продовжують працювати під час війни. Зокрема, 2,5 тис. підприємств легкої промисловості, з яких більша половина – це мікропідприємства від початку повномасштабної війни зазнали дефіциту кадрів та потребують доступу до фінансування. В Україні ринок товарів легкої промисловості – на другому місці за обсягами споживання після харчової продукції. Уряд спільно з виробниками працює над тим, аби все, що можна виробляти в Україні, вироблялося у нас. Український виробник – це пріоритет, тому щоб допомогти легкій промисловості розвиватися у час найбільших випробувань держава пропонує такі програми підтримки, як грантові можливості, доступ до фінансування, підготовку і перепідготовку кадрів [29].

Щодо грантових можливостей, Уряд пропонує власникам підприємств легкої промисловості скористатися програмою «Власна справа». Це мікрогранти

до 250 тис. грн, головною умовою отримання якого є створення 1-2 робочих місць. За час дії програми вже є майже 11 тис. переможців, які загалом отримали понад 2,5 млрд грн на бізнес [29].

Новою економічною стратегією нашої держави є розвиток галузей з доданою вартістю. Тому програма – гранти на переробку, є ще однією можливістю отримати на умовах співфінансування до 8 млн грн, щоб масштабувати своє виробництво. Важливою умовою є створення до 25 робочих місць. За час дії програми, її переможцями стали 643 підприємці, яким погодили фінансування на 3,3 млрд грн. На наступний рік на всі грантові програми передбачено щонайменше 5 млрд грн і планується видати приблизно 15 тисяч грантів. Процедура реєстрації проста і прозора на всі програми підтримки – через платформу Дія [29].

Також, наразі діє програма доступних кредитів «5-7-9%». Від початку 2023 року банки видали бізнесу 23,5 тис. кредитів на загальну суму 88 млрд грн. Це можливість підприємцям поповнити оборотні кошти, профінансувати інвестиційний проект [29].

Для підготовки кваліфікований кадрів, Уряд разом з Державним центром зайнятості пропонує ваучери на навчання, які можуть отримати учасники бойових дій, ветерани, звільнені з полону, особи, які отримали поранення внаслідок бойових дій, особи з інвалідністю, ВПО та люди 45+. За ваучером (27 тис. грн) можна пройти навчання за 124 професіями та спеціальностями, зокрема, швачки, кравці, закрійники, дизайнери, майстри з ремонту взуття тощо. Заявку можна заповнити на сайті Державної служби зайнятості. Ще один варіант отримати фах – це навчання у Центрах професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості. Там навчають 95 професіям легкої промисловості і модної індустрії [29].

2.2. PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України

PEST-аналіз та SWOT-аналіз є потужними інструментами стратегічного планування, які дозволяють підприємствам легкої промисловості України оцінити своє становище та розробити ефективні стратегії розвитку.

Метод SWOT (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства. Томпсон і Стрикланд пропонували приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких та сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем [30].

Сильні сторони: високий рівень компетентності; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація персоналу; добра репутація у покупців і клієнтів; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; технологія, що відповідає сучасним вимогам; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації; переваги в сфері витрат; перевірений часом менеджмент [30].

Слабкі сторони: відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; 10 застаріле обладнання; низька прибутковість; відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; вразливість щодо відношення до конкурентного тиску; наявність внутрішніх виробничих проблем; відставання у сфері досліджень і розробок; вузька виробнича лінія; слабе знання ринкової ситуації; неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії [30].

Можливості: вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення випуску різноманітної продукції; вертикальна інтеграція; можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; прискорення росту ринку [30].

Загрози: можливість появи нових конкурентів; сповільнення росту ринку; зростаючий конкурентний тиск; несприятлива політика держави; зміна потреб і смаків споживачів; несприятливі демографічні зміни [30].

В практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію.

Швейна галузь в Україні займає друг місце серед легкої промисловості після текстильної галузі. Швейні підприємства розташовані практично у всіх регіонах України, зокрема у місті Києві та Київській області, Львівській, Дніпропетровській, Харківській, Закарпатській, Миколаївській, Полтавській, Житомирській, Одеській та інших областях. Розглянемо фактори, які впливають на сучасний стан та розвиток швейної промисловості в Україні, а також проаналізуємо її роль і перспективи розвитку в сучасних умовах господарювання.

Флуктуації валют на ринку легкої промисловості. Коливання обмінного курсу валют впливає на вартість матеріалів і обладнання, що імпортується. За офіційними статистичними даними Мінфіну України, девальвація гривні протягом останніх років суттєво збільшується: з 104,5% у 2017 році до 103,1% у 2022 році. Але потрібно зауважити, що в 2023 році, порівняно з 2022 роком, девальвація склала 103,9% за рік, тобто в 2023 році була деномінація валюти [31].

Курс валют відіграє важливу роль у швейній промисловості України, впливаючи на вартість матеріалів та обладнання, що імпортується. Розглянемо, як саме флуктуації валют можуть вплинути на галузь:

- частина необроблених матеріалів, що використовуються у швейній промисловості, імпортовані з інших країн. Зміни у валютних курсах призводить до змін вартості цих матеріалів. Вартість імпортованих матеріалів збільшується,

що вплине на загальні витрати виробництва, якщо національна валюта слабшає до валюти країни-імпортера, вартість імпортованих матеріалів може збільшитися, що вплине на загальні витрати виробництва.

- багато типів обладнання та технологій, що використовуються у швейній промисловості, також можуть бути імпортовані. Флуктуації валютних курсів можуть суттєво вплинути вартість цього устаткування. Наприклад, зміцнення національної валюти може зменшити вартість імпорту устаткування, тоді як її ослаблення може призвести до підвищення цін.

- флуктуації валютних курсів можуть впливати як позитивно, так і негативно на конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку. У воєнний час національна валюта слабшає, тоді експортні товари стають доступнішими для іноземних покупців, це сприяє зростанню експорту швейної продукції.

- флуктуації валютних курсів можуть створювати невизначеність для компаній, коли вони працюють на міжнародному ринку. Управління цими валютними ризиками, при використанні фінансових інструментів для захисту від несприятливих змін курсів є важливою стратегією для забезпечення фінансової стабільності [31].

Таким чином, флуктуації валютних курсів можуть мати значний вплив на швейну промисловість України, і компанії мають враховувати ці фактори під час планування своєї діяльності та ухвалення стратегічних рішень.

Технічні інновації легкої промисловості. До інноваційних технологій, які отримали поширення на підприємствах легкої промисловості, відносяться: наноматеріали, лазерна техніка, імпульсна техніка, надчутливі датчики, висококомпонентні речовини, роботизовані комплекси, застосування устаткування на нових фізичних принципах роботи та ін [32]. Еволюція технологій робить значний вплив на процеси виробництва та якість продукції. Роботизовані системи стають все більш поширеними на фабриках, замінюючи рутинні операції та збільшуючи продуктивність. Використання роботів у швейній промисловості, наприклад, дозволяє скоротити час на обробку

матеріалів та знизити ймовірність помилок. Нанотехнології покращуючи якість матеріалів та створюють нові можливості для інновацій. У текстильній промисловості це дозволяє створювати тканини з покращеними властивостями та за новими екологічними стандартами. Впровадження цифрових технологій, таких як інтернет речей та аналітика даних, значно покращує управління виробничими процесами у легкій промисловості. Системи моніторингу та управління дозволяють оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі, оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність виробництва. Замість того, щоб замінювати людину повністю, сучасні технології в легкій промисловості прагнуть до інтеграції робототехніки та людської праці. Колаборативні роботи, здатні працювати разом із людьми на виробничих лініях, підвищують продуктивність та безпеку праці [32].

Законодавство з охорони навколишнього середовища. Підприємства легкої промисловості мають значний вплив на навколишнє середовище, зумовлене багатоплановістю технологічних процесів та широким використанням хімічних речовин, які потрапляють у природні компоненти через стічні води та атмосферні викиди. У цьому контексті підгалузі цієї промисловості ранжуються за рівнем їхнього впливу на навколишнє середовище, з текстильної та шкіряно-хутряної, які вважаються найбільш забруднюючими, до інших підгалузей. Статистичні дані відображають значні обсяги скидання стічних вод у водоймища, переважно від підприємств шкіряно-хутряної (6,528 млн. м³/рік) та текстильної (2,468 млн. м³/рік) промисловості. Більшість підприємств, особливо швейні та взуттєві фабрики, направляють свої скиди до міської каналізації, що тягне за собою потрапляння шкідливих речовин у водні ресурси, такі як сухі залишки, хлориди, сульфати, нітрати, амонійний азот, жири, фосфати, хром та нафтопродукти приведено в праці [33]. Проблеми, пов'язані із забрудненням довкілля, зумовлені кількома чинниками, включаючи недостатнє впровадження інноваційних технологій, недосконалість існуючих методів очищення та відсутність належної підтримки з боку держави.

Отже, основними причинами загострення екологічної ситуації через діяльність підприємств легкої промисловості є:

- збільшення навантаження виробництва на екологічне середовище;
- стан і рівень технічного та технологічного забезпечення вітчизняних підприємств легкої промисловості;
- недостатній рівень інноваційної активності підприємств легкої промисловості, у тому числі, галузі впровадження маловідходних, ресурсозберіжних і без відходних технологічних процесів;
- незадовільний технічний стан очисних споруд, їх перевантаження, зношеність обладнання, відсутність коштів на будівництво нових і модернізацію існуючих очисних споруд на підприємствах;
- недосконалість способів очищення;
- відсутність належної підтримки з боку держави щодо оновлення технологій і розвитку наукових досліджень у напрямку розробки чистих технологій [34].

Враховуючи це, вирішення проблем, пов'язаних з екологічним впливом легкої промисловості, вимагає посилення екологічної спрямованості діяльності підприємств. Державний статистичний облік є одним із інструментів контролю за станом природного середовища, проте його ефективність може бути обмежена нестачею даних про фактичні порушення та нестачею коштів на оновлення обладнання та розробку чистих технологій.

Законодавство України передбачає екологічну орієнтованість виробництва на основі принципів комплексних рішень у галузі охорони навколишнього середовища та використання природних ресурсів, а також відповідність міжнародним стандартам. Впровадження міжнародних стандартів, сприяє більш ефективному контролю за впливом підприємств на навколишнє середовище. Таким чином, для ефективного вирішення екологічних проблем легкої промисловості необхідне комплексне впровадження інноваційних технологій, посилення державного контролю та підтримки з боку держави, а також

дотримання міжнародних стандартів у галузі охорони навколишнього середовища.

Суспільне споживання. У 2022 році основним фокусом внутрішнього ринку стала підтримка збройних сил України через забезпечення їх речовим майном, тоді як інтерес іноземних замовників продовжував зменшуватися. Навіть в умовах військового конфлікту легка промисловість продемонструвала свою життєздатність, готовність до оперативного переорієнтування та нарощування виробництва нових товарів, а також до мобільності та відновлення виробничих потужностей на звільнених територіях. Військові потреби посилили проблему з імпортом, якщо в 2021 році обсяг імпорту перевищував галузевий експорт у три рази, то до першого кварталу 2023 року (перед початком «довоєнного» періоду у 2022 році) перевищення імпорту зросло до 4,5 рази, а обсяг експорту скоротився приблизно 40%. У той час як промислове виробництво України минулого року впало майже на 37%, легка промисловість продемонструвала помірніше зниження у 26%, що досягнуто завдяки зусиллям наших підприємств. Особливу тривогу викликає ситуація з імпортом спеціалізованого одягу та взуття для силових структур, обсяг постачання якого за 2022 рік перевищив 60%, але не покриває нагальної потреби [35].

Угода між Україною та Туреччиною про зону вільної торгівлі (ЗВТ). Згідно з даними Міністерства економіки, Україна набуває права безтарифно ввозити 10 377 товарів до Туреччини, тоді як Туреччина - 9 500 товарів до України. Це зробить турецький ринок доступним для України на 95,6%, а український ринок для Туреччини - на 99,6%. Раніше українські товари, експортовані до Туреччини, зазнавали середнього номінального мита у розмірі 28,9%, а турецькі товари в Україну - у розмірі 5%. Однак після набрання чинності угодою ці ставки знизилися до 10% і 0,5% відповідно. За оцінками Міністерства економіки, експорт України до Туреччини має збільшитися щорічно на \$313 млн., а вітчизняні виробники заощадять \$370 млн. на митних платежах. В уряді очікують вражаючих результатів: збільшення ВВП на 2,2% та доходу домогосподарств на 2,6% щорічно [36].

Угода про вільну торгівлю з викликає особливе занепокоєння в українській легкій промисловості, особливо з огляду на те, що основний товар турецького імпорту – текстиль, що становить майже 18% (\$570 млн у 2021 році). За останні 10 років турецький імпорт в Україну перевищив український більш ніж у 53 рази і продовжує зростати. Баланс торгівлі у галузі має суттєве негативне значення (\$20 млн. проти \$570 млн.) [36].

Наразі між Україною та іншими країнами укладено 24 угоди про вільну торгівлю, які охоплюють ринки 46 країн світу, що становить більше 800 млн. споживачів.

Серед них: ЄС (діє з 01.01.2016р.), ЄАВТ (діє з 01.01.2019 ПЕМ), СНД (крім РФ), Ізраїль (діє з 01.01.2021р.), Грузія (діє з 26.03.2020 ПЕМ), Північна Македонія (оновлено 06.07.2023), Чорногорія (діє з 01.01.2013р.), ГУАМ (діє з 28.03.2024р.), Канада (оновлено 01.07.2024р.), Молдова (оновлено 24.05.2023р.), Сполучене Королівство (оновлено 23.09.2024р.). Також звертаємо увагу, що підписано, але ще не ратифіковано Угоду про ЗВТ з Туреччиною [49].

Одним із найцікавіших експортних напрямків є Канада. Угода про вільну торгівлю (CUFTA), з якою була оновлена нещодавно. Зміни до Угоди ратифіковано Законом «Про ратифікацію Угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою» № 3627-IX від 10.04.2024 [50]. Основними позиційними змінами є оновлення тарифного графіку у взаємній торгівлі станом на 2024 рік та затвердження застосування у взаємній торгівлі кумуляція до товарів/матеріалів, походженням з країн ЄС, ЄАВТ, Ізраїлю, Великобританії за умови підтвердження їх походження документами, визначеними угодами про вільну торгівлю, укладеними Україною з цими країнами [49].

Застосування PEST-аналізу та SWOT-аналізу дозволить українським підприємствам легкої промисловості ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробляти ефективні стратегії розвитку та досягати успіху на світовому ринку.

Проведений аналіз дозволяє зрозуміти ключові фактори, що впливають на легку промисловість України, і визначити можливі стратегії для подальшого

розвитку сектору. Розуміння цих аспектів дозволить підприємствам легкої промисловості приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками, планування виробництва, впровадження інноваційних технологій та взаємодії з іншими галузями. Аналіз показує, як важливо бути гнучким та адаптивним до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Крім того, він надає інформацію про потенційні загрози і можливості, що допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку і плани дій.

З PEST-аналізу виявлено, що політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на підприємства легкої промисловості, зокрема на швейну галузь в Україні. Флуктуації валютних курсів є одним із ключових факторів, що впливають на цей сектор, зокрема зміни в обмінних курсах можуть суттєво змінювати вартість імпортованих матеріалів та обладнання, а також впливати на конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку. Позитивні наслідки включають зниження вартості імпорту устаткування та підвищення конкурентоспроможності експортних товарів у періоди девальвації національної валюти. Проте, негативні наслідки можуть включати збільшення витрат на матеріали та обладнання у періоди зміцнення національної валюти, а також невизначеність для компаній, що працюють на міжнародному ринку. Оскільки швейна промисловість є важливою складовою легкої промисловості України, важливою стратегією для підприємств у цьому секторі буде управління валютними ризиками та врахування валютних коливань при плануванні своєї діяльності і ухваленні стратегічних рішень. Технологічні інновації в легкій промисловості, такі як роботизовані системи, нанотехнології та цифрові рішення, відкривають нові можливості для підприємств легкої промисловості. Впровадження цих технологій сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Законодавство з охорони навколишнього середовища також має велике значення для легкої промисловості. Підприємства мають великий вплив на навколишнє середовище через використання хімічних речовин та викиди водних стічних вод. Необхідне

посилення контролю та впровадження інноваційних технологій з метою зменшення негативного впливу навколишнє середовище та контроль на законодавчому рівні.

Отже, проведений аналіз є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності легкої промисловості України, сприяючи створенню стійкого і успішного сектору, який відповідає потребам сучасного ринку та соціальним вимогам.

PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України показаний в додатках А та Б, відповідно, моєї кваліфікаційної роботи.

2.3. Експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості

Експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості є важливим показником їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку та загального стану галузі. Він відображає співвідношення між обсягами експорту та імпорту продукції легкої промисловості.

Чинники, що впливають на експортно-імпортний баланс легкої промисловості: якість продукції, цінова конкурентоспроможність, асортимент продукції, маркетинг та просування, логістика, державна підтримка, політична ситуація в країні, глобальні економічні процеси.

На сьогоднішній день, легка промисловість України стикається з низкою викликів, які безпосередньо впливають на її експортно-імпортний баланс:

- низька вартість виробництва, великі обсяги продукції та активна державна підтримка роблять продукцію з Китаю, В'єтнаму та інших азіатських країн дуже привабливою для споживачів;
- більшість українських підприємств мають застаріле обладнання, що ускладнює виробництво продукції, яка могла б конкурувати за якістю та ціною з іноземними аналогами;
- галузь відчуває гостру нестачу дизайнерів, технологів та інших фахівців, що гальмує розвиток інноваційних виробництв;

- висока вартість сировини та енергоносіїв – це підвищує собівартість продукції і знижує її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Внаслідок цих факторів, український експорт легкої промисловості переважно складається з продукції з низькою доданою вартістю, такої як нитки, тканини, одяг з натуральних матеріалів. Водночас, імпорт домінують готові вироби з високим ступенем обробки, такі як брендовий одяг, взуття, аксесуари.

Воєнні виклики погіршили ситуацію з імпортом: якщо у 2021р. імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то за даними 1 кварталу 2023 (до відп. «довоєнного» періоду 2022) перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а спад експорту становив біля 40%. Імпорт спеціального одягу та взуття для силових структур за 2022 рік склав понад 60% [37].

В легкій промисловості серед опитаних у серпні 2024 року, 52,5% підприємств (ті, що змогли дати відповідь) були або є експортерами (61,7% на рівні України). В серпні 2024 року більшість експортерів легкої промисловості звітували про продовження зовнішньоекономічної діяльності. 76% компаній галузі повідомили, що експортували до війни, а також продовжували експортувати впродовж останніх 12-ти місяців. Це дещо менше, ніж в цілому по країні, де таких компаній було 81%. З опитаних компаній жодна не почала експортувати під час повномасштабної війни. Водночас майже 24% компаній повідомили про зупинку експорту. Це може бути пов'язано як з втратою ринків продажу, так і з довшою та дорожчою логістикою. Іншою причиною може бути переорієнтація виробництва на замовлення для ЗСУ [28].



Рис. 2.3. Вплив на експортну діяльність, грудень 2023 року
Джерело: [28]

В цілому індекс змін експорту в легкій промисловості в період повномасштабної війни дещо вищий в середньому за загальний по Україні. Однак в серпні Індекс змін експорту був від'ємним в галузі, що відповідає і показникам реалізації та виробництва. При цьому, падіння Індексу відбулось як через зростання частки експортерів галузі, які повідомили про скорочення експорту, так і через падіння частки тих, в кого воно зросло (відповідно 18% та 23% в серпні). При цьому, частка компаній, які прозвітували про незмінність експорту залишилась сталою. В цілому, Індекс змін експорту є волатильним, що, ймовірно, свідчить про залежність підприємств галузі від таких перешкод як проблеми доступом до електроенергії, складна та дорога логістика та проблеми з попитом [28].

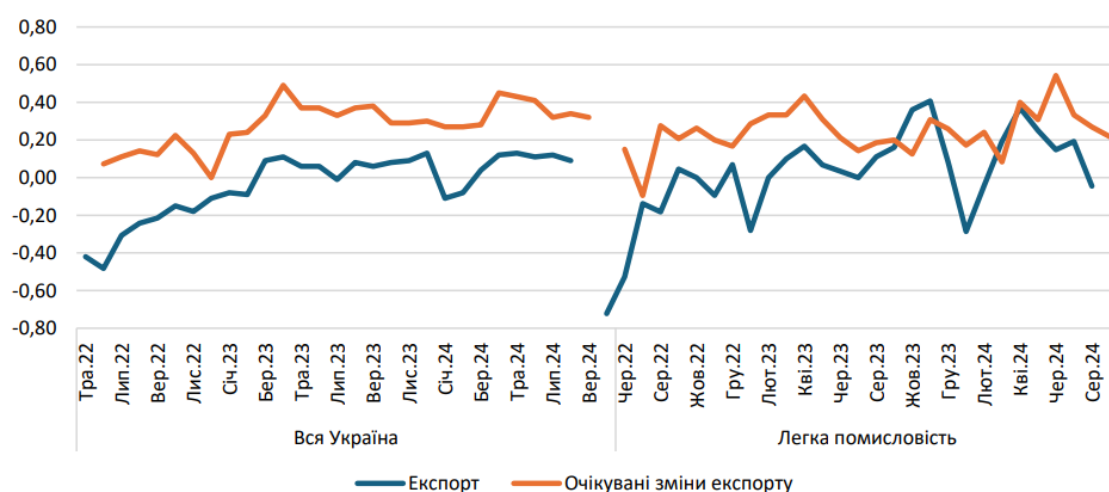


Рис. 2.4. Індекс змін експорту
Джерело: [28].

Очікування щодо зростання експорту в короткостроковому періоді в третьому кварталі відчутно погіршились порівняно з другим кварталом 2024 року: відповідно 0,24 в липні-серпні та 0,39 в другому кварталі. Очікування тепер в галузі гірші, ніж в середньому по Україні, тоді як раніше були більш порівнювані. Погіршення очікувань відбулось передусім через збільшення частки компаній, які повідомили про скорочення експорту до 8,7% в серпні

порівняно з відсутністю таких компаній в другому кварталі. Все ж, 30% компаній легкої промисловості очікують збільшення експорту [28].

Головним напрямком експорту для підприємств легкої промисловості є країни ЄС, що очікувано з огляду на зміну логістичних маршрутів. При цьому, частка товарів, які йдуть на експорт в ЄС становить майже 94% порівняно з 86% для всіх компаній, які взяли участь в опитуванні. Вищу частку, ніж для інших компаній займають інші держави. При цьому, частка товарів легкої промисловості, що йдуть на експорт в Молдову є відчутно меншою за інші товари [28].

Льон, бавовна, вовна – це традиційні українські матеріали, які користуються попитом у Європі завдяки своїй екологічності та високій якості. Український етнічний одяг та аксесуари мають унікальний дизайн і користуються попитом серед європейських споживачів. Українські виробники дитячого одягу можуть завоювати свою нішу на європейському ринку завдяки високій якості та доступним цінам. Продукція з натуральних матеріалів, ручної роботи, органічний текстиль – все це має потенціал для успішного експорту в ЄС.

Молоді українські дизайнери створюють унікальні колекції одягу та аксесуарів, які привертають увагу європейських байєрів. Вони успішно беруть участь у міжнародних виставках і продають свої вироби в мультибрендових магазинах Європи.

Українські майстри виробляють якісне взуття ручної роботи з натуральних матеріалів. Ця продукція користується попитом серед європейських споживачів, які цінують індивідуальність та високу якість.

Висока якість продукції – це основний фактор, який дозволяє українським компаніям конкурувати з європейськими виробниками.

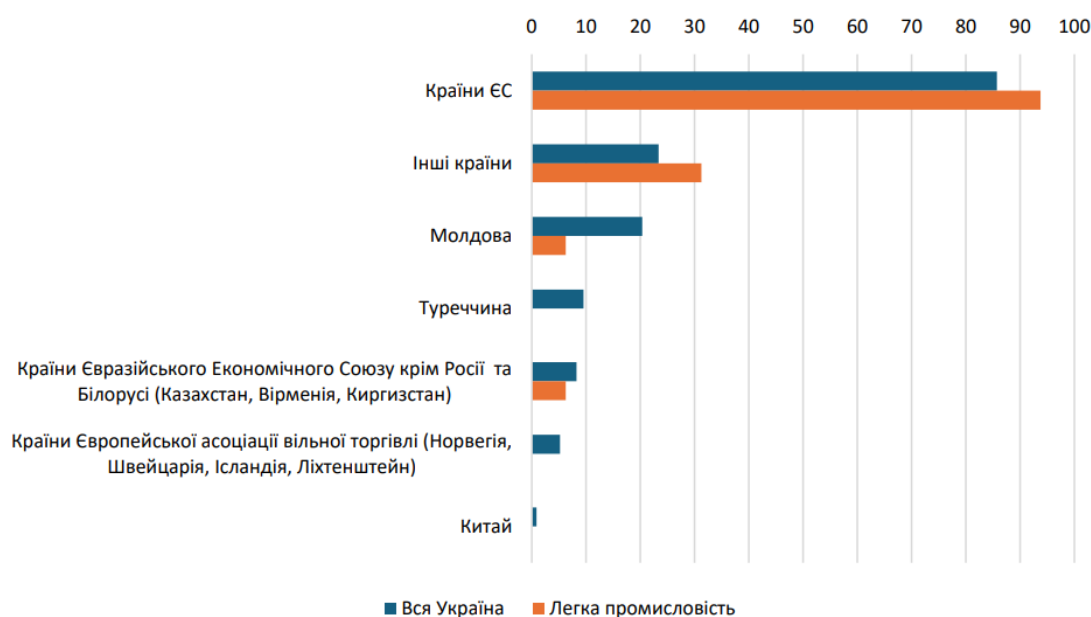


Рис. 2.5. Головні напрямки експорту, серпень 2024 року
Джерело: [28]

Важливим результатом опитування є те, що більшість експортерів досить помірно оцінюють наявність нетарифних бар'єрів для експорту. Середня оцінка дев'яти таких бар'єрів, що потрапили в опитування, становила 2,5 (за 5-тибальною шкалою) для підприємств легкої промисловості та 2,4 для всіх підприємств, які взяли участь в опитуванні. Більшість бар'єрів, які були запропоновані респондентам, виникають переважно «часом», «рідко», або взагалі «ніколи» [28].

Після перерахунку в оцінки за 5-бальною шкалою головною перешкодою для експортерів з легкої промисловості є черги на кордоні – 3,1 бала (серед усіх експортерів також 3,1 бала та 1-ше місце). На другій сходинці за поширенням тривале очікування оформлення експорту – 2,7 бала (2,6 для всіх підприємств і теж 2-ге місце). Однаково важливе значення для підприємств легкої промисловості зайняв значний рівень бюрократизації та митниці, який для інших компаній посідає четверте місце. Велика кількість дозвільних документів та складнощі при отриманні сертифікату походження на продукцію є наступними за важливістю бар'єрами для експортерів з легкої промисловості [28].

Більшість підприємств при цьому повідомили, що мали певні проблеми з проходженням митного контролю. Таких компаній було 68% порівняно з 46% в загальному по вибірці. При цьому, лише 32% повідомили, що таких випадків не було або вони траплялись рідко, тоді як загальна частка таких компаній по сукупній вибірці становила 47% [28].



Рис. 2.6. Нетарифні бар'єри для експорту підприємств легкої промисловості
Джерело:[28]

Незважаючи на складну ситуацію, в українській легкій промисловості є і позитивні тенденції. Все більше українських компаній спеціалізуються на виробництві продукції з високою доданою вартістю, такої як органічний текстиль, екошкіра, ексклюзивний одяг. Завдяки високій якості та унікальному дизайну, деякі українські бренди завойовують популярність на міжнародному ринку.

Європейський ринок є дуже конкурентним, і українським компаніям необхідно постійно працювати над підвищенням якості своїх продуктів і розширенням асортименту. Також попит на деякі види продукції легкої промисловості в ЄС має сезонний характер. Відстань до європейських ринків та розвиток транспортної інфраструктури в Україні можуть створювати певні

труднощі для експорту. Тому Уряд України розробляє програми підтримки легкої промисловості, спрямовані на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності та стимулювання експорту.

Шляхи покращення експортно-імпортного балансу

Для того, щоб покращити експортно-імпортний баланс легкої промисловості України, необхідно вжити комплекс заходів:

1. Модернізація виробництва – залучення інвестицій у нове обладнання та технології, що дозволить підвищити продуктивність і якість продукції.
2. Підтримка малого і середнього бізнесу – надання грантів, доступ до кредитних коштів, участь у виставках і ярмарках.
3. Розвиток професійної освіти – підготовка кваліфікованих кадрів для легкої промисловості.
4. Стимулювання експорту – участь у міжнародних виставках, підтримка експортерів, укладання угод про вільну торгівлю.
5. Захист вітчизняного виробника – введення захисних мит на імпорتنу продукцію, підтримка українських брендів.
6. Просування українських брендів на світовому ринку – активна маркетингова кампанія, участь у міжнародних модних показах.

Експортно-імпортний баланс легкої промисловості України в умовах війни є складним і динамічним явищем, яке залежить від багатьох факторів. Для того, щоб зробити українську легку промисловість конкурентоспроможною на світовому ринку, необхідно вжити комплексу заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, підтримку малого і середнього бізнесу та просування українських брендів.

Висновки до розділу 2

Легка промисловість завжди була важливим сектором економіки, забезпечуючи населення необхідними товарами щоденного вжитку. Однак, сучасний світ ставить перед нею нові виклики та вимагає адаптації до нинішніх

умов. За останні десятиліття українська легка промисловість зазнала значного спаду через ряд причин, таких як: конкуренція з боку дешевих імпортованих товарів, недостатнє фінансування та інвестиції, зношеність обладнання, нестабільна економічна ситуація. Відбувається переорієнтація з масового виробництва на виробництво більш високоякісної та дорогої продукції, орієнтованої на вузькі ніші ринку. Зростає роль малих підприємств, які часто спеціалізуються на виробництві ексклюзивних товарів.

Війна завдала значних збитків українській легкій промисловості, проте галузь демонструє високий рівень адаптації до нових умов. Для відновлення та подальшого розвитку необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на підтримку підприємств, розвиток нових технологій та експортну діяльність.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз перспектив розвитку підприємств легкої промисловості України

Аналіз розвитку легкої промисловості України показує нерівномірний розподіл промислових кластерів за регіонами. Ця нерівномірність зумовлена як економічними, так і природними факторами, що впливають на концентрацію виробничих потужностей у певних областях країни.

Таблиця 3.1.

Регіональна структура виробництва продукції легкої промисловості

Область	Частка в загальному обсязі виробленої продукції, %	Основна спеціалізація
1	2	3
Київська	2,6	власні бренди, текстиль, взуття
Вінницька	1,3	взуття, одяг
Волинська	2,2	текстиль, швейні вироби
Дніпропетровська	6,1	текстиль, взуття
Житомирська	4,2	швейні вироби, текстиль
Закарпатська	4,5	взуття, текстиль
Запорізька	2,6	взуття, одяг
Івано-Франківська	1,4	текстиль, одяг
Кіровоградська	0,5	текстиль, швейні вироби
Львівська	11,6	текстиль, одяг
Миколаївська	2,6	швейні вироби, взуття
Одеська	2,9	взуття, текстиль
Полтавська	2,9	текстиль, одяг
Рівненська	1,4	взуття, текстиль

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
Сумська	3,2	текстиль, швейні вироби
Тернопільська	1,0	одяг, текстиль
Харківська	10,4	текстиль, взуття
Херсонська	0,3	взуття, текстиль
Хмельницька	7,0	взуття, одяг
Черкаська	2,4	текстиль, волокно
Чернівецька	2,1	взуття, одяг
Чернігівська	3,9	текстиль, швейні вироби
м. Київ	21,6	Власні бренди, текстиль, швейні вироби
Донецька	-	Окупація
Луганська	-	Окупація
АР Крим	-	Окупація

Джерело: складено автором на основі [38]

Дані в таблиці 3.1. свідчать про значну концентрацію підприємств легкої промисловості в кількох регіонах України, особливо у великих міських агломераціях та економічно розвинених областях, таких як: Київська, Львівська та Харківська області. Найбільша кількість підприємств зосереджена в місті Київ (частка в загальному обсязі виробленої продукції –21,6%), що пов'язано з високим рівнем урбанізації, наявністю розвинутої інфраструктури та кращими можливостями для інвестування.

Важливими кластерами легкої промисловості також є Львівська (11,6%) та Харківська області (10,4%). Ці регіони мають вигідне транспортне розташування, доступ до ринків збуту, а також наявність кваліфікованої робочої сили, що сприяє розвитку промислових кластерів. У багатьох інших регіонах, особливо в західній та північній частинах України, легка промисловість розвивається повільніше. Наприклад, у таких областях, як: Волинська, Закарпатська та Сумська, кількість підприємств є суттєво меншою (в межах 2,2

– 4,5%), а їх спеціалізація обмежується текстильними та швейними виробами. Це свідчить про менший економічний потенціал цих регіонів порівняно з великими індустріальними центрами.

У регіонах, які знаходяться ближче до кордонів ЄС, таких як Львівська та Закарпатська області, легка промисловість має певний експортний потенціал. Однак через слабший рівень інвестицій та інфраструктурні обмеження обсяги продукції залишаються відносно невеликими порівняно з центральними областями.

Розвиток легкої промисловості також визначається природними та економічними умовами. Наприклад, регіони, що зазнали впливу воєнних дій та окупації (Донецька та Луганська області), мають суттєвий спад у кількості підприємств та обсягах продукції. У цих регіонах до окупації працювали потужні взуттєві та текстильні підприємства, але воєнний конфлікт знищив інфраструктуру та призвів до відтоку кваліфікованої робочої сили.

З іншого боку, природні ресурси (наприклад, близькість до сировинних баз) мають менший вплив на розвиток легкої промисловості, оскільки галузь більше залежить від інфраструктурних можливостей, наявності ринків збуту та кваліфікованої робочої сили. Відповідно, основні кластери формуються в регіонах із кращим доступом до внутрішніх і зовнішніх ринків та вищим рівнем інфраструктури.

Загалом, легка промисловість України зосереджена у великих містах і регіонах із розвинутою інфраструктурою, що створює нерівномірний розподіл галузі. Для подолання цих викликів та стимулювання розвитку в менш розвинених регіонах необхідно враховувати економічні, інноваційні та екологічні фактори. У таблиці 3.2. наведено рекомендації, спрямовані на оптимізацію підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та сталий розвиток галузі.

Таблиця 3.2.

Напрями покращення розвитку підприємств легкої промисловості

Напрями	Характеристика
1	2
<i>Економічні фактори</i>	
Диверсифікація виробничих кластерів	Важливо стимулювати створення нових виробничих кластерів у регіонах, де легка промисловість не є достатньо розвиненою. Це допоможе зменшити диспропорції між регіонами та забезпечить нові робочі місця. Створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу є критично важливим. Йдеться про податкові пільги, державну підтримку для підприємців, доступ до фінансування.
Залучення іноземних інвестицій	Розробка програм для заохочення інвесторів, особливо в регіонах зі слабкою промисловою базою, може стати одним з основних рушіїв розвитку. Це передбачає створення індустріальних парків із розвиненою інфраструктурою та сприятливими умовами для підприємств легкої промисловості.
Розвиток логістичних хабів	Регіони з розвиненою інфраструктурою мають більше шансів на залучення нових підприємств. Інвестиції в логістику, транспортну інфраструктуру та транспортні вузли здатні значно скоротити витрати на перевезення сировини та готової продукції, що особливо важливо для підприємств легкої промисловості. Створення таких хабів, зокрема в центральних та західних областях, допоможе покращити логістичні можливості підприємств.
<i>Інноваційні фактори</i>	
Інноваційні технології у виробництві	Важливо активно впроваджувати нові технології в усі аспекти виробництва, починаючи від автоматизації процесів до використання штучного інтелекту та роботизованих систем. З'єднання виробничого обладнання в єдину мережу для збору та аналізу даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Використання композитних матеріалів для створення інноваційних конструкцій. Це дасть змогу підвищити продуктивність та знизити виробничі витрати, а також зробить українські підприємства більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Продовження табл. 3.2.

1	2
Підтримка стартапів та наукових досліджень	Створення умов для тісної співпраці між бізнесом, університетами та дослідницькими установами може стати базою для розвитку інновацій у галузі легкої промисловості. Це може охоплювати як створення інкубаторів для стартапів, так і інвестицій в наукові дослідження з метою розробки нових матеріалів та покращення наявних технологій виробництва.
Освітні програми для підвищення кваліфікацій кадрів	Інноваційний розвиток неможливий без висококваліфікованої робочої сили. Держава має підтримувати та фінансувати програми для навчання й підвищення кваліфікації працівників легкої промисловості, особливо у сфері роботи з новітніми технологіями та автоматизованими системами.
<i>Екологічні фактори</i>	
Екоорієнтоване виробництво	Підприємства легкої промисловості повинні впроваджувати технології, які дозволять зменшувати шкідливий вплив виробництва на екологію. Це передбачає використання енергоефективного обладнання, впровадження систем утилізації відходів, зменшення викидів парникових газів та економне використання ресурсів.
Підтримка екологічно чистих матеріалів	Створення підприємств, які спеціалізуються на виробництві екологічно чистих матеріалів, наприклад, органічних тканин, може стати конкурентною перевагою для України. Підтримка таких ініціатив як на державному рівні, так і через міжнародні проєкти може допомогти розвивати галузь у гармонії з природою.
Державні стимули для екологічних проєктів	Важливо впроваджувати державні програми підтримки екологічних інновацій у промисловості, надавати підприємствам фінансові стимули для впровадження екологічно безпечних технологій, а також запровадити жорсткі екологічні стандарти, що будуть регулювати діяльність промислових підприємств.

Джерело: створено автором на основі [39, 40]

Розвиток нових виробничих кластерів у регіонах із меншим економічним потенціалом, активне залучення іноземних інвестицій та підтримка інноваційних технологій – це ключові чинники для створення сучасної та конкурентоспроможної легкої промисловості України. Водночас екологічні

ініціативи мають бути інтегровані в кожний аспект діяльності підприємств, щоб забезпечити сталий розвиток галузі та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Таким чином, здійснений аналіз продемонстрував, що розподіл промислових кластерів в Україні є нерівномірним, з концентрацією більшої частини виробничих потужностей у західних і центральних регіонах, тоді як південні та східні регіони демонструють нижчий рівень розвитку. Виявлено, що природні, логістичні та економічні фактори відіграють ключову роль у визначенні місця розташування підприємств. Регіони з розвиненою інфраструктурою та доступом до сировини мають переваги в залученні нових підприємств.

Указом Президента України від 26.01.2024 № 31/2024 започатковано Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні». Платформа створена за ініціативи Президента України та за участю Міністерства економіки України [46].

Метою платформи є зміцнення економічних зав'язків, постійної комунікації між державою та українським бізнесом, сприяння українським товаровиробникам задля зміцнення спроможності держави та нашої економічної системи.

Ціль – підтримка української економіки та безпосередньо українських виробників та заохочення населення України до придбання української продукції, адже за результатами досліджень Міністерства економіки в середньому 40% від вартості українських товарів повертається в державу у вигляді податкових і неподаткових витрат, що дозволяє забезпечувати Сили Безпеки й Оборони, дає робочі місця та забезпечує потреби сіл та міст [47].

Особливо масштабна реалізація ідеї «Зроблено в Україні» актуальна для забезпечення Збройних Сил України, зокрема форменим одягом та взуттям, текстильними виробами, іншими предметами речового майна та індивідуального спорядження, асортиментна лінійка котрих майже повністю може вироблятися національними виробниками.

До того ж, у воєнний час це значний сегмент внутрішнього ринку для виробників легкої промисловості, можливість зберегти зайнятість, у т.ч. жінок, та завантажити виробничі потужності у різних регіонах України, впроваджувати технічні інновації та здійснювати наповнення Держбюджету, зокрема і для оборонних потреб [48].

Регіональна політика має значний вплив на розвиток галузі, особливо в контексті стимулювання інновацій та модернізації виробництва. Дослідження показало, що наявність державних програм підтримки промислових кластерів сприяє залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Однак існує потреба в удосконаленні механізмів підтримки, зокрема у сфері інноваційного розвитку, автоматизації виробничих процесів та екологічної модернізації.

На основі здійсненого аналізу було представлено рекомендації, спрямовані на покращення просторового розміщення підприємств легкої промисловості. Основними з них є стимулювання розвитку нових виробничих кластерів у менш розвинених регіонах через державні програми підтримки, залучення іноземних інвестицій, модернізація логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій у виробництво та дотримання екологічних стандартів.

3.2. Проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств

Збалансований розвиток підприємства передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Однак, на шляху досягнення цієї мети виникає ряд проблем, які можуть суттєво вплинути на успіх бізнесу.

Економічні проблеми. Флуктуації курсів валют, інфляція, зміни податкового законодавства створюють невизначеність і ускладнюють довгострокове планування. Глобалізація ринків посилює конкуренцію, вимагаючи від підприємств постійного вдосконалення продуктів і послуг. Нестача власних коштів та труднощі з отриманням кредитів можуть стримувати

розвиток нових проектів. Відсутність необхідних знань і навичок у співробітників може знизити ефективність виробництва. Зростання вартості імпортованих компонентів, що може призвести до подорожчання кінцевої продукції.

За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають.

За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. І це без втрат від руйнувань.

МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 відсотками ВВП.

Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини.

Як свідчить опитування Європейської Бізнес Асоціації, лише 17% компаній працюють у повному обсязі, а кожна третя не працює. Третина підприємців планує відновити діяльність. Приблизно такі ж результати показали й опитування інших організацій [41].

За оцінками Київської школи економіки, за підсумками 2022 року щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення та обстрілів. Загалом експерти оцінюють прямі та непрямі збитки України від війни більш ніж в 600 млрд доларів. З яких близько 138 мільярдів – це руйнування інфраструктури та виробництв [42].

Також, майже всі інвестиції під час війни заморожені. Нові інвестиції можуть бути пов'язані тільки з перебазуванням виробничих потужностей компаній (більше 1000 компаній подали заявки на участь у відповідній державній програмі), будівництвом житла для внутрішньо переміщених осіб та державними інвестиціями у відновлення окремих об'єктів інфраструктури. Вкрай високі

ризика стримуватимуть значні приватні інвестиції у нові виробничі потужності чи модернізацію. Досвід Донецької та Луганської областей України, де російська агресія розпочалася у 2014 році, показує, що навіть за умов замороженого конфлікту без сильних стимулів та додаткових гарантій безпеки інвестиції навряд чи відновляться навіть у горизонті кількох років [43].

Банківський сектор втратив значну частину своїх активів у регіонах, що постраждали від війни, а також, за попередніми оцінками кількох банків, 50-70% грошового потоку від кредитів (відсотки та погашення). Проблеми з ліквідністю були успішно вирішені завдяки наданню НБУ бланкових кредитів рефінансування [43].

Україна стикнулася із масштабною міграцією населення з регіонів де проходять активні бойові дії. Дана міграція спостерігається не тільки на території України, а й за її межі. Лєвова частка вимушених переселенців знайшла прихисток у країнах ЄС. ООН стверджує, що після початку великої війни з України виїхали майже 13 млн людей, повернулися 8,12 млн, а 4,77 млн отримали статус тимчасового захисту в країнах Євросоюзу. За оцінками Міжнародної організації праці, майже половина зовнішніх переселенців працездатного віку були раніше працевлаштовані, а дві третини мають вищу освіту. У середньостроковій перспективі втрата робочої сили суттєво сповільнюватиме темпи відновлення економіки та негативно вплине на попит на фінансові (банківські) послуги. Кількісний розподіл мігрантів між країнами Європи не є рівномірним, але їх наявність створює виклики для національних систем охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення та ринку праці даних країн. Відповідно підлягає перегляду, чи точніше, випробуванню на відданість ціннісним орієнтирам цілей сталого розвитку послідовність у діях тих країн, що прийняли українських біженців [43].

Бойові дії в Україні тривають там, де були зайняті 10 мільйонів працівників. Щонайменше 5 мільйонів людей втратили роботу. Така кількості безробітних вражає, якщо взяти до уваги, що, за даними Міжнародної організації праці, в Україні живуть 15-17 млн людей працездатного віку. Зрозуміло, що

відповісти на питання про число безробітних складно, бо наразі жоден державний орган не знає, скільки всіх українців живе у країні. Зазвичай ці дані готує Державна служба статистики України, однак після 24 лютого такі дослідження не проводяться [43].

В свою чергу, Національний банк оцінює рівень безробіття у 30%. Це означає, що 4,7 млн. українців перебувають у пошуку роботи і не можуть її знайти. Ці цифри складаються з 2,7 млн осіб за межами України, які хочуть повернутися зараз і почати працювати, і 2 млн – усередині країни. Про це йдеться в Інфляційному звіті НБУ [43].

Найбільші економічні проблеми легкої промисловості в умовах війни:

- руйнування виробничих потужностей, наслідок бойових дій багато підприємств зазнали значних пошкоджень або були повністю зруйновані. Відновлення виробництва вимагає значних фінансових ресурсів і часу.
- перебої з постачанням сировини та матеріалів, війна порушує логістичні ланцюжки, що призводить до дефіциту сировини та матеріалів, необхідних для виробництва.
- зменшення попиту, війна призводить до зниження купівельної спроможності населення, що негативно впливає на попит на продукцію легкої промисловості.
- зростання витрат на виробництво, підвищення цін на енергоносії, сировину, логістичні послуги, а також необхідність додаткових витрат на безпеку призводять до значного зростання витрат виробництва.
- дефіцит кваліфікованих кадрів, війна викликає міграцію населення, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів на підприємствах.

В серні 2024 року найбільшою перешкодою для діяльності підприємств легкої промисловості став брак робочої сили внаслідок мобілізації та/або виїзду співробітників. При цьому, частка компаній, яка повідомила про цю перешкоду зросла вдвічі до 75%. При цьому, як і раніше дуже вагомою перешкодою (для 65% компаній галузі) залились проблеми з доступом до електроенергії. Більші компанії мають можливість забезпечувати свою роботу за рахунок імпортової

електроенергії, але вона дорожча, а тому менш доступна для підприємств легкої промисловості. Купівля генераторів робить підприємства галузі менш конкурентними порівняно з іноземними компаніями. Тому не дивно, що 52% компаній галузі визначили перешкодою «Зростання цін на сировину та матеріали, або товари, що виробляють» [28].

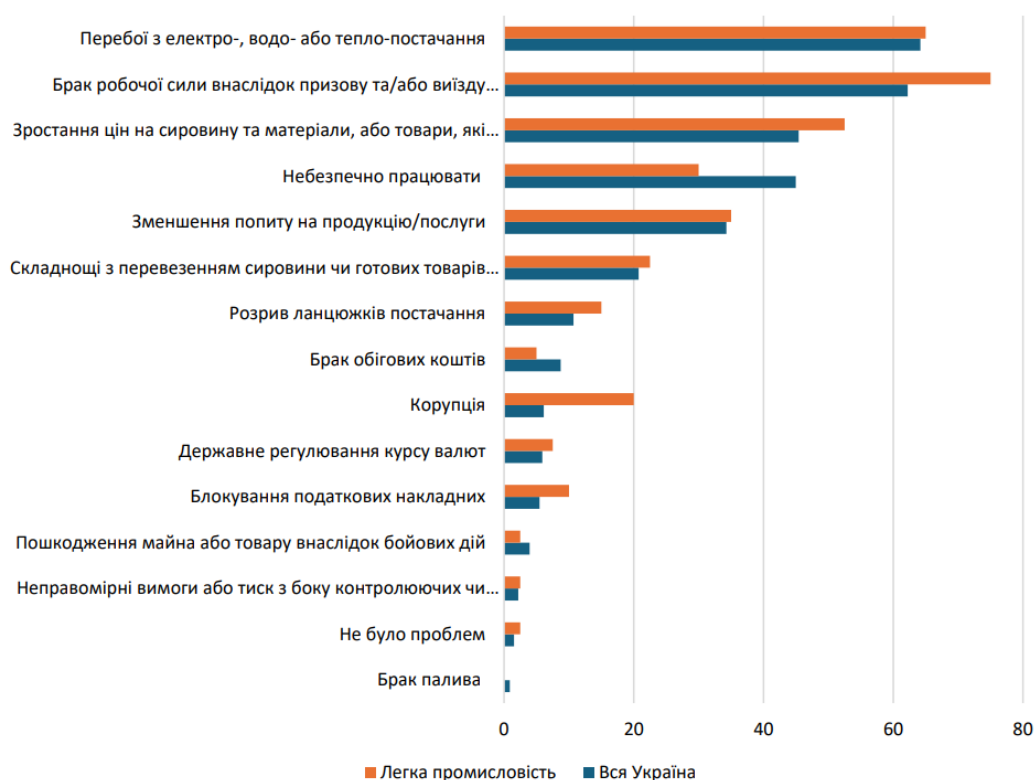


Рис. 3.1. Найважливіші проблеми для опитаного бізнесу у легкій промисловості, серпень 2024
Джерело: [28]

Війна створює безпрецедентні виклики для легкої промисловості. Для подолання цих викликів необхідні спільні зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства. Лише за умови комплексного підходу та ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін можна відновити і розвивати легку промисловість України.

Соціальні проблеми. Крім економічних проблем, війна створює також значні соціальні виклики для підприємств легкої промисловості. Ці виклики впливають не лише на працівників підприємств, а й на всю спільноту. Деякі підприємства не приділяють достатньої уваги соціальним аспектам своєї

діяльності, що може негативно вплинути на їхню репутацію. Низька заробітна плата, погані умови праці, відсутність можливостей для кар'єрного зростання можуть призводити до конфліктів і зниження продуктивності. Підприємства можуть не враховувати інтереси місцевих громад при прийнятті рішень, що може призвести до соціальної напруги.

Внаслідок руйнування підприємств та зменшення обсягів виробництва значна кількість людей втрачає роботу. Це призводить до зростання соціальної напруги, бідності та інших негативних соціальних явищ. Багато людей змушені залишати свої домівки та переїжджати в більш безпечні регіони. Це призводить до розпаду родин, втрати соціальних зв'язків та ускладнює процес відновлення виробництва. Війна призводить до зниження купівельної спроможності населення, що негативно впливає на рівень життя людей. Війна має значний вплив на психічне здоров'я людей. Стрес, депресія, посттравматичний стресовий розлад – це лише деякі з проблем, з якими стикаються працівники підприємств та їхні сім'ї. Проблеми з освітою, адже постійні обстріли переривають навчальний процес, що може призвести до втрати кваліфікації та зниження рівня освіти. Частина працівників може бути змушена покинути свої домівки та шукати роботу в інших регіонах або країнах.

Для вирішення соціальних проблем легкої промисловості в умовах війни необхідно вжити комплексу заходів:

- підтримка підприємств – держава повинна надавати фінансову допомогу підприємствам, що дозволить зберегти робочі місця та стабілізувати виробництво;
- програми перекваліфікації – необхідно розробити ефективні програми перекваліфікації для працівників, які втратили роботу;
- соціальна допомога – держава повинна забезпечити соціальну допомогу безробітним та малозабезпеченим верствам населення;
- психологічна підтримка – необхідно організувати надання психологічної допомоги працівникам, які постраждали від війни;

- створення нових робочих місць – слід стимулювати розвиток нових галузей економіки, які зможуть створити нові робочі місця.

До екологічних проблем відноситься: забруднення довкілля (виробничі процеси можуть призводити до забруднення повітря, води та ґрунту); виснаження природних ресурсів (нераціональне використання природних ресурсів може призвести до їх виснаження); відсутність екологічно чистих технологій (багато підприємств використовують застарілі технології, які негативно впливають на довкілля) тощо.

Управління бізнесом в умовах війни – це складний і багатогранний процес, який вимагає від підприємців максимальної гнучкості, адаптивності та інноваційного мислення. І підсумовуючи, хочу виділи чотири основні точки болю бізнесу, в тому числі і підприємств легкої промисловості.

1. Втома та виснаження людей – один з найбільших викликів, які стоять перед бізнесом. Працівники дуже часто «наелектризовані», не можуть стримати емоцій. Багато сімей розділені через війну, це створює додаткову напругу. Зростає прірва між тими, хто має рідних на війні, і тими, хто не має; хто допомагає силам оборони, і тими, кому байдуже. Все більше людей втрачають когось з близьких. Емоційні гірки часто заважають робочому процесу. Врегулювання конфліктних ситуацій всередині колективу (часом навіть побутових) – тепер на порядку денному багатьох керівників. Топ-менеджери зараз серед іншого працюють і як бюро кризових рішень.

2. Люди – другий великий виклик. У перші місяці війни підприємці не мали чіткого усвідомлення, як працювати та що буде далі. Сьогодні багато власників та керівників усвідомлюють – навіть, якщо нічого невідомо, потрібно рухатись вперед. В Україні прийняли новий закон про мобілізацію, рекрутинг чоловіків відбувається стрімко. Здебільшого підприємці розуміють, що цей процес необхідний для захисту країни. Однак через мобілізацію компанії втрачають значну частину працівників. А замінити одночасно 10% персоналу – вкрай складно. І через відсутність людей на ринку праці, і через швидкість, з якою потрібно закрити вакансії. Якщо ж пощастить все-таки знайти людей, то їх

потрібно швидко інтегрувати. Ще складнішим є питання бронювання бізнесом працівників від мобілізації. З погляду економіки є потреба бронювання критично важливих фахівців, але з погляду етики та справедливості, виникають дилеми. Є свідчення керівників, які переживають величезні моральні виклики, як прийняти рішення щодо того, кого бронювати, а кого – ні.

3. Ресурси – третій виклик. А саме ситуація з енергоресурсами та відсутність доступу до швидкого фінансування для бізнесу. Якщо для стартапів і малого підприємництва існують грантові програми, то для сталого бізнесу, який вже роками присутній на ринку, – залучити нові інвестиції важко. Процес фінансування українського бізнесу ускладнений ще й тим, що немає доступного страхування від ризиків війни. Деякі іноземні країни готові страхувати свої компанії, які співпрацюють з Україною: міжнародні, державні та приватні агенції пропонують різні механізми страхування від воєнних ризиків для бізнесу. Однак наша держава ще у процесі вироблення дієвого механізму в цьому напрямі.

4. Нездатність держави реагувати на потреби бізнесу у час війни й відсутність реальної допомоги у складних економічних обставинах – ще один біль українських підприємців. На початку повномасштабного вторгнення утворився великий кредит довіри між двома сторонами, але зараз бачимо розчарування. За два роки війни держава не стала для бізнесу партнером, та не напрацювала дієвого алгоритму співпраці в часи війни.

3.3. Обґрунтування шляхів підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості

В умовах війни українські підприємства легкої промисловості стикаються з безпрецедентними викликами: руйнування виробничих потужностей, логістичні перебої, дефіцит сировини та енергоресурсів, зміна попиту споживачів. Однак, навіть у таких складних умовах, є можливості для підвищення продуктивності та адаптації до нових реалій.

Ключові напрями підвищення продуктивності: диверсифікація виробництва, оптимізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, залучення інвестицій, співпраця з державними органами та громадськими організаціями. Тепер розглянемо кожний більш детально.

Диверсифікація виробництва – це процес розширення асортименту продукції або послуг, що надаються підприємством. В умовах війни, коли ринки змінюються, а потреби споживачів трансформуються, диверсифікація стає одним із ключових інструментів для виживання та подальшого розвитку підприємств легкої промисловості. Одним із прикладів може бути – перехід на виробництво продукції, яка більш затребувана в умовах війни (наприклад, військове обмундирування, медичні засоби, гуманітарна допомога). Розширення асортименту продукції дозволяє знизити ризики, пов'язані зі спадом попиту на окремі види продукції. Додавання нових продуктів можуть задовольнити змінені потреби споживачів. Нові продукти можуть залучити нових клієнтів та зміцнити позиції на ринку. Різноманітність продукції дозволяє згладжувати коливання прибутків, і таким чином підприємство може досягти стабільності.

Також, сюди можна віднести – об'єднання зусиль з іншими підприємствами для створення нових продуктів або послуг, що може створити позитивну динаміку розвитку підприємств в умовах війни.

Диверсифікація виробництва є одним із найефективніших способів підвищення стійкості підприємств легкої промисловості в умовах війни. Вона дозволяє не тільки вижити, але й розвиватися, створювати нові робочі місця та сприяти відновленню економіки країни.

Оптимізація виробничих процесів – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок мінімізації витрат, збільшення обсягів випуску продукції та покращення її якості. Для підприємств легкої промисловості, особливо в умовах війни, це є одним із найважливіших завдань для виживання та розвитку.

Тут можна виділити п'ять основних критеріїв, чому оптимізація виробничих процесів дуже важлива на сьогоднішній день, це: зниження витрат,

підвищення продуктивності, покращення якості продукції, гнучкість виробництва, збільшення прибутковості.

Розглянемо основні напрямки оптимізації. Перший це аналіз виробничих процесів, що включає в себе ідентифікацію вузьких місць у виробництві, виявлення неефективних операцій, оцінка завантаженості обладнання. Другий – автоматизація виробництва, що включає в себе впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (АСУП), роботизовані системи для виконання рутинних операцій, використання програмного забезпечення для планування виробництва. Третій – оптимізація логістичних процесів включає мінімізація транспортних витрат, створення ефективних систем зберігання, впровадження системи управління запасами. Четвертий – управління якістю включає впровадження систем управління якістю (ISO 9001) [44], систематичний контроль якості продукції на всіх етапах виробництва. П'ятий – підвищення кваліфікації персоналу включає проведення тренінгів та семінарів, заохочення до впровадження нових методів роботи.

Оптимізація виробничих процесів – це не одноразова акція, а безперервний процес, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

В умовах жорсткої конкуренції та постійних змін на ринку підвищення кваліфікації персоналу стає одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства, особливо в легкій промисловості. Це інвестиція, яка приносить довгострокові дивіденди, збільшуючи продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність компанії. Нові знання та навички дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки ефективніше, скорочуючи час на виконання завдань та зменшуючи кількість помилок. Знання нових технологій та методів виробництва дозволяють створювати продукцію вищої якості, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Співробітники, які постійно вдосконалюються, здатні пропонувати нові ідеї та рішення, що сприяє розвитку компанії. Постійне навчання дозволяє працівникам швидко адаптуватися до нових умов роботи та нових технологій. Можливість професійного зростання підвищує задоволеність працівників своєю роботою та лояльність до компанії.

Форми підвищення кваліфікації

Внутрішні тренінги: проводяться безпосередньо на підприємстві, можуть бути як загальноосвітніми, так і спрямованими на конкретні навички.

Зовнішні тренінги: проводяться спеціалізованими навчальними центрами або консультантами.

Стажування: надання можливості працівникам пройти стажування на інших підприємствах або в науково-дослідних інститутах.

Отримання другої вищої освіти: для працівників, які бажають кар'єрного росту.

Самоосвіта: заохочення працівників до самостійного вивчення нової інформації за допомогою літератури, інтернет-ресурсів тощо.

Підвищення кваліфікації персоналу – це інвестиція в майбутнє підприємства. Воно дозволяє не тільки підвищити ефективність виробництва, але й створити сприятливий клімат в колективі, залучити та утримати талановитих працівників. У сучасних умовах конкуренції підприємства, які не інвестують у розвиток своїх співробітників, ризикують залишитися позаду.

Залучення інвестицій є одним із ключових факторів, який дозволяє підприємствам легкої промисловості не лише виживати в складних умовах, але й розвиватися, впроваджувати нові технології та розширювати виробництво. Інвестиції дозволяють оновити обладнання, впровадити енергоефективні технології, що зменшує витрати та підвищує якість продукції. Залучені кошти можуть бути використані для збільшення виробничих потужностей та виходу на нові ринки. Інвестиції в дослідження та розробки дозволяють створювати інноваційну продукцію, яка відповідає сучасним трендам. Завдяки інвестиціям підприємства можуть конкурувати з більшими та більш досвідченими компаніями. Розвиток виробництва сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню рівня зайнятості.

Які бувають джерела інвестицій? Найбільш поширений спосіб фінансування – це банківські кредити, але вимагає наявності застави та доведення платоспроможності підприємства. Інвестиційні фонди – це

спеціалізовані фонди, які інвестують у різні проекти, включаючи легку промисловість. Ангельські інвестори – це приватні особи, які інвестують у стартапи та малі підприємства на ранніх стадіях розвитку. Державні програми підтримки – держава може надавати гранти, пільгові кредити та інші види підтримки підприємствам легкої промисловості. Партнерські програми – це співпраця з іншими компаніями для спільного фінансування проектів. Всі джерела інвестицій потребують чіткий і детальний бізнес-план, який допоможе переконати інвесторів у перспективності проекту. Велика кількість підприємств шукають інвесторів, тому необхідно виділитися серед конкурентів. Інвестори зазвичай висувають високі вимоги до окупності інвестицій та рівня ризику. Економічні кризи та політичні зміни можуть негативно вплинути на інвестиційний клімат.

Залучення інвестицій є важливим етапом розвитку будь-якого підприємства легкої промисловості. Для успішного залучення інвестицій необхідно ретельно підготуватися, розробити чіткий бізнес-план, знайти надійних партнерів та використовувати всі доступні інструменти.

Співпраця з державними органами та громадськими організаціями є важливим аспектом для підприємств легкої промисловості, особливо в умовах кризи та змін. Такий партнерський підхід дозволяє: отримати доступ до ресурсів (державні програми та фонди можуть забезпечити фінансову підтримку, доступ до нових технологій та ринків), покращити імідж компанії (співпраця з державними органами та громадськими організаціями демонструє соціальну відповідальність підприємства), впливати на формування державної політики (представники підприємств можуть брати участь у розробці законодавчих актів, які впливають на діяльність галузі), розв'язувати соціальні проблеми (спільні проекти з громадськими організаціями дозволяють вирішувати соціальні проблеми регіону).

Існує чотири форми співпраці:

- участь у державних програмах – це, коли підприємства можуть брати участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу, інноваційних проектів тощо;
- співпраця з державними підприємствами;
- взаємодія з місцевими органами влади;
- партнерство з громадськими організаціями (спільні соціальні проекти, волонтерська діяльність).

Завдяки державним програмам підприємства можуть отримати доступ до нових ринків, як внутрішніх, так і зовнішніх. Спільні проекти дозволяють оптимізувати витрати та ефективніше використовувати ресурси. Співпраця з державними органами та громадськими організаціями сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Партнерство допомагає підприємствам краще протистояти негативним впливам зовнішнього середовища.

Співпраця з державними органами та громадськими організаціями є важливим інструментом для розвитку підприємств легкої промисловості. Завдяки партнерству підприємства можуть отримати доступ до нових можливостей, підвищити свою конкурентоспроможність та зробити позитивний внесок у розвиток суспільства.

Наразі перед українською промисловістю стоїть завдання вижити, вистояти під час воєнних дій, можливо змінити розташування підприємств (переїхати) чи змінити асортимент продукції, підлаштовуючи його під реалії сьогодення (включаючи допомогу українській армії, тимчасовим переселенцям, соціально незахищеним верствам населення). Це дозволить перемогти ворога, підготуватись до післявоєнної відбудови, використавши свій потенціал (у тому числі людський), і збільшити свою частку присутності на світовому ринку. По суті це виклик, якщо врахувати агресивні намагання окупаційної армії знищити українські підприємства, логістичні шляхи, енергетичну систему країни. І цей виклик потребує консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін – промисловості, держави, іноземних партнерів, експертних інституцій та міжнародних установ.

Також реалії сьогодення вказують на необхідність збільшення енергетичної незалежності українських підприємств, покращення ефективності використання ресурсів, і центр РЕЧВ, як національна організація, що підтримує екомодернізацію української промисловості шляхом впровадження ресурсоефективного та чистого виробництва, продовжить підтримувати українські підприємства в таких складних умовах, розширюючи співпрацю між партнерами й адаптуючи свою діяльність до сучасних викликів. Результати опитування засвідчили, що великі, середні та малі підприємства різні у своїх проблемах, потребах і можливостях. Допомога, яку вони потребують, також дещо відрізняється [45].

Опитані великі та малі підприємства з початком воєнних дій переважно скоротили свою діяльність. Що стосується середніх підприємств, то половина з них взагалі зупинила роботу, тобто середні підприємства виявились найменш гнучкими. Це пов'язано з тим, що великі підприємства мають можливості (процеси, структури, кадри) для пошуку нових ринків збуту, нових постачальників (включаючи закордонних), технологій, програм підтримки. Малі підприємства виявились більш гнучкими, пристосовуючись до потреб ринку та зміни кон'юнктури. Втім, у залежності від розмірів підприємств, потреби, які виникають у них для поліпшення роботи в умовах воєнного часу, дійсно виявились різними. Для великих підприємств це переважно потреби зовнішньої оцінки експертами та розробка заходів із ресурсоефективності, для середніх – консультування щодо пошуку джерел для фінансування рішень з підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, а для малих – ознайомлення із довідниками, галузевими посібниками, збірниками кращих доступних технологій [45].

Ситуація у виробничих галузях нестабільна. На фоні падіння промисловості в 2022 році – після початку повномасштабної війни РФ проти України – на 37%, відновлення немає або воно незначне. Через дорогі фінансові ресурси і логістику, позицію деяких європейських країн, українські експортери втрачають прибутки і кадровий потенціал [45].

Від’ємне сальдо зовнішньої торгівлі склало біля 38 млрд доларів за минулий рік і ця негативна тенденція продовжується і в першому кварталі 2024-го [48].

На прикладі легкої промисловості, де ємність внутрішнього ринку 200 млрд. гривень, присутність імпорту – від 80 до 90%. Тобто Україна втрачає десятки мільярдів гривень на створення робочих місць не в себе, а за кордоном [48].

Висновки до розділу 3

Легка промисловість України має значний потенціал для розвитку, незважаючи на численні виклики, які постали перед галуззю в останні роки. Війна, глобальна конкуренція, зміна споживчих уподобань та технологічні зміни – це лише деякі з факторів, що впливають на її розвиток.

Для успішного розвитку легкої промисловості необхідно реалізувати комплекс заходів, що включають:

- впровадження нових технологій;
- підвищення якості продукції;
- оптимізація виробничих процесів;
- створення сприятливих умов для розвитку малих підприємств, які є рушійною силою інновацій;
- створення сучасних індустріальних парків;
- створення логістичних центрів та іншої інфраструктури, необхідної для розвитку галузі;
- активна участь у міжнародних виставках;
- впровадження маркетингових кампаній;
- розвиток дистрибуційної мережі.

За умови реалізації ефективної державної політики, інвестицій в інновації та підтримки малого і середнього бізнесу, українська легка промисловість зможе зайняти гідне місце на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження та аналіз, щодо особливостей управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості дозволило отримати такі висновки.

1. Підприємства легкої промисловості України сьогодні є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання та одна із небагатьох галузей господарства зі швидким обертанням капіталу. Цей соціально вагомий сектор економіки орієнтований на кінцевого споживача. Потенціальні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів народного споживання, здатних задовольнити попит на внутрішньому ринку.

2. Нормативно-правова база потребує удосконалення, через те, що постійно змінюється, що ускладнює роботу підприємств легкої промисловості. Деякі норми законодавства є неоднозначними, що може призводити до різних тлумачень та спорів. Відсутність чіткої координації між різними державними органами ускладнює ведення бізнесу. Підприємствам необхідно постійно відслідковувати зміни в законодавстві та вносити відповідні зміни у свою діяльність. Підприємства повинні дотримуватися великої кількості нормативних актів, що збільшує адміністративний тягар. Важливо зазначити, що нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у розвитку легкої промисловості. Від його чіткості, стабільності та відповідності сучасним вимогам залежить конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

3. Розвиток легкої промисловості – це комплексне завдання, яке вимагає врахування як внутрішніх факторів, так і міжнародного досвіду. Різні країни світу мають свої унікальні шляхи розвитку цієї галузі, але є й загальні тенденції та успішні стратегії, які можуть бути корисні для України. Багато країн досягли успіху, зосередившись на виробництві певних видів продукції або на виході на вузькоспеціалізовані ніші. Наприклад, Італія славиться своїми брендами розкішного одягу, а Бангладеш – виробництвом бавовняних тканин. Сучасне

обладнання, нові матеріали та цифрові технології дозволяють підвищити продуктивність, якість продукції та знизити витрати. Сильні бренди та оригінальний дизайн допомагають виділитися на конкурентному ринку та завоювати лояльність споживачів. Сприятлива податкова політика, доступ до фінансування, розвиток інфраструктури та підтримка експорту – важливі елементи державної політики, спрямованої на розвиток легкої промисловості. Підготовка кваліфікованих кадрів – одна з ключових умов успішного розвитку галузі. Дотримання екологічних стандартів, справедливі умови праці та соціальна відповідальність стають все важливішими для споживачів і інвесторів.

Україна має багаті традиції текстильного виробництва та кваліфіковану робочу силу. Необхідно визначити, які саме сегменти ринку можуть бути найбільш перспективними для українських виробників.

4. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну завдало значної шкоди всім секторам економіки, і легка промисловість не стала винятком. Дохід у підприємств легкої промисловості України, в умовах війни, у 2023 році знизився на 13%, але незважаючи на численні виклики, вони демонструють значну стійкість та адаптивність. Багато підприємств, особливо на сході країни, зазнали значних пошкоджень або були повністю зруйновані внаслідок бойових дій. Перебої з постачанням сировини, комплектуючих та енергоресурсів, ускладнення експорту продукції – логістичні проблеми, з якими зіткнулися підприємства легкої промисловості. Частина працівників була змушена евакуюватися або мобілізуватися, що призвело до гострої нестачі кваліфікованих кадрів. Війна призвела до зниження купівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на попит продукції легкої промисловості.

За час війни, більшість підприємств адаптувалися, деякі змінили виробництво на потреби ЗСУ та гуманітарної допомоги, виробляючи військову форму, медичні халати, спальні мішки тощо. Війна об'єднала представників легкої промисловості, які обмінюються досвідом та підтримують один одного. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов та опановувати нові напрями та технології.

5. З PEST-аналізу виявлено, що політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на підприємства легкої промисловості, зокрема на швейну галузь в Україні. Флуктуації валютних курсів є одним із ключових факторів, що впливають на цей сектор, зокрема зміни в обмінних курсах можуть суттєво змінювати вартість імпортованих матеріалів та обладнання, а також впливати на конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку. Позитивні наслідки включають зниження вартості імпорту устаткування та підвищення конкурентоспроможності експортних товарів у періоди девальвації національної валюти. Проте, негативні наслідки можуть включати збільшення витрат на матеріали та обладнання у періоди зміцнення національної валюти, а також невизначеність для компаній, що працюють на міжнародному ринку.

Вплив війни на легку промисловість в контексті PEST та SWOT:

- війна створила додаткові бар'єри для бізнесу, такі як логістичні проблеми, митні перешкоди, нестабільність законодавства;
- зниження купівельної спроможності населення, девальвація гривні, зростання цін на енергоносії та сировину негативно вплинули на діяльність підприємств;
- зміни в споживчих перевагах, спрямовані на підтримку вітчизняного виробника;
- війна прискорила процес цифрової трансформації підприємств.

6. Воєнні виклики погіршили ситуацію з імпортом, згідно проведеного дослідження: якщо у 2021р. імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то за даними 1 кварталу 2023 (до відп. періоду 2022) перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а спад експорту становив біля 40%. Імпорт спеціального одягу та взуття для силових структур за 2022 рік склав понад 60%.

В легкій промисловості у серпні 2024 року, 52,5% підприємств були або є експортерами (61,7% на рівні України). В серпні 2024 року більшість експортерів легкої промисловості звітували про продовження зовнішньоекономічної діяльності. 76% компаній галузі повідомили, що експортували до війни, а також

продовжували експортувати впродовж останніх 12-ти місяців. Це дещо менше, ніж в цілому по країні, де таких компаній було 81%. З опитаних компаній жодна не почала експортувати під час повномасштабної війни. Водночас майже 24% компаній повідомили про зупинку експорту. Це може бути пов'язано як з втратою ринків продажу, так і з довшою та дорожчою логістикою. Іншою причиною може бути переорієнтація виробництва на замовлення для ЗСУ.

Війна в Україні суттєво вплинула на експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості. З одного боку, з'явився попит на військову форму, медичний одяг та інші види продукції для потреб оборони. З іншого боку, ускладнилися логістичні ланцюжки, зменшилася купівельна спроможність населення, що негативно позначилося на експорті споживчих товарів.

7. Перспективи розвитку підприємств легкої промисловості в Україні є досить багатообіцяючими, незважаючи на численні виклики, які постали перед галуззю в останні роки. Війна, пандемія та глобальні економічні зміни внесли свої корективи, проте, водночас, відкрили нові можливості. Посилення патріотичних почуттів серед українців стимулює попит на вітчизняну продукцію, що є потужним драйвером для розвитку легкої промисловості. Державні програми підтримки вітчизняних виробників, спрощення доступу до фінансування, зниження податкового навантаження сприяють розвитку галузі. Впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, використання онлайн-платформ для продажу продукції дозволяють підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Спільні проекти, обмін досвідом та залучення іноземних інвестицій можуть сприяти розвитку легкої промисловості. Попит на екологічно чисту продукцію зростає в усьому світі, що створює нові можливості для українських виробників.

Основні напрямки розвитку:

- розробка та впровадження у виробництво ексклюзивних колекцій одягу, текстиль з натуральних матеріалів, вироби ручної роботи тощо;
- диверсифікація виробництва, що дозволить задовольнити потреби ширшого кола споживачів;

- активний пошук нових партнерів за кордоном та вихід на перспективні ринки;
- розвиток власних брендів дозволить підвищити впізнаваність продукції та завоювати довіру споживачів;
- залучення талановитих дизайнерів допоможе створити унікальні колекції, які будуть користуватися попитом на світовому ринку.

Легка промисловість України має значний потенціал для розвитку. Для досягнення успіху необхідно зосередитися на підвищенні якості продукції, інноваціях, маркетингу та просуванні брендів, а також на співпраці з державою та міжнародними партнерами.

8. Досліджено проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств. Багато підприємств фокусуються на короткострокових результатах, ігноруючи довгострокові наслідки своїх дій для навколишнього середовища та суспільства. Не всі підприємства мають чітко визначену стратегію сталого розвитку, що ускладнює інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у бізнес-процеси. Інвестиції в екологічні проекти та соціальні програми часто вимагають значних фінансових ресурсів, яких може не вистачати у підприємств. Нестача спеціалістів, які володіють знаннями в галузі сталого розвитку, ускладнює реалізацію відповідних проектів. Часті зміни в законодавстві, що регулює діяльність підприємств, створюють невизначеність і ускладнюють довгострокове планування. Тиск з боку конкурентів, які не дотримуються екологічних стандартів, змушує підприємства знижувати свої стандарти, щоб залишатися конкурентоспроможними. Відсутність чіткої державної політики в галузі сталого розвитку, недостатнє фінансування екологічних проектів. Дефіцит природних ресурсів, зростання цін на енергоносії обмежують можливості для розвитку виробництва. Нерівність, бідність, безробіття створюють додаткові виклики для підприємств, які прагнуть досягти соціальної відповідальності.

9. Наразі перед українською промисловістю стоїть завдання вижити, вистояти під час воєнних дій, можливо змінити розташування підприємств (переїхати) чи змінити асортимент продукції, підлаштовуючи його під реалії

сьогодення (включаючи допомогу українській армії, тимчасовим переселенцям, соціально незахищеним верствам населення). Це дозволить перемогти ворога, підготуватись до післявоєнної відбудови, використавши свій потенціал (у тому числі людський), і збільшити свою частку присутності на світовому ринку. По суті це виклик, якщо врахувати агресивні намагання окупаційної армії знищити українські підприємства, логістичні шляхи, енергетичну систему країни. І цей виклик потребує консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін – промисловості, держави, іноземних партнерів, експертних інституцій та міжнародних установ.

Список використаних джерел

1. Глухова С. В., Кильницька Є. В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. Київ. 2022. Випуск 2. С. 81-89.
2. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 364 с.
3. Грищенко А. Ю. Інтеграційний вектор реалізації національних економічних інтересів України: теоретичні та практичні аспекти. *Міжнародна економічна політика*: наук. журн. Київ. 2011. Випуск 1-2 (14-15). С. 246-274.
4. Українська асоціація підприємств легкої промисловості. Укрлегпром: веб-сайт. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/about/> (дата звернення 21.11.2024).
5. Легка промисловість України та світу. Готуйся серйозно до географії: веб-сайт. URL: <https://geografiamozil2.jimdofree.com/головна/легка-промисловість-україни-та-світу-художні-промисли/> (дата звернення 21.11.2024).
6. Глухова С.В. Україна: легка промисловість. Велика українська енциклопедія: веб-сайт. URL: <https://vue.gov.ua/Україна: легка промисловість> (дата звернення 21.11.2024).
7. Волкова О. І., Гончарова Ю. В. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: навч. посібник. Київ, 2009. 446 с.
8. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30, ст. 141.
9. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112.
10. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44-45, № 46-47, № 48, ст. 552.
11. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44, ст. 356.

12. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.
13. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 20.11.2024).
14. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 20.11.2024).
15. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення 20.11.2024).
16. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 20.11.2024).
17. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 20.11.2024).
18. Про здійснення державних закупівель: Закон України від 10.04.2014 № 1197-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1197-18#Text> (дата звернення 20.11.2024).
19. Про охорону прав та промислові зразки: Закон України від 15.12.1993 № 3688-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text> (дата звернення 20.11.2024).
20. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 № 3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text> (дата звернення 20.11.2024).
21. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення 20.11.2024).

22. Міністерство економіки України: офіційний веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 20.11.2024).

23. Про затвердження плану заходів з підтримки легкої промисловості України на 2022-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.02.2022 № 169-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-pidtrimki-legkoyi-promislovosti-ukrayini-na-20222024-t160222> (дата звернення 20.11.2024).

24. Sistema Moda Italia. Confindustria: веб-сайт. URL: <https://www.confindustria.it/home/chi-siamo/sistema-confindustria/federazioni-settore/associazione?id=E718E52A437B1EBDC1258216001B8BBC> (дата звернення 20.11.2024).

25. Sheng Lu. FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing. FASH455: веб-сайт. URL: <https://shenglufashion.com/blog/> (дата звернення 20.11.2024).

26. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772> (дата звернення 20.11.2024).

27. Дослідження текстилю, одягу, шкіри та взуття в умовах повномасштабного вторгнення. Укрлегпром: веб-сайт. URL: <https://ukrlegprom.org.ua/news/doslidzhennya-tekstylyu-odyagu-shkirya-ta-vzuttya-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення 20.11.2024).

28. Бетлій О. В., Ангел Є. О. Секторальний аналіз: легка промисловість. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. 2024. 11 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_light_industry.pdf (дата звернення 20.11.2024).

29. Міністерство економіки України. Підтримка легкої промисловості – це складова економічної стійкості сьогодні і обороноздатності у майбутньому, – Юлія Свириденко. Кабінет Міністрів України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidtrymka-lehkoi-promyslovosti-tse-skladova->

[ekonomichnoi-stiikosti-sohodni-i-oboronozdatnosti-u-maibutnomu-iuliia-svyrydenko](#)

(дата звернення 20.11.1024).

30. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів та аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

31. Девальвація української гривні. Міністерство Фінансів України: офіційний веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/> (дата звернення 20.11.2024).

32. Якимчук Д. М. Застосування інноваційних технологій в легкій промисловості. *Сучасні технології промислового комплексу: базові процеси інновації*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 2018/9. № 4. С. 212.

33. Департамент екології та природних ресурсів. Регіональна доповідь про стан навколишнього середовища в Одеській області у 2021 році. Одеса: ООДА, 2021. 214 с.

34. Грищенко І. М., Данилкович А. Г., Тарасенко І. О. Методологічні положення екоорієнтованого розвитку підприємств легкої промисловості. *Актуальні проблеми економіки*: наук. екон. журн. Київ. 2012. № 8. С. 238-252.

35. UKRLEG PROM CONFERENCE`2023 «Легка промисловість. Відновлення. Разом до Перемоги!» Укрлегпром: веб-сайт. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrlegprom-conference-2023-legka-promyslovist-vidnovlennya-razom-do-peremogy/> (дата звернення 20.11.2024).

36. Про ратифікацію Угоди про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Турецької Республіки: Проект Закону України від 07.05.2024 № 0267. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JI11057I?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.36919712.1673643639.1732149290-1374549243.1709553033#_gl=1*sjsfm5*_gcl_au*MzE0NDY2OS4xNzMyMTQ5Mjg2 (дата звернення 20.11.2024).

37. UKRLEG PROM TALKS на Kyiv Fashion: Текстильні вектори. Можливості відновлення. Укрлегпром: веб-сайт.

URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrlegprom-talks-na-kyiv-fashion-tekstylni-vektory-mozhlyvosti-vidnovlennya/> (дата звернення 20.11.2024).

38. Притула Х. М., Максименко А. О. Сучасні тенденції та виклики розвитку легкої промисловості прикордонних регіонів України: Результати експертного опитування: науково-аналітична записка. Львів, 2020. 27 с.

39. Ханін С. Г. Проблеми економічного розвитку регіонів, що зумовлюють необхідність модернізації регіональної економіки. *Економіка та держава*: наук. практ. журн. 2020. № 4. С. 232-235. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.232.

40. Заболодська І. В., Тяжкороб І. В., Плетньов М. В. Тенденційність розвитку просторових форм організації економіки регіону. *Ефективна економіка*. Київ. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6092> (дата звернення 20.11.2024).

41. Рихліцький В. В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення 20.11.2024).

42. Збитки завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в 13\$ млрд. Kyiv School of Economics: веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення 20.11.2024).

43. Жарикова А. О. Кількість безробітних в Україні сягає 2,9 млн осіб – НБУ. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/3/696678/> (дата звернення 20.11.2024).

44. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016. 22 с.

45. Ресурсоефективне та чисте виробництво. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.recpc.org/recp-ua/> (дата звернення 20.11.2024).

46. Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні»: Указ Президента України від 26.01.2024 року № 31/2014.

47. Всеукраїнська економічна платформа «Зроблено в Україні». Департамент промисловості та розвитку підприємництва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації): офіційний вебпортал. URL: <https://dprp.kyivcity.gov.ua/news/vseukrainska-ekonomichna-platforma-zrobleno-v-ukraini> (дата звернення 20.11.2024).

48. Засідання за ініціативою Українського союзу промисловців та підприємців (УСПП) спільно з Асоціацією «Укрлегпром». Укрлегпром: веб-сайт. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/28-02-vidbulosya-zasidannya-antykryzovogo-shtabu-stijkosti-ekonomiky-v-umovah-voyennogo-stanu-z-fokusom-na-legku-promyslovist/> (дата звернення 20.11.2024).

49. Підтвердження українського преференційного походження товарів легкої промисловості. Укрлегпром: веб-сайт. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/pidtdverdzhennya-ukrayinskogo-preferencziynogo-pohodzhennya-tovariv-legkoyi-promyslovosti/> (дата звернення 20.11.2024).

50. Про ратифікацію Угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою: Закон України від 10.04.2024 № 3627-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3627-20#Text> (дата звернення 20.11.2024).

51. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса, 2018. 305 с.

ДОДАТКИ

PEST – аналіз галузі легкої промисловості України

Чинники	Вплив чинника	Вірогідність фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (Р)				3,3
Угода між Україною та Туреччиною про зону вільної торгівлі (ЗВТ)	+	0,25	4	1,0
Зміни у законодавстві щодо підприємництва та оподаткування	+	0,2	3	0,6
Законодавство з охорони навколишнього середовища	-	0,1	3	0,3
Регулювання зовнішньоекономічної діяльності	+	0,1	4	0,4
Реформи у сфері підтримки малого та середнього бізнесу	+	0,1	3	0,3
Законодавство з питань інтелектуальної власності	+	0,05	2	0,1
Посилення воєнно-політичної нестабільності	+	0,2	3	0,6
Економічні (Е)				3,25
Динаміка ВВП	+	0,1	4	0,4
Обсяг інвестицій у легку промисловість	+	0,15	3	0,45
Рівень інфляції	-	0,1	3	0,3
Рівень безробіття	-	0,05	2	0,1
Флуктуація валют	-	0,2	4	0,8
Трудодоступність кредитних ресурсів	-	0,1	2	0,2
Розвиток торгівлі	+	0,2	4	0,8
Рівень економічної активності населення	+	0,1	2	0,2

Продовження табл. Додаток А

1	2	3	4	5
Соціальні (S)				3,1
Модні тенденції у галузі	+	0,2	3	0,6
Суспільне ставлення до вітчизняного виробника	+	0,2	3	0,6
Статева структура населення	-	0,05	2	0,1
Демографічні зміни та ринок праці	-	0,1	3	0,3
Рівень освіти та кваліфікації робочої сили	+	0,05	2	0,1
Мотивація споживачів	+	0,1	2	0,2
Суспільне споживання	+	0,3	4	1,2
Технологічні (Т)				3,1
Державні і недержавні витрати на науку і техніку	+	0,2	3	0,6
Технічні інновації легкої промисловості	+	0,3	3	0,9
Патентний і ліцензійний захист технологій	+	0,1	2	0,2
Викоритання автоматизації та роботизації	+	0,3	4	1,2
Екологічні вимоги та стандарти	-	0,1	2	0,2

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- Угоди про вільну торгівлю; - відмінне транспортне сполучення з ЄС; - висока якість виробництва; - якісний дизайн та мода; - оснащення деяких фабрик сучасним обладнанням; - конкурентні витрати на оплату праці.	- обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури; - значні обсяги «сірого» імпортного взуття 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 країні; - низька внутрішня купівельна спроможність; - низька продуктивність; - застаріле обладнання; - робота більшості виробництв одягу за давальницькою схемою; - відсутність значного поширення українських брендів.

Продовження табл. Додаток Б

1	2
Можливості	Загрози
- забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках; - 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, Канади та Близького Сходу.	- зменшення ЄС розміру мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, що скорочує переваги ГВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС); - складна ситуація в країні, у зв'язку з повномаштабним вторгненням; - зовнішня міграція робочої сили; - вплив Brexit на рівень торгівлі з Великобританією; - проблеми з отриманням сертифікату Євро-1.

Джерело: сформовано автором