

**І.В. УГРИМОВА, Є.В. МАЛИХІНА, О.О. ЗАМУЛА**  
**ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В статті розглядається проблема управління ефективністю суб'єктів господарювання, яку можна вирішити за рахунок різних підходів та методів, використання яких не завжди можливе або дає певний рівень ефективності в тих умовах, що склалися зараз в Україні. Пропонується звернути увагу на кластерний підхід, який ще не набув широкого застосування на теренах нашої держави. Але на досвіді підприємницьких структур інших держав доведено його актуальність і ефективність. Використання кластерного підходу в Україні є необхідною умовою активізації вітчизняного виробництва, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів та досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності. Немає єдиного визначення поняття «кластер», законодавчо в нашій країні воно також не визначено; різноманітність тлумачення спонукала розглянути це поняття більш глибоко. Дію кластерного підходу описано на прикладі швейного бізнесу в Україні, для цього було проведено аналіз швейного бізнесу, який є частиною легкої промисловості. Прикладом практичного застосування дії кластерного підходу обрано ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», яка працює як кластер вже багато років і є ядром виробничого мікрокластеру. Цей мікрокластер має особливу модель взаємодії з суб'єктами швейного бізнесу, тому що працює за давальницькою схемою. В цьому мікрокластері кожна фізична особа може виконувати декілька функцій: наприклад, швачка може налагоджувати обладнання, а маркетолог допомагати експедитору і т.і. Закази оформлюються на різних ФОПів. Наймані робітники закріплені за ФОПами – умовно. Два обліковця ведуть весь облік у ФОПів та бухгалтерський облік у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» також складають і здають звітність всіх суб'єктів мікрокластеру. В цій моделі всі суб'єкти підприємництва працюють за спрощеною системою оподаткування. Проведене дослідження дозволило авторам розробити і запропонувати своє бачення визначення поняття «виробничий мікрокластер».

**Ключові слова:** управління ефективністю; кластер; кластерний підхід; швейний бізнес; зовнішня торгівля; виробництво; виробничий мікрокластер

**I.V. UHRIMOVA, Y.V. MALYKHINA, O.O. ZAMULA**  
**USING A CLUSTER APPROACH TO MANAGING THE EFFICIENCY OF THE BUSINESS ENTITY**

The article considers the problem of management of efficiency of economic entities, which can be solved through various approaches and methods, the use of which is not always possible or gives a certain level of efficiency in the level of efficiency in the current conditions in Ukraine. It is proposed to pay attention to the cluster approach, which has not yet been widely used in our country. But the experience of entrepreneurial structures of other states proved its relevance and effectiveness. The use of a cluster approach in Ukraine is a necessary prerequisite (condition) for activating domestic production, increasing the efficiency of innovative development of regions and achieving a high level of economic development and competitiveness. There is no single definition of the concept of "cluster," legally in our country it is also not defined; the variety of interpretations prompted us to consider this concept more deeply. The effect of the cluster approach is described on the example of the garment manufacturing in Ukraine, for this an analysis of the garment manufacturing, which is part of light industry, was carried out. An example of the practical application of the action of the cluster approach was chosen by PrJSC "Kolomyia Garment Factory", which has been operating as a cluster for many years and is the core of the production microcluster. This microcluster has a special model of interaction with the subjects of the garment manufacturing, because it works according to a tolling scheme. In this microcluster, each individual can perform several functions: for example, a seamstress can set up equipment, and a marketer can help the forwarding agent, etc. Orders are placed for different individual entrepreneurs. Hired workers are assigned to sole proprietors – conditionally. Two accountants keep accounting both for individual entrepreneurs and for PrJSC "Kolomyia Garment Factory," as well as prepare and submit reports to all subjects of the microcluster. In this model, all business entities operate under a simplified taxation system. The conducted research allowed the authors to develop and propose their vision of the definition of the "production microcluster" concept.

**Keywords:** performance management; cluster; cluster approach; sewing business; foreign trade; production; production microcluster

**Вступ.** В умовах складної ситуації в економіці України підприємствам важливо створити стабільну систему управління ефективністю своєї діяльності.

Проблема визначення ефективності підприємства та пошуку шляхів її підвищення є складною, оскільки промислове підприємство - це система, яку важко спростити без втрати її суттєвих ознак.

В найзагальнішому вигляді економічна ефективність виробництва - це кількісне співвідношення двох величин - результатів господарської діяльності і витрат виробництва. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва полягає в підвищенні економічного ефекту на кожну одиницю витрат у процесі використання наявних ресурсів. Підвищення ефективності виробництва може бути досягнуто як за рахунок економії поточних витрат (використаних ресурсів), так і за рахунок кращого використання оборотних коштів і нових капітальних вкладень (використаних ресурсів).

Отже, на ефективність підприємства впливає його фінансовий стан, а також специфічні управлінські, організаційні, технологічні та інші переваги.

Тому визначення ефективності діяльності суб'єкта господарювання має як наукове, так і практичне значення. З його допомогою можна не тільки оцінити ефективність діяльності підприємства, проаналізувати сумарний ефект від окремих його структурних підрозділів і напрямів діяльності, але й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз і план дій на перспективу, визначити результати діяльності, використання ресурсів тощо.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки наслідки неправильно обраної стратегії і тактики управління в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та загрожують їх існуванню [1].

Управління ефективністю підприємства – це багатосторонній підхід до управління, який об'єднує різні сфери діяльності, включаючи стратегію, планування, управління персоналом, операційне управління, облік і контроль, аналіз, відповідні методи та моделі, системи та програмне забезпечення з метою

забезпечення росту ефективності суб'єкта підприємництва [2].

Потрібно відзначити, що проблемою управління ефективністю діяльності у свій час займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Говорушко Т.А., Гончарук А.Г., Климаш Н.І., Куценко А.В., Амстронг М., Холдсворд Е., Джирасин Д., Макконелл К., Брю С., Бор М.З., Парето В., та інші. В таблиці 1 подано визначення поняття «управління ефективністю» різних авторів.

особливо важливим і має безумовну перспективу в умовах змін, що відбуваються на ринку світової економіки, яка має якісно нові ресурси такі, як інформаційні, інноваційні та інтелектуальні [9].

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Економіка, що формується на основі кластерів, – це модель конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої економіки, що забезпечує високий рівень та якість життя населення.

Кластери – досить нова для світової та української

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «управління ефективністю» (доброблено автором на основі [3])

Автор	Визначення поняття «управління ефективністю»
Куценко А.В.	Розглядає управління ефективністю діяльністю організації як «цілеспрямоване оперативне управління регулювання діяльності за направленням управління ефективністю за для забезпечення співвідношення фактичного стану підприємства параметрам, що задані» [4].
Говорушко Т.А., Климаш Н.І.	Відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю і визначають як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства [5].
Амстронг М.	Визначає управління ефективністю як систематичний і неперервний процес удосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих робітників та колективів [6].
Гончарук А.Г.	Вважає, що таке визначення є досить обмеженим, тому що обмежує процес управління ефективністю в дуже вузький проміжок часу (оперативність). А також функціонально обмежує його лише регулюванням, упускаючи інші важливі функції управління – планування, оцінку, аналіз, контроль і т.п. [7].
Холдсворд Е., Джирасин Д.	Управління ефективністю включає заходи по сумісній роботі, довгостроковому мисленню, формування людського капіталу та лояльності клієнтів [8].

**Існуючі методи розв'язання задачі.** Досягнення підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання можливе через застосування кластерного підходу. З метою підвищення ефективності діяльності компанії використання кластерного підходу в Україні є необхідною умовою активізації вітчизняного виробництва, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів та досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності. Для України, особливо в умовах прогресуючої глобалізації та конкуренції, питання швидшого створення та сприяння ефективному розвитку кластерних об'єднань є

економіки форма організації економічного процесу, поділу ризиків і прибутку, підвищення конкурентоспроможності. Це одна з форм стратегічного альянсу, група взаємозалежних компаній, що географічно є сусідніми, і організацій, що діють у певній сфері та взаємодоповнюючих один одного [10].

Слід зазначити, що поняття «кластер», у тому числі «промисловий кластер», в Україні законодавчо не врегульовано до кінця.

В Україні кластери слід розглядати як якісно нову форму управління та важливу передумову запровадження на регіональному рівні інноваційної

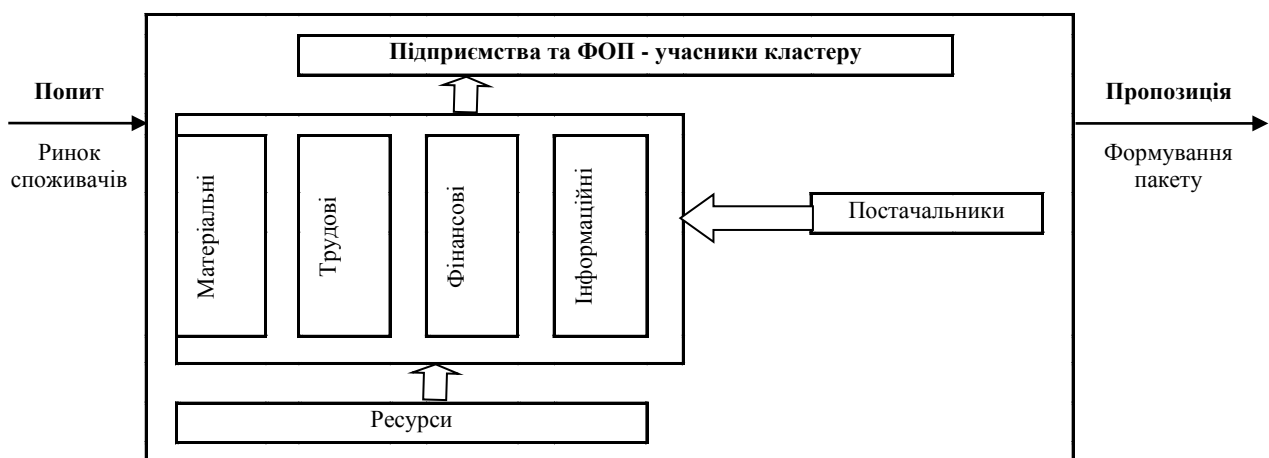


Рисунок 1 – Структура 1 рівня кластеру  
(Джерело: пропозиція автора на основі [21])

моделі економічного розвитку з урахуванням специфіки українських економічної та управлінської систем, забезпечення відповідної законодавчо-нормативної підтримки. При цьому дуже важливо врахувати досвід розбудови кластерної мережі у провідних країнах світу, які досягли значних успіхів у високих темпах національного/регіонального/місцевого розвитку [11, 12].

З англійської мови термін “cluster” перекладається як пучок, блок, пакет, гроно, букет, щітка або як група, скупчення, зосередження (наприклад, людей, предметів), або як бджолиний рій, буквально – “зростати разом”.

Американський вчений Майкл Портер, фахівець в області кластерів, дає таке визначення кластера: «кластери – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у споріднених галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торговельних об'єднань) у певних областях, що конкурують, але при цьому ведуть спільну роботу» [13].

Кластер – це територіальне об'єднання взаємозалежних підприємств та установ у межах відповідного промислового регіону, що спрямовують свою діяльність на виробництво продукції світового рівня [15].

Кластер – це географічно локалізована сукупність виробничо-активних суб'єктів економічної діяльності з мотивованими та стійкими коопераційними відносинами [16].

Кластер – це територіальне та галузеве добровільне об'єднання суб'єктів підприємництва, які тісно співпрацюють з місцевою владою та науковими установами з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та зростання економіки регіону [17].

Тобто дефініція «кластер» має багато тлумачень у зарубіжних та українській мовах, але характерною ознакою його сутності є об'єднання окремих елементів у єдине об'єднання для виконання певних функцій або для реалізації встановленого завдання. Автори публікації [18] пропонують наступне визначення дефініції «кластер»:

«Кластер – це локалізована територіально-виробнича форма інтеграції взаємодіючих суб'єктів господарювання, банківського, приватного сектору, освітніх закладів, органів влади та суміжних, допоміжних, конструкторських, інноваційних підприємств/організацій, об'єктів інфраструктури, що характеризується виробництвом конкурентоспроможних товарів або послуг, наявністю погодженої стратегії розвитку, спрямованої на реалізацію інтересів кожного з учасників і території локалізації кластера, на якій вона перебуває, і що має істотну соціально-економічну значущість для регіону».

У реальності кластери існують майже в усіх галузях економіки в таких багатих регіонах, як Північно-Центральна Італія, Кембриджі, регіон М4, у Великобританії, Силіконова Долина та Маршрут 128 у Сполучених Штатах, Монпельє у Франції та ін. Кластери, що виступають як мережні структури фірм у відповідних

галузях промисловості, існують і можуть бути виявлені у будь-якій державі світу як у багатих, так і у бідних регіонах, у розвинених країнах, у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

Успіхами у кластеризації можуть пишатися Індія, Бразилія, Чилі. Формування кластера з виробництва вина в Чилі забезпечило лідерство держави в області виноробства. У Європі вражають успіхи щодо цього Словенії, Польщі, Угорщини, Хорватії. Усе більше активності в цьому плані проявляють Словаччина, Румунія, Болгарія. Зараз кластеризація спостерігається навіть у підсекторах, які не уявляеш як предмет кластеризації, наприклад, таких, як телемаркетинг та обробка кредитних карток. Не є перебільшенням констатація успішного розвитку державної, регіональної, місцевої економіки, що базується на впровадженні кластерної моделі, у ряді країн Азії (Малайзія, Сінгапур, Південна Корея, Японія, Китай, Індія), а також країнах Латинської Америки, Центральної Європи. Навіть Палестина з 2000 р. реалізує програму підвищення конкурентоспроможності своєї економіки за допомогою кластерів, у тому числі в секторах промисловості, будівництва, туризму, телекомунікацій [15].

В Україні є вагомий шанс стати одним із провідних кластерних регіонів Європи. Але для цього потрібно розробити кластеризаційну стратегію в економіці, яка стала б надійним важелем підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах гострої конкуренції кластери здебільшого орієнтовані на успішний розвиток бізнесу та зростання виробництва. Україна, як асоційований член ЄС, дуже цікавить західноєвропейські кластери, тому що у багатьох проектах та грантах є вимога: залучити міжнародного партнера. Україні, в свою чергу, вкрай потрібні інвестиції. Тому одним з найефективніших засобів вирішення цієї проблеми є застосування кластерного підходу до організації виробництва, що дозволяє об'єднати в межах кластера ресурси та компетенції, недоступні для окремих підприємств. [19].

Важливим є те, що кожне підприємство, яке входить до кластеру, виграє, зберігаючи при цьому автономну стратегічну політику. Кластер позитивно впливає не лише на окремі підприємства, а й на економічну ситуацію регіону загалом.

Кластерна форма розвитку регіонів у Сполучених Штатах Америки, Данії, Нідерландах, Франції та інших європейських країнах уже підтвердила свою ефективність, і досвід функціонування кластерів у цих країнах дав змогу сформувати таке поняття, як парадигма кластерів [20]. Парадигма кластерів, за їх твердженням, проявляється у відображенні кластерами характеру реальної економіки, взаємодії, зв'язків фірм та підприємств та унікальних рис продуктивної економіки місцевості, де виникають кластери, що породжують інновації та нові робочі місця. Наявність передумов створення кластера, за його переконанням, є результатом того, що галузь промисловості, сільського господарства або інша сфера діяльності «пройшла тест» на ринку і має підґрунтя для функціонування кластерів. Також кластерна парадигма дає змогу державним органам правильно визначати економічні пріоритети регіону та

максимізувати результати своєї діяльності в умовах обмеженості ресурсів [20].

Структура кластерного об'єднання має три рівні: продуктивний (рис. 1), інфраструктурний та інституційний. На продуктивному рівні знаходяться підприємства – учасники кластера (у тому числі фізичні особи - підприємці (далі – ФОП), в користуванні яких знаходяться матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, координуються зв'язки з постачальниками та покупцями, і ця взаємодія регулюється попитом і пропозицією.

Інфраструктурний рівень включає підприємства, які забезпечують діяльність кластера і включають в себе фінансові установи, обслуговуючі підприємства, а також підприємства, що надають супутні послуги (продають супутні товари).

Третій рівень – інституційний – охоплює навчальні заклади (центри), державні органи та наукові установи, і його діяльність спрямована на підготовку кадрів, розроблення стратегій розвитку кластерів, координацію стратегічних ініціатив учасників кластеру. Від злагодженої взаємодії цих рівнів залежить ефективність роботи регіональних кластерів, а тому в процесі розроблення критеріїв ефективності необхідно враховувати всі три рівні кластерних об'єднань.

Всередині кластера відбувається взаємодія між людьми, товарами, послугами, бізнес-процесами, знаннями і технологіями.

Попри конкуренцію між підприємствами кластера на ринку, така взаємодія необхідна для розвитку самого регіону, впорядкування взаємозв'язків, виживання та розвитку окремих галузей у тому разі, коли державні органи самостійно не можуть швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі [21].

Кластерна політика характеризується тим, що центральна увага приділяється зміцненню мереж взаємозв'язків між економічними суб'єктами – учасниками кластера. Тенденції до утворення кластерів найчастіше мають спільну наукову або виробничу базу, більш того, успішний розвиток кластера може бути гарантований лише за умови, що наукова база дозволяє побудувати кластер не за спеціалізованим, а за диференційованим типом [27].

Як правило, кластери направлені на досягнення наступних цілей:

- підвищення конкурентоспроможності учасників кластера за рахунок впровадження нових технологій;
- зниження витрат і підвищення ефективності відповідних наукомістких послуг за рахунок ефекту синергії і уніфікації підходів в логістиці, інжинірингу, інформаційних технологіях, менеджменті якості і т. ін.;
- забезпечення зайнятості в умовах реформування великих підприємств і аутсорсинга;
- консолідоване лобювання інтересів учасників кластера в різних органах влади [9].

Надалі розглянемо дію кластерного підходу на прикладі швейного бізнесу в Україні. Для цього проведемо аналіз швейного бізнесу, який є частиною легкої промисловості в Україні.

#### **Швейний бізнес у довоєнні роки посідав друге**

**місце в легкій промисловості України (за даними 2018 року) після текстильної [22].**

Легка промисловість - базова стратегічна галузь господарства України, комплекс із виробництва широкого спектру товарів народного споживання, здатних задовільнити попит населення [23]. Це один із небагатьох секторів економіки зі швидким обертанням капіталу.

Легка промисловість є соціально ваговою галуззю, орієнтованою на кінцевого споживача, на 2020 рік забезпечувала 5 % бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту.

Після набуття Україною незалежності випуск продукції підприємствами легкої промисловості значно зменшився: в 2001 році він становив близько 22% від випуску у 1990 році (свою роль відіграли і падіння доходів населення, зниження обсягів держзамовлення на пошиття професійного одягу).

Загалом за роки незалежності України виробництво товарів легкої промисловості скоротилося приблизно в 10 разів; кількість працівників - з 750 тис. осіб (1990 рік) до 85 тис. осіб (на початок 2020 р.; понад 90% - жінки); частка виробництва товарів легкої промисловості - з 20% до 0,8%.

Вітчизняна галузь легкої промисловості виробляла на 3218 млрд. грн реалізованої продукції, близько 51% - експортувалося, здебільшого до Європи.

В Україні функціонувало понад 2,3 тис. малих і середніх підприємств легкої промисловості. Виробництво було зосереджене переважно на середніх підприємствах (14% від загальної кількості підприємств легкої промисловості), які реалізували майже 80% продукції. Практично всі підприємства приватизовані, у державній власності перебуває менше 1%.

Галузь має потужний виробничий потенціал, здатна виробляти різноманітний асортимент товарів широкого вжитку та промислового призначення. Легка промисловість України включає 23 види економічної діяльності, об'єднані у три основні групи:

1 Текстильне виробництво (ткацьке, виробництво трикотажного полотна, килимів, канатів, мотузок, нетканих матеріалів, інших текстильних виробів, крім одягу, тощо);

2 Виробництво одягу (робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із хутра, трикотажного та в'язаного одягу, панчішно-шкарпеткових виробів тощо);

3 Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (взуття, дублення та оздоблення шкіри, вичинка й фарбування хутра, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо).

До галузі належить також виробництво іграшок, фурнітури, столового посуду тощо. Сировиною для легкої промисловості України є натуральні, штучні та синтетичні волокна. Переробляється як вітчизняна (льон, шкіра, хутро, хімічні волокна, вовна), так і привізена (вовна, бавовна, текстиль) сировина [23].

У 2018 році обсяг реалізованої продукції легкої промисловості України становив 93% від рівня 2006 року. У 2019–2020 рр. у розвитку галузі намітилися негативні тенденції. Наслідком негативної динаміки

виробництва товарів легкої промисловості стало відставання України за цим показником, зокрема від Польщі — у 6 разів, від Німеччини — у 21 раз, від Італії — у 73 рази. На зменшення виробництва вплинули:

- різке скорочення вітчизняної сировинної бази та залежність від імпортованої сировини;
- відсутність цілісної державної політики щодо консолідації коштів державного бюджету, власних коштів підприємств, а також кредитів і залучених інвестицій;
- складність митних процедур для підприємств галузі за умов давальницької схеми та експорту продукції;
- зниження купівельної спроможності населення;
- нерівні умови для великих підприємств і малого бізнесу в оподаткуванні;
- відсутність бюджетного фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, розробок нових технологій;
- висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості;
- відсталість за технологічним рівнем і дизайнерськими рішеннями від провідних закордонних підприємств тощо.

Скасування централізованого планування, замовлення продукції та лібералізація ринку без відповідних економічних та нормативно-правових заходів спричинили заповнення внутрішнього ринку низькоякісними імпортними товарами. Приватизація в галузі проводилася переважно без залучення інвестицій, що загальмувало її розвиток. Відсутність цільового фінансування та інфляція мала наслідком втрату підприємствами обігових коштів, через що вони працюють за давальницькими схемами. Різке зростання цін на сировину та енергоносії призвело до збільшення собівартості продукції, загостило диспропорції між цінами на товари та купівельною спроможністю населення. Недоступність довгострокових кредитів спричинила нестачу власних фінансових ресурсів для самостійного виходу на зовнішні ринки. Через низьку заробітну плату знизився притік молодих кадрів на підприємства. Усі ці проблеми призвели до того, що в Україні легка промисловість зайняла позицію аутсайдера в економіці.

Підприємства легкої промисловості в Україні працюють за умов світових цін на сировину, матеріали та устаткування, що формують 65–80 % собівартості продукції. Водночас витрати на оплату праці становлять лише 10 - 20% у собівартості продукції. Вітчизняні товари не витримують цінової конкуренції з контрабандними та контрафактними товарами. Серед чинників, які послаблюють конкурентоспроможність продукції української легкої промисловості на внутрішньому споживчому ринку, є сприятливі умови для імпорту одягу та інших виробів: в 2018 році в Україну було імпортовано 130 тис. т вживаного одягу на суму майже 155 млн. дол., що на 38,87 тис. т (та 57,47 млн. дол.) більше, ніж 2015 року. За обсягом імпорту вживаного одягу і взуття в 2018 р. Україна серед 112 країн світу посіла 4 місце після Пакистану, Малайзії та Кенії. Обсяг товарів легкої промисловості, імпортованих в Україну з країн Південно-Східної Азії, досяг критичної межі та за

деякими товарними позиціями заповнив 65 - 95% внутрішнього українського ринку.

Гострою проблемою є контрабанда товарів. Згідно зі звітністю трьох основних імпортерів в Україну готової продукції - Китаю, Туреччини й Польщі, в 2017 році з їхньої території ввезено продукції на 1079,1 млн. дол., тоді як за даними Держстату України — лише на 483,3 млн. дол. (тобто лише з цих країн на український ринок потрапило неврахованого імпорту трикотажних полотен, домашнього текстилю, одягу та взуття на 596 млн. дол.). Втрати бюджету за рік тільки по цих країнах-експортерах становили 5,3 млрд. грн.

За таких умов продаж вітчизняних товарів легкої промисловості на внутрішньому ринку - незначний. Українська легка промисловість є експорт-орієнтованою. Товари легкої промисловості в Україні виробляються підприємствами на умовах переробки давальницької сировини та постачаються до країн ЄС. У 2017 році 46,21% виготовленої продукції текстильних та інших вітчизняних виробництв реалізовано на зовнішніх ринках [23].

Швейна галузь, як вже було наведено раніш, посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Швейна промисловість має повсюдне поширення. Її підприємства є в 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.

Нині українська швейна промисловість працює здебільшого на замовлення іноземних фірм, використовуючи нашу дешеву робочу силу. Левова частка виробленої продукції направляється на експорт [24].

В Україні швейна промисловість, що виробляє одяг та інші швейні вироби побутового та технічного призначення з тканин, трикотажних полотен, штучною і натуральної шкіри та хутра, нових конструкційних матеріалів, а також різноманітних оздоблювальних матеріалів і фурнітури) перебуває у стані економічного занепаду (зменшення обсягів експорту та зростання обсягів імпорту, заміщення вітчизняного виробництва повного циклу використанням схем з давальницькою сировиною). Водночас, вона історично, ще за радянських часів забезпечувала вітчизняний та іноземний ринки якісною продукцією. Швейна промисловість складає понад 1/3 обсягу валової продукції легкої промисловості [25].

Вітчизняна швейна промисловість перетворилася на пошивочний цех для багатьох відомих світових виробників одягу. Загалом 85% виготовлених в Україні суконь, плащів і костюмів з брендовими етикетками виїжджають за кордон.

Майстерність українських кравців вже оцінили британські компанії New Look, Marks & Spencer, Next, Laura Ashley і Top Shop, іспанська Zara, нідерландська Mexx, німецька Triumph, американська VCBG, заснована в США і яка стала міжнародною Esprit, а також ряд інших світових брендів, які розміщують замовлення в Україні за схемою давальницької сировини.

Цікаво, що з-за кордону поставляється все – від тканини та ниток до бірок, цінників і упаковки. Вітчизняні фабрики виконують замовлення і відправляють до Європи і США вже готові вироби. Костюми для Hugo Boss виготовляє в тому числі і вінницька фабрика «Володарка», а раніше для бренду шили київські фабрики «Дана» і «Юність».

Саме робота на іноземні бренди сьогодні стала головною сферою діяльності вітчизняних швейних фабрик. Причому обсяги контрактів цілком солідні, згідно з інформацією самих швейників, які фігурують у контрактах і суми не називають, навіть разові замовлення сягають десятків тисяч речей.

Співпраця із закордонними замовниками не тільки допомогла вижити вітчизняній легкій промисловості, а й дозволила їй долучитися до світових технологій, а також провести модернізацію обладнання. Сьогодні оснащення українських фабрик, на думку експертів, відповідає європейському рівню [25].

Слід зазначити, що, з одного боку, робота вітчизняних підприємств на основі давальницької сировини, як форма співробітництва на сучасному етапі розвитку легкої промисловості, є надзвичайно важливою, оскільки дає змогу наростити експортний потенціал, завантажити потужності і забезпечити людей роботою, набути досвіду виробництва продукції, що відповідає світовим стандартам якості. Але, з іншого боку, співпраця на цих умовах фактично призводить до повної залежності вітчизняного виробника від іноземного замовника. Сьогодні, раптовий розрив таких стосунків, неминуче призведе до виникнення кризових ситуацій на вітчизняних швейних підприємствах [26].

Ринок одягу є важливою складовою товарного ринку, який забезпечує задоволення потреб всіх верств населення в одязі. Під ним розуміють взаємодію виробників, посередників та споживачів з приводу купівлі-продажу предметів першої необхідності – одягу.

Структура ринку одягу охоплює первинний, вторинний та торговий сегменти. Первинний сегмент містить виробництво сировини та матеріалів, які необхідні для пошиття одягу. Цим займаються постачальники сировини та матеріалів, дизайнери та виробники тканин. Вторинний сегмент стосується виробництва одягу.

Цим займаються масові виробники одягу, модельєри з індивідуального пошиття та шоуруми. Торговий сегмент охоплює споживачів, посередників та мережі реалізації готової продукції, а саме бутики, автономні мультибрендові торгові точки, моно- та мультибрендові торгові точки в великих торгових центрах, сток-центри, речові ринки та останнім часом Інтернет платформи [27].

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

На формування асортименту ринку одягу впливає споживчий попит, який залежить від багатьох факторів: економічних, соціально-демографічних, технічних, національно-побутових. Економічні фактори включають

грошові доходи населення, рівень роздрібних цін і їх співвідношення між певними товарними групами тощо. Цей чинник визначає базовий рівень потреб та їх задоволення, а також реакцію споживачів на зміну ціни. Соціально-демографічний фактор визначає вплив соціальних, професійних та культурних факторів розвитку населення на їх потреби. Технічні фактори характеризують технічний рівень і якість продукції. До національно-побутових чинників належать етнічний склад населення та звичаї [28]. Цей фактор впливає на вже історично сформовану моду, звички та традиції на ринку одягу.

Пропозиція на ринку одягу визначається наступними чинниками:

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

Ринок одягу в Україні вкрай неоднорідний, він частково формується за рахунок виробів, що випускаються вітчизняними виробниками, але більшою мірою – за рахунок поставок з-за кордону.

Причому продукція і вітчизняних, і закордонних виробників реалізується як офіційно, так і в тіншовому секторі. Вітчизняний одяг виробляється багатьма підприємствами легкої промисловості. Загально визнаних лідерів на сьогодні практично немає.

Обсяг виробництва одягу в Україні за 2020 рік склав 9577,2 млн грн, що на 429,2 млн грн менше, ніж у 2019 році [29], тобто виробництво одягу останнім часом скорочується.

Реалізація одягу здійснюється як через Інтернет-магазини самих виробників, так і через посередників. Залежно від рівня доходів споживачі обирають різні типи торгових підприємств. Так, споживачі з низькими доходами купують одяг в основному на речових ринках та в магазинах секонд-хенду. Споживачі із середнім рівнем доходу купують одяг середнього сегмента ринку в мультибрендових бутиках і в магазинах великих торгових компаній. Споживачі з високим рівнем доходів (сегмент одягу прет-а-порте і ексклюзивних колекцій) вважають за краще купувати одяг у монобрендових бутиках.

Розглянемо динаміку роздрібного товарообороту одягу підприємств роздрібною торгівлі України у 2010 - 2021 рр. (таблиця 2).

Як свідчать дані таблиці 2 роздрібний товарооборот одягу до 2020 р. щороку збільшувався, але пандемія, пов'язана з поширенням коронавірусу, внесла свої корективи, в результаті чого спостерігається спад обсягів роздрібного товарообороту на даному ринку.

Питома вага одягу в загальному обсязі роздрібного товарообороту за досліджуваний період коливається в межах 2,0-3,2%. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, які вироблені на території України, поступово скорочується. Ринок одягу все більше

Таблиця 2 – Динаміка роздрібного товарообороту одягу в Україні у 2010-2021 рр.

Рік	Роздрібний товарооборот одягу, млн грн	Темпи зростання обсягу роздрібного товарообороту одягу, % до попереднього року	Питома вага одягу в роздрібному товарообороті, % до підсумку	Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі одягу, виробленого на території України, %
2010	5488,2	129,8	2,0	13,7
2011	7148,2	130,2	2,0	12,7
2012	8351,7	116,8	2,0	10,9
2013	9693,4	116,1	2,2	9,3
2014	10728,5	110,7	2,5	8,6
2015	12752,3	118,9	2,6	8,6
2016	15201,7	119,2	2,7	8,0
2017	17580,4	115,6	3,0	8,2
2018	21075,3	119,9	3,2	8,8
2019	25588,9	121,4	3,2	7,7
2020	25112,0	98,1	2,9	7,2
2021	23280,0	92,7	3,1	5,7

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Таблиця 3 - Зовнішня торгівля України за товарними групами одягу (тис. дол. США) у 2012 – 9 місяців 2023 рр.

Рік	Одяг трикотажний		Одяг текстильний	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт
9 мес 2023	43254	316720	66489	305128
2022	121994	402257	287073	705034
2021	135324	461530	332362	401396
2020	109635	358668	338553	349226
2019	114020	360364	360194	340771
2018	136225	260719	101169	212162
2017	121859	185998	378707	187929
2016	107335	160736	355079	176782
2015	96996	159634	331599	179521
2014	135657	254598	411139	293495
2013	165102	380799	400185	510314
2012	158895	454638	387642	616429

Джерело: складено автором на підставі [31]

орієнтується на іноземного виробника, що є негативною тенденцією даного ринку.

Оскільки ціни ростуть, а купівельні можливості місцевого населення зменшуються, то виробники все більше націлюються на експорт своєї продукції. Хоча через вірус, а потім широкомасштабне вторгнення існують деякі складнощі, в зв'язку з якими значно зменшилися обсяги експортованих товарів. Водночас населення все більше переходить на імпортні товари, які є більш доступними та дешевими. Тобто ринок одягу сьогодні в значній мірі залежить від імпорту.

Проведене дослідження зовнішньої торгівлі України за товарними групами одягу (табл. 2) свідчить про скорочення експорту одягу за досліджуваний період, зокрема трикотажного – на 33,2% у 2020 р. порівняно з 2011 р., а текстильного – на 29,7% відповідно.

Потім у 2021 році експорт трикотажного одягу виріс, а у 2022 році впав з-за відомих обставин. Експорт текстильного одягу за цей період продовжив падіння. Хоча дана тенденція не є стабільною, в окремі роки після скорочення відбувалось деяке зростання. Варто зауважити, що в експорті переважає текстильний одяг.

Щодо імпорту, у 2020 р. порівняно з 2011 р. він виріс: трикотажного одягу – на 31%; текстильного – на 37,2%. У 2021 році імпорт трикотажного одягу виріс, але у 2022 році впав. Імпорт текстильного одягу продовжив зростати і у 2022 році сягнув найвищого рівня. Це пов'язано, в першу чергу з тим, що в цю групу входить військовий одяг.

Загалом перед війною в Україні працювало 1600 швейних підприємств, значна частина була

розташована у південно-східному регіоні країни: у Сумській, Чернігівській та Харківській областях. Ці регіони потрапили під удар ворога першими.

Через війну близько 60% компаній легкої промисловості або закрилися, або працюють з перебоями [30].

Розглянемо дію кластерного підходу на прикладі ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», що була зареєстрована у грудні 2010 року на базі приватизованого підприємства, яке було створено у 1945 році. Види діяльності: 14.13 – Виробництво іншого верхнього одягу; 14.14 – Виробництво спіднього одягу; 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

Ще до двохтисячних «у складний період перебудови та становлення незалежності держави керівництво підприємства виробило нові підходи до виробничих процесів в умовах ринкової економіки, що дало можливість не лише «вижити», й стати високотехнологічним, конкурентоспроможним підприємством». [32]

А саме, повністю перейти на роботу з давальницькою сировиною. Підприємство налагодило взаємодію за давальницькою схемою з іноземними фірмами «NV DELTEX», «ХЕКО Беклейд», «ЛЮУ - ЛЕВІ», «ЕКОМ» (Німеччина), «Баррон - Фенін» (Нідерланди) та ін.

Підприємство працювало з фірмами Німеччини, Швейцарії, США, Франції, Бельгії та Чехії.

Підприємство мало обладнання – 400 одиниць, у тому числі імпортне – 137 одиниць. Мало преса «Тексіма» для дублювання деталей на «Файт» для волого теплової обробки. Було 7 швейних потоків. На підприємстві був свій декларант – митний брокер, що давало можливість проводити розмитнення вантажів за 24 години. Також у штаті фабрики був свій перекладач: німецько та англійська мови. [32, 33]

Давальницька схема має особливості взаємовідносин та документального оформлення операцій, яка наведена на рис. 2. [34]

При цій схемі виникає неможливість швейного підприємства здійснювати продаж готової продукції, що створюється з давальницької сировини, а отже втрачається прибуток, основну частину якого після реалізації продукції одержує власник сировини; крім того відбувається переорієнтація внутрішніх компаній на виготовлення продукції на замовлення із дешевою робочою силою та експлуатацію вітчизняних ресурсів. Проте, даний вид виробництва має і значний перелік переваг. А саме: сприяє розширенню власного виробництва за рахунок отриманих грошових коштів та задоволенні в дефіциті сировини; дозволяє забезпечити роботою персонал та збільшення кількості робочих місць; більш повно використовувати виробничі потужності і запобігти простою виробництва; провести модернізацію обладнання; забезпечити гарантійний збут продукції за відсутності додаткових витрат на рекламу, підвищити конкурентоспроможність на ринку тощо. [34]

Фабрика поступово збільшувало обсяги взаємодії з закордонними замовниками за давальницькою схемою і фактично перетворилася у велике ательє з пошиття одягу з матеріалу замовника (тобто виконувало послуги). Іноземні замовники надавали тканини, фурнітуру, фірмові лейби і навіть упаковку. Також вони надавали комп'ютерні програми – лекала. А деякі з них надсилали своїх технологів – контролерів, які контролювали виконання технології пошиття.

Організаційна структура управління ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» представляла собою бюрократичну (ієрархічну) структуру з лінійним і функціональним управлінням з функціональної департаменталізації за технологіями (фінанси, маркетинг, економіка, персонал, виробництво та ін.). Дана структура управління характеризується високим ступенем поділу праці, розвиненою ієрархією управління, чіткої лінійною ланцюга команд, відносини між керівниками і підлеглими будуються по вертикалі за принципом єдиноначальності.

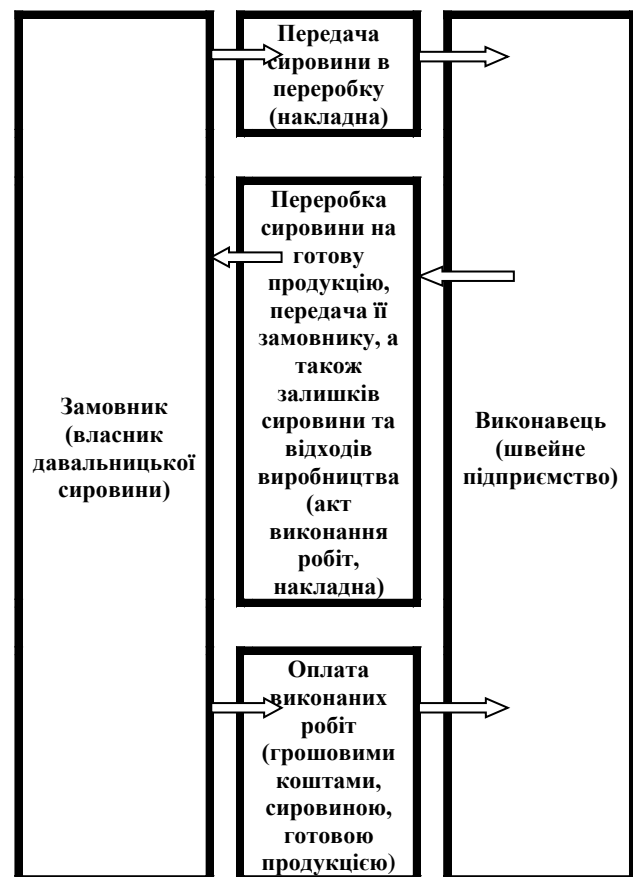


Рисунок 2 - Схема взаємовідносин та документального оформлення операцій при переробці давальницької сировини [34]

На теперішній час ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» як ядро виробничого мінікластеру (рис. 3).

Як видно з рис. 3 підприємство перетворилося у виробничий мікрокластер. Законодавче це поняття в



Україні не визначено.

Авторами пропонується своє визначення виробничого мікрокластеру:

«Виробничий мікрокластер – це об'єднання суб'єктів малого бізнесу (малих підприємств та

єдиного податку - для другої групи платників єдиного податку - не більше 20 відсотків розміру мінімальної заробітної плати.» [35]

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» теж є суб'єктом малого підприємництва (1 особа). Воно

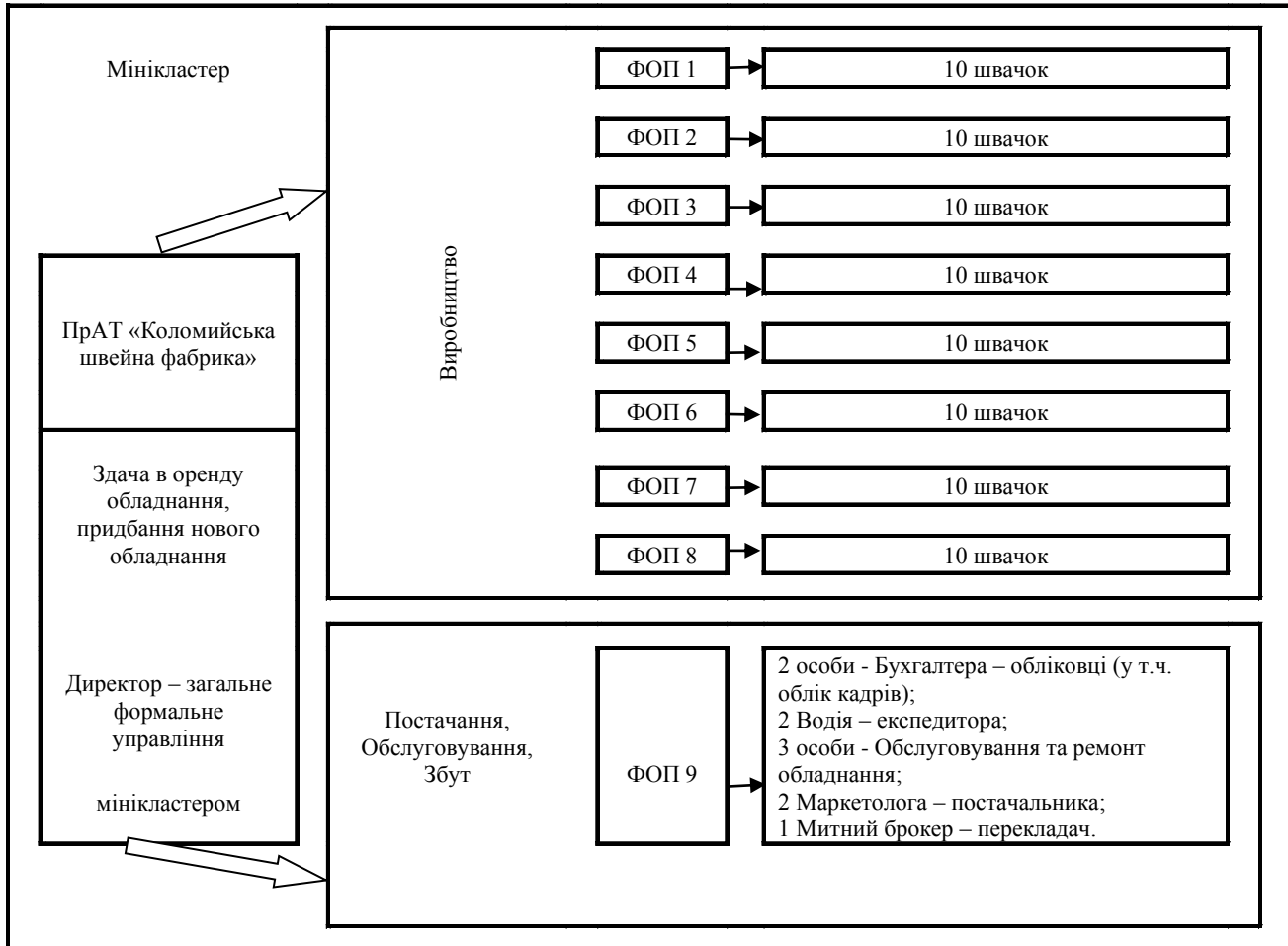


Рисунок 3 – Модель мікрокластера (Джерело: складено автором)

фізичних осіб – підприємців (ФОП) задля сумісної виробничої та інвестиційної діяльності з метою отримання ринкової вигоди, у тому числі прибутку».

В мікрокластері, що розглядається, кожна фізична особа (підприємець чи найманий робітник) може виконувати декілька функцій. Наприклад, швачка може налагоджувати обладнання, а маркетолог допомагати експедитору і т.і. Закази можуть оформлюватися на різних ФОПів. Наймані робітники закрашлені за ФОПами – умовно. Два обліковця ведуть весь облік у ФОПов та бухгалтерський облік у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», хоча на фабриці вони не обліковуються, а звіти фабрики підписує її директор. Ці ж особи складають і здають звітність всіх суб'єктів мікрокластеру. В цій моделі всі суб'єкти підприємництва працюють за спрощеною системою оподаткування. ФОПи згідно податкового кодексу України (ПКУ) (ст. 291.4) перебувають у 2 групі спрощеної системи оподаткування. Для цієї групи ПКУ (ст. 293.2) встановлена «Фіксована ставки

знаходиться у 3 групі платників спрощеної системи оподаткування і сплачує податок по ставці 3% від доходу (ст.293.3 ПКУ) тому що є платником ПДВ.

Цей мікрокластер має особливу модель взаємодії з суб'єктами швейного бізнесу (рис. 3), тому що працює за давальницькою схемою.

Як видно з рис. 4, у цього кластеру спрощений маркетинг, збут, постачання сировини тому, що ці функції виконує закордонний замовник послуг з пошиття одягу.

**Висновок.** Управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання може відбуватися за рахунок використання різних інструментів і підходів. Авторами пропонується звернути увагу на кластерний підхід, який має як певні недоліки, але й певні переваги. Поточні умови, що склалися зараз в Україні, сприяють розвитку кластерного підходу та

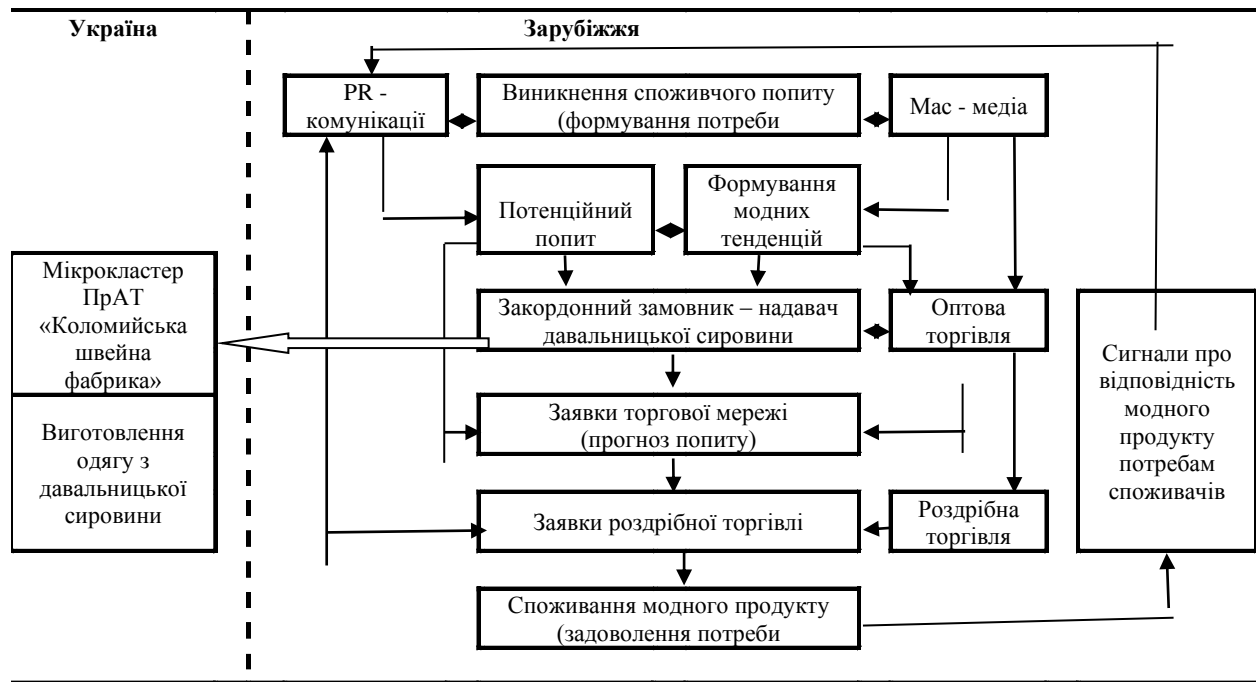


Рисунок 4 – Модель взаємодії мікрокластеру з суб'єктами швейної індустрії  
(Джерело: складено автором на підставі [36])

застосуванню його різними компаніями для підвищення своєї ефективності і виживанню в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності, нерозвинутого ринку. На прикладі швейного бізнесу та діяльності конкретної компанії було показано переваги застосування кластерного підходу. Загалом, в Україні, необхідно розробити ефективну стратегію «оперативної експансії» світового ринку одягу. При розробці стратегії необхідно враховувати, що найкращі умови розвитку цієї галузі вже є сформованими в інших більш розвинутих державах, які створюють жорстку конкуренцію на цьому ринку. Незважаючи на умови, що склалися в економіці України, враховуючи всесвітній досвід розвитку цього ринку, у суб'єктів підприємницької діяльності, які займаються цим бізнесом в Україні, є необхідні резерви для розвитку цього виду бізнесу. Також необхідно розробити та затвердити в Україні законодавчу та нормативну правову базу функціонування мікрокластерів в Україні.

#### Список літератури

- Коваленко М.В. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України / М.В. Коваленко, Я.В. Фона, К.А. Дейнеко // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. - 2018. - № 4. - С. 120-126. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17)
- Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства // *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
- Дубовик С. Г., Мельченкова І. А. Управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі АТ «Українська залізниця» / С. Г. Дубовик, І. А. Мельченкова // *Науковий журнал «Вісник Комі Республіканської академії державної служби і управління»*. – 2020. – № 25. – С. 75-78.
- Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
- Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
- Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 с.
- Гончарук А.Г. Управління ефективністю діяльності підприємства / А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2012. – 260 с.
- Houldsworth E. *Managing and Measuring Employee Performance* / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 р.
- Розвиток кластерів в національній економіці як ефективний механізм підвищення конкурентоспроможності / С. Мицюк // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. - 2011. - Вип. 123. - С. 48-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2011\\_123\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_123_14)
- Малій М. Кластер – нова форма підприємницького об'єднання / М. Малій // *Соціальні аспекти та фінансування індустріальної реструктуризації: матеріали конференції 26-27 жовтня 2003 р.* – М.: Регіональний форум, 2003. – С. 24–28.
- Марков Л. С. Економічні кластери: поняття та характерні риси / Л. С. Марков // *Інститут Економіки РАН. – Новосибірськ, - 2004. – С. 1–12.*
- Семенова Г. А. Національний кластер – новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України / Г. А. Семенова, О. С. Богма // *Вісник економічної науки України*. – 2006. – № 1 (9). – С. 127–133.
- Портер М. Е. Конкуренція / М. Е. Портер. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2005. – 608 с.
- Войнаренко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М. П. Войнаренко // *Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій: матеріали конференції, 1-2 листопада 2001р.* – К.: Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
- Соколенко С. Промислова і територіальна кластеризація як засіб реструктуризації / С. Соколенко // *Соціальні аспекти та фінансування промислової реструктуризації: матеріали конференції 26-27 жовтня 2003 р.* – М.: Регіональний форум, 2003. С.24–28.
- Хасасев Г. Р. Кластери – сучасні інструменти підвищення

- конкурентоспроможності регіону (через Партнерство до майбутнього). Частина 1 / Г. Р. Хасаєв, Ю. В. Міхєєв // Компас промислової реструктуризації. – 2003. – № 1– С. 1–13.
17. Войнаренко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М. П. Войнаренко // Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій : матеріали конференції, 1-2 листопада 2001р. – К. : Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
  18. Ковальва Ю. М. Практичні приклади функціонування кластерів у світі / Ю. М. Ковальва, Н. В. Алишева // Механізм регулювання економіки. – 2008.–№ 3 (2), Т.1. – С. 92–100.
  19. Кластеризация экономики как эффективный механизм управленческого учета затрат предприятий / П. В. Гласов // Проблемы інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. – 2018. – № 14. – С. 4-12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2018\\_14\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_14_2)
  20. Mark Muro, Bruce Katz. The new 'cluster moment': how regional innovation clusters can foster the next economy. <https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/0921>
  21. Оцінка ефективності функціонування кластерів у регіоні / О. М. Костюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 4. – С. 127-132. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_18)
  22. Тандрик І. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України. // Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали ІІ Міжнар. наук.- практ. Інтернет-конференції (м. Луцьк, 19–20 квітня 2018 р.) / за ред. Ю. М. Барського, С. О. Пугача. – Луцьк: Волинполіграф, 2018. – С. 206-208. – Режим доступу: [https://konfgeolutsk.files.wordpress.com/2018/04/zbirnyk\\_sg\\_chy\\_nnyky\\_18.pdf](https://konfgeolutsk.files.wordpress.com/2018/04/zbirnyk_sg_chy_nnyky_18.pdf)
  23. Глухова С.В. Україна: легка промисловість. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/>
  24. Легка промисловість України та світу - Режим доступу: <https://geografiamozil2.jimdofree.com>
  25. Бичек М.В., Гергедава А. Особливості роботи швейної промисловості України за схемою давальницької сировини - Режим доступу: <http://www.universum.kiev.ua/2009-09-18-12-57-46/2013-01-31-11-57-35/187-2014-12-17-11-32-29.html>
  26. Бичковська Ю.О., Юрин Є.Г. Сучасний стан швейної промисловості України. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshbenik.ru/economika-pidpr/4537-suchasnij-stan-shvejnoj-promislovosti-ukrajini.html>
  27. Чупріна Н. В. Сегментація суб'єктів індустрії моди як учасників модного процесу. // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2015. № 2. С. 73-80.
  28. Бугас Н.В., Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту.// Ефективна економіка. 2013. №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482>
  29. Державна служба статистики України - Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
  30. Штукла Н. Перекроїть все - Режим доступу: <http://forbes.ua/inside/perekroiti-vse>
  31. Державна митна служба України - Режим доступу: <https://customs.gov.ua/>
  32. Левшин В.С. ЗАТ «Коломийська швейна фабрика» - Режим доступу: <https://who-is-who.ua/main/page/legprom/25/74>
  33. Приватне акціонерне товариство «Коломийська швейна фабрика» - Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8225/>
  34. Євлаш Т., Говоруха О. Особливості швейного виробництва на умовах давальницької сировини. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 97-104.
  35. Податковий кодекс України - Режим доступу: <https://tax.gov.ua/nk/>
  36. Чупріна Н.В. Сегментація суб'єктів індустрії моди як учасників модного процесу / Н. В. Чупріна // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. - 2015. - № 2. - С. 73-80. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_tekh\\_2015\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2015_2_17)
1. Kovalenko M.V. Osoblivosti upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriemstv v umovah ekonomiki Ukraini [Peculiarities of managing the efficiency of enterprises in the conditions of the Ukrainian economy]/ M.V. Kovalenko, Ya.V. Fonina, K.A. Dejneko // *Derzhava ta regioni. Seriya : Ekonomika ta pidpriyemnictvo* [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. - 2018. - no 4. - pp. 120-126. - Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17)
  2. Lazareva N.O. Pro rozuminnya upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriemstva [On understanding the management of the efficiency of the enterprise's activity]/ *Ekonomichnij visnik Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass]. 2015. no 2(40). pp. 105–109.
  3. Dubovik S. G., Melchenkova I. A. Upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriemstva na prikladi AT «Ukrayinska zaliznitsya» [Management of the efficiency of enterprise activity on the example of JSC "Ukrainian Railway"] / S. G. Dubovik, I. A. Melchenkova // *Naukovij zhurnal «Visnik Komi Respublikanskoyi akademiyi derzhavnoyi sluzhbi i upravlinnya»* [Scientific journal "Visnyk Komi of the Republican Academy of Public Service and Management" – Pan. «Teoriya i praktika menedzhmentu». – 2020. – no 25. – pp. 75-78.
  4. Govorushko T.A., Klimash N.I. Upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanogo pidhodu: monografiya [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach: a monograph]. Kiev: Logos, 2013. 204 p.
  5. Kucenko A.V. *Organizacijno-ekonomichnij mehanizm upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriemstv spozhivchoyi kooperaciyi Ukraini: monografiya* [Organizational and economic mechanism of managing the effectiveness of consumer cooperative enterprises of Ukraine: monograph]. Poltava: RVV PUSKU, 2008. 205 p.
  6. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p.
  7. Goncharuk A.G. *Upravlenie effektivnostyu deyatelnosti predpriyatiya* [Management of the effectiveness of the activity of the enterprise]. – Odesa: Astroprint, 2012. – 260 p.
  8. Houldsworth E. Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.
  9. Rozvitok klasteriv v nacionalnij ekonomici yak effektivnij mehanizm pidvishennya konkurentospromozhnosti [Organizational and economic mechanism of managing the effectiveness of consumer cooperative enterprises of Ukraine: monograph]/ S. Micyuk // *Visnik Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy]. - 2011. - Vip. 123. - pp. 48-50. - Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2011\\_123\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_123_14)
  10. Malij M. Klaster – nova forma pidpriyemnickogo ob'ednannya [Cluster – a new form of entrepreneurial association] // *Socialni aspekti ta finansuvannya industrialnoyi restrukturizaciyi: materialy konferenciyi 26-27 zhovtnya 2003 r.* [Social aspects and financing of industrial restructuring: materials of the conference October 26-27, 2003] – Minsk.: Regionalnij forum, 2003. – pp. 24–28.
  11. Markov L. S. Ekonomichni klasteri: ponyattya ta harakterni risi [Markov Economic clusters: concepts and characteristic features] // *Institut Ekonomiki RAN* [Institute of Economics of the RAS]. – Novosibirsk, - 2004. – pp. 1–12.
  12. Semenova G. A. Nacionalnij klaster – novij shlyah dlya priskorennya ekonomichnogo ta innovacijnogo zrostannya Ukraini [National cluster – a new way to accelerate the economic and innovative growth of Ukraine] // G. A. Semenova, O. S. Bogma/ *Visnik ekonomichnoyi nauki Ukraini* [Herald of economic science of Ukraine]. – 2006. – no 1 (9). – pp. 127–133.
  13. Porter M. E. Konkurenciya [Competition]/ M. E. Porter. – Minsk. : Vidavnichij dim «Vilyams», 2005. – 608 p.
  14. Vojnarenko M. P. Mehanizmi adaptaciyi klasternih modelej do politiko-ekonomichnih realij Ukraini [Mechanisms of adaptation of cluster models to political and economic realities of Ukraine] // *Svitovij ta vitchiznyanij dosvid zaprovadzhennya novih virobnychih sistem (klasteriv) dlya zabezpechennya ekonomichnogo rozvitku teritorij : materialy konferenciyi, 1-2 listopada 2001r.* [World and domestic experience of introducing new production systems (clusters) to ensure the economic development of territories: conference materials, November 1-2, 2001] – Kiev: Spilka ekonomistiv Ukraini, 2001. – pp. 25–33.

## References(transliterated)

15. Sokolenko S. Promislova i teritorialna klasterizaciya yak zasib restrukturizaciyi [Industrial and territorial clustering as a means of restructuring] // *Socialni aspekti ta finansuvannya promislovyi restrukturizaciyi: materiali konferenciyi 26-27 zhovtnya 2003 r.* [Social aspects and financing of industrial restructuring: conference materials October 26-27, 2003] – Minsk.: Regionalnij forum, 2003. pp.24–28.
16. Hasayev G. R. Klasteri – suchasni instrumenti pidvishennya konkurentospromozhnosti regionu (cherez Partnerstvo do majbutnogo). Chastina 1 [Clusters – modern tools for increasing the competitiveness of the region (through the Partnership for the Future). Part 1] / G. R. Hasayev, Yu. V. Mihyeyev // *Kompas promislovyi restrukturizaciyi* [Compass of industrial restructuring]. – 2003. – no 1 – pp. 1–13.
17. Vojnarenko M. P. Mehanizmi adaptaciyi klasternih modelej do politiko-ekonomichnih realij Ukraini [Mechanisms of adaptation of cluster models to political and economic realities of Ukraine] / M. P. Vojnarenko // *Svitovij ta vitchiznyanij dosvid zaprovadzhenya novih virobnichih sistem (klasteriv) dlya zabezpechennya ekonomichnogo rozviku teritorij : materiali konferenciyi, 1-2 listopada 2001r.* [World and domestic experience of introducing new production systems (clusters) to ensure the economic development of territories: conference materials, November 1-2, 2001] – Kiev: Spilka ekonomistiv Ukraini, 2001. – pp. 25–33.
18. Kovalva Yu. M. Praktichni prikladi funkcionuvannya klasteriv u sviti [Practical examples of the functioning of clusters in the world] / Yu. M. Kovalva, N. V. Alisheva // *Mehanizm reguluvannya ekonomiki* [Mechanism of economic regulation]. – 2008. – no 3 (2), Vol.1. – pp. 92–100.
19. Klasterizaciya ekonomiki kak effektivnyj mehanizm upravlencheskogo ucheta zatrat predpriyatij [Clustering of the economy as an effective mechanism for management accounting of enterprise costs] / P. V. Glasov // *Problemi innovacijno-investicijnogo rozviku. Seriya : Ekonomika ta menedzhment* [Problems of innovation and investment development. Series: Economics and management]. – 2018. – no 14. – pp. 4-12. – Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2018\\_14\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_14_2)
20. Mark Muro, Bruce Katz. The new ‘cluster moment’: how regional innovation clusters can foster the next economy. <https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/0921>
21. Ocinka effektivnosti funkcionuvannya klasteriv u regioni [Evaluation of the effectiveness of cluster functioning in the region] / O. M. Kostyuk // *Derzhava ta regioni. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemnicтво* [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. – 2018. – no 4. – pp. 127-132. – Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_18)
22. Tandrik I. Suchasnij stan ta perspektivi rozviku shvejnoyi promislivosti Ukraini. [Current state and development prospects of the garment industry of Ukraine] // *Suspilno-geografichni chinniki rozviku regioniv : materiali II Mizhnar. nauk.- prakt. Internet-konferenciyi (m. Luck, 19–20 kvitnya 2018 r.)* [Socio-geographical factors of regional development: materials of II International. science - practice Internet conferences (Luts, April 19–20, 2018)] / za red. Yu. M. Barskogo, S. O. Pugacha. – Luck: Volinpoligraf, 2018. S. 206-208. – Rezhim dostupu: [https://konfgeolutsk.files.wordpress.com/2018/04/zbirnyk\\_sg\\_chynnyky\\_18.pdf](https://konfgeolutsk.files.wordpress.com/2018/04/zbirnyk_sg_chynnyky_18.pdf)
23. Gluhova S.V. Ukrayina: legka promislivost [Ukraine: light industry]. – Rezhim dostupu: <https://vue.gov.ua%>.
24. Legka promislivost Ukraini ta svitu [Light industry of Ukraine and the world] - Rezhim dostupu: <https://geografiamozil2.jimdofree.com>
25. Bichek M.V., Gergedava A. Osoblivosti roboti shvejnoyi promislivosti Ukraini za shemoyu davalnickoyi sirovini [Peculiarities of the work of the garment industry of Ukraine according to the scheme of raw materials] - Rezhim dostupu: <http://www.universum.kiev.ua/2009-09-18-12-57-46/2013-01-31-11-57-35/187-2014-12-17-11-32-29.html>
26. Bichkovska Yu.O., Yurin Ye.G. Suchasnij stan shvejnoyi promislivosti Ukraini. [The current state of the garment industry of Ukraine] - Rezhim dostupu: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/economika-pidpr/4537-suchasnij-stan-shvejnoyi-promislivosti-ukrajini.html>
27. Chuprina N. V. Segmentaciya sub'yektiv industriyi modi yak uchastnikov modnogo procesu. [Segmentation of subjects of the fashion industry as participants in the fashion process] // *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu. Tehnichni nauki.* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Technical sciences] 2015. no 2. pp. 73-80.
28. Bugas N.V., Panchenko Yu.O. Analiz faktoriv, sho vplyvayut na formuvannya asortimentu. [Analysis of factors affecting the formation of the assortment] // *Efektivna ekonomika.* [Effective economy] 2013. no 11. – Rezhim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482>
29. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraini [State Statistics Service of Ukraine] - Rezhim dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. IShtuka N. Perekroyit vse [Redraw everything] - Rezhim dostupu: <http://forbes.ua/inside/perekroiti-vse>
31. Derzhavna mitna sluzhba Ukraini [State Customs Service of Ukraine]- Rezhim dostupu: <https://customs.gov.ua/>
32. Lyeвшin V.S. ZAT «Kolomijska shvejna fabrika» [Kolomyskaya Sewing Factory]- Rezhim dostupu: <https://who-is-who.ua/main/page/legprom/25/74>
33. Privatne akcionerne tovaristvo «Kolomijska shvejna fabrika» [Levshin V.S. CJSC "Kolomyskaya Sewing Factory"]- Rezhim dostupu: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8225/>
34. Yevlash T., Govoruha O. Osoblivosti shvejnoyi virobnicтва na umovah davalnickoyi sirovini [Peculiarities of sewing production under the conditions of raw materials]. *Ekonomichnij analiz.* [Economic analysis] 2021. Vol 31. no 1. pp. 97-104.
35. Podatkovij kodeks Ukraini [Tax Code of Ukraine] - Rezhim dostupu: <https://tax.gov.ua/nk/>
36. Chuprina N.V. Segmentaciya sub'yektiv industriyi modi yak uchastnikov modnogo procesu [Segmentation of subjects of the fashion industry as participants in the fashion process] // *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu. Tehnichni nauki.* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Technical sciences] - 2015. – no 2. – pp. 73-80. – Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_tekh\\_2015\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2015_2_17)

Надійшло (received) 30.11.2023

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna)** - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: [iryna.uhrimova@khp.edu.ua](mailto:iryna.uhrimova@khp.edu.ua)

**Малихіна Єлизавета Володимирівна (Malykhina Yelyzaveta)** - студентка групи БЕМ-М522 ННІ ЕММБ, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: [yelyzaveta.malykhina@khp.edu.ua](mailto:yelyzaveta.malykhina@khp.edu.ua)

**Замула Олексій Олександрович (Zamula Oleksii)** - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4700-1011>; e-mail: [oleksii.zamula@khp.edu.ua](mailto:oleksii.zamula@khp.edu.ua)