МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЕНЧМАРКІНГУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

(за матеріалами ПрАТ «Калина»)

Здобувач _____ Урбановський В.В.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Поліщук І.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2026 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Використання технологій бенчмаркінгу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності» (виконана на матеріалах ПрАТ «Калина») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти окремих аспектів здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні основи бенчмаркінгу, я тому числі як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Другий розділ роботи присвячено організаційно – економічній характеристиці підприємства та аналізу його рівня конкурентоспроможності. Третій розділ роботи містить пропозиції щодо розробки бенчмаркінгової моделі ділової досконалості підприємства для виходу на інші ринки та прогнозну оцінку ефективності такої діяльності.

Дипломна робота виконана на 78 сторінках і включає: 3 рисунки, 5 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 49 найменувань.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, бенчмаркінг, управління конкурентоспроможністю.

ABSTRACT

The thesis on “The Use of Benchmarking Technologies in Foreign Economic Activity” (based on materials from Kalina PJSC) reveals the theoretical, methodological, and practical aspects of certain aspects of foreign economic activity.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of benchmarking, including as a tool for improving the competitiveness of enterprises in the field of foreign economic activity. The second chapter is devoted to the organizational and economic characteristics of the enterprise and an analysis of its level of competitiveness. The third chapter contains proposals for the development of a benchmarking model of business excellence for the enterprise to enter other markets and a forecast assessment of the effectiveness of such activities.

The thesis is 78 pages long and includes: 3 figures, 5 tables, appendices, and a list of 49 references.

Keywords: foreign economic activity, competitiveness, management of foreign economic activity, benchmarking, competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ 7
1.1 Економічний зміст бенчмаркінгу 7
1.2 Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності 18
Висновки до розділу І 24
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КАЛИНА» 27
2.1 Організаційна характеристика Приватного акціонерного товариства «Калина» 27
2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Калина» 43
Висновки до розділу ІІ 48
РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КАЛИНА» ЗАСОБАМИ БЕНЧМАРКІНГУ 51
3.1. Розробка бенчмаркінгової моделі ділової досконалості підприємства для виходу на інші ринки 51
3.2 Розрахунок прогнозованого економічного ефекту від запропонованих заходів 64
Висновки до розділу ІІІ 68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74
Додатки

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств легкої промисловості характеризуються високою мінливістю попиту, посиленням міжнародної конкуренції та зростанням вимог замовників до якості, строків виконання, прозорості процесів і відповідності соціально-екологічним стандартам. За таких обставин утримання позицій на експортних ринках і вихід на нові географії збуту дедалі менше залежать від «разових» управлінських рішень і дедалі більше потребують системного підходу до розвитку, що спирається на порівняння з кращими практиками, формалізацію процесів та дисципліну результатів. Саме тому бенчмаркінг як інструмент запозичення й адаптації найефективніших рішень розглядається як практично придатна логіка підвищення конкурентоспроможності, особливо для підприємства, яке працює на європейський ринок і має забезпечувати стабільність параметрів сервісу, витрат і виконання контрактів.

Актуальність застосування бенчмаркінгу та моделі ділової досконалості EFQM для ПрАТ «Калина» посилюється результатами фінансово-економічної динаміки 2022–2024 років. Підприємство зберігає експортну орієнтацію та спроможність утримувати виручку, проте в 2024 році зафіксовано втрату маржинальності на тлі випереджального зростання витрат, що обмежує можливості розширення та створює ризик повторення ситуації зростання обороту без зростання прибутку при виході на нові ринки без попереднього вирівнювання управлінських і процесних розривів. У цьому контексті логіка EFQM є доцільною, оскільки дозволяє одночасно оцінювати можливості організації (лідерство, стратегія, персонал, партнерства й ресурси, процеси) та результати для ключових стейкхолдерів, а отже й формувати керований перехід від поточного стану до готовності роботи з більш вимогливими клієнтами та країнами.

Об’єктом дослідження виступає система управління розвитком і конкурентоспроможністю ПрАТ «Калина» в умовах експортної моделі контрактного виробництва.

Предметом дослідження є бенчмаркінгові підходи та інструменти моделі EFQM як основа формування моделі ділової досконалості.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні застосування бенчмаркінгу та моделі EFQM і розробці адаптованої для ПрАТ «Калина» бенчмаркінгової моделі ділової досконалості, яка забезпечує відновлення керованої прибутковості й підготовку підприємства до диверсифікації ринків збуту.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

– узагальнення науково-практичних підходів до бенчмаркінгу й логіки його етапів;

– обґрунтування придатності EFQM як рамки управлінської досконалості;

– визначення ключових зон розривів у діяльності ПрАТ «Калина» з огляду на фінансові результати та параметри експортної діяльності;

– формування схеми адаптації критеріїв EFQM до профілю підприємства з деталізацією метрик і цільових значень;

– оцінка мінімального економічного ефекту від пакета першочергових управлінських і процесних змін.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід до опису управлінських і виробничих процесів, а також економіко-аналітичні інструменти оцінки результатів діяльності й структури показників. Логіка бенчмаркінгу застосовується як послідовність взаємопов’язаних фаз підготовки, аналізу та впровадження з орієнтацією на зіставність даних і управлінську інтерпретацію розривів, а модель EFQM використовується як каркас для пов’язування управлінських рішень із результатами для клієнтів, персоналу та бізнесу.

Інформаційну базу становлять аналітичні матеріали про діяльність ПрАТ «Калина», зокрема показники фінансово-економічних результатів за 2022–2024

роки та параметри експортної орієнтації, а також наукові й методичні джерела з питань бенчмаркінгу, стратегічного управління і моделі EFQM.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні для ПрАТ «Калина» структурованої моделі ділової досконалості на основі EFQM, що задає вимірювані цілі, набір управлінських практик і контрольних метрик для підготовки до виходу на інші ринки, а також у визначенні мінімально необхідного економічного ефекту пакета змін, який створює ресурс для розвитку.

За результатами виконання дослідження опубліковано статті у наукових виданнях: Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського та Подільський науковий вісник.

Структура роботи вибудовується за логікою переходу від теоретичного підґрунтя інструменту бенчмаркінгу та рамки EFQM до прикладної адаптації критеріїв ділової досконалості для ПрАТ «Калина» й обґрунтування економічної доцільності першочергових управлінських дій, що забезпечують відновлення прибутковості та підвищують готовність підприємства до диверсифікації ринків збуту.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Містить 3 рисунки, 5 таблиць, список використаних джерел налічує 49 найменувань. Загальний обсяг роботи 78 сторінок.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1 Економічний зміст бенчмаркінгу

Концепція бенчмаркінгу сформувалася наприкінці 1950-х років, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США та Західної Європи, щоб вивчити їхні практики й надалі застосувати здобутий досвід. У Японії це явище пов'язують із терміном dantotsu, який передає ідею наполегливих зусиль і відповідальності найкращого (лідера) ставати ще кращим. Значною мірою «японське економічне диво» пояснюють саме поширенням бенчмаркінгу — ретельним, системним аналізом і запозиченням продуктів та технологій північноамериканських і європейських компаній.

У західних країнах бенчмаркінг почали активно впроваджувати наприкінці 1970-х років. У цей період японські підприємства суттєво посилили конкурентний тиск на американський бізнес, і, зокрема, компанія Xerox, намагаючись з'ясувати причини різкого падіння власної частки ринку, детально досліджувала підходи японської компанії Fuji.

Сам термін «бенчмаркінг» було введено у 1972 році в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (США). Нині існує кілька трактувань цього поняття. Так, керівник Global Benchmarking Network Р. Кемп визначає бенчмаркінг як безперервний процес вивчення та оцінювання товарів, послуг і виробничого досвіду найсильніших конкурентів або компаній, які загальновизнано є лідерами у відповідних сферах [23].

Термін «бенчмаркінг» є запозиченням з англійської мови, як і багато сучасних понять у сфері бізнесу та економіки. Для більшості українців він і досі залишається не надто звичним, а в українському професійному середовищі почав активно вживатися порівняно нещодавно. Дослівного, повністю еквівалентного перекладу цього слова українською мовою не існує [45].

У найзагальнішому значенні «benchmark» — це орієнтир, що має визначені параметри кількості та якості й може застосовуватися як стандарт або еталон для зіставлення з іншими об’єктами, процесами чи явищами. В управлінській практиці бенчмаркінг трактують як спеціальну процедуру запровадження у діяльність технологій, стандартів і методів роботи, апробованих найуспішнішими організаціями, а також моделей функціонування територіальних соціально-економічних систем (міст, регіонів, держав тощо) [32].

На рисунку 1.1 наведено погляди на сутність бенчмаркінгу, що їх наводить Морщенок Т.С [25].

Також доцільно навести й такі підходи до сутності бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг — це безперервна діяльність із зіставлення власних продуктів, послуг і управлінських практик із відповідними рішеннями найсильніших конкурентів або компаній, що визнані лідерами в обраній сфері (тобто «кращими у своєму класі»).

Бенчмаркінг також розуміють як процес точного вимірювання та оцінювання результативності шляхом порівняння з найуспішнішими компаніями, щоб наблизитися до найвищих галузевих стандартів і, за можливості, перевершити їх.

У ширшому трактуванні бенчмаркінг є системним пошуком найкращих практик, інноваційних підходів і високоефективних процедур, упровадження яких забезпечує зростання продуктивності.

Водночас бенчмаркінг описують як постійний процес виявлення, вивчення та оцінювання найкращих рішень інших організацій із метою використання цих знань у роботі власної структури [32].

Узагальнюючи наведене, ми можемо сформулювати визначення бенчмаркінгу наступним чином.

Критерій визначення	Зміст визначення
Як пошук	Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу
	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності
Як процес	Бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у здійсненні своїх функцій
	Бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення
Як діяльність	Бенчмаркінг – це вид діяльності, що пов'язаний із клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється у плануванні з орієнтацією на створення цінності і компетентності
	Бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності
Як метод, інструмент, спосіб	Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності
	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній
	Бенчмаркінг являє собою специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності
	Бенчмаркінг – спосіб оцінки стратегії та цілей діяльності порівняно з найбільш успішними аналогічними організаціями для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку
	Бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності організації

Рисунок 1.1 Погляди на сутність бенчмаркінгу [25]

Бенчмаркінг — це безперервний, систематичний і керований процес пошуку, вимірювання та порівняльної оцінки результатів, процесів, продуктів, послуг і управлінських практик власної організації (або територіальної соціально-економічної системи) з еталонними рішеннями найуспішніших конкурентів чи визнаних лідерів, який передбачає критичне осмислення, адаптацію та впровадження найкращих практик і інновацій з метою підвищення реальної ефективності, створення цінності для стейкхолдерів і стійкого зростання конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг є розвитком і поглибленням аналізу конкурентоспроможності, який зазвичай зосереджується на вивченні конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, а також ключових характеристик, економічних і фінансових показників, взаємин із клієнтами та постачальниками. Такий аналіз дозволяє зафіксувати відмінності між учасниками ринку, однак сам по собі не дає відповіді на питання, як перетворити виявлені розриви на практичні рішення та здобути сильніші позиції в бізнесі. Саме цю прогалину заповнює бенчмаркінг, адже спираючись на порівняння та детальний аналіз процесів діяльності, він спрямований на з’ясування причин відмінностей і формування підходів, що дають змогу подолати ці розриви та досягти кращих результатів.

М. Бублик, М. Хім’як, М. Лібер наголошують, що мета бенчмаркінгу полягає у виявленні відмінностей між власними показниками та порівнюваним аналогом (еталоном), встановленні причин цих розбіжностей і визначенні можливостей для вдосконалення об’єктів дослідження. Об’єктами бенчмаркінгу можуть виступати методи, процеси, технології, параметри якості продукції, а також показники фінансово-господарської діяльності підприємства чи його структурних підрозділів. Використання цього інструменту дає змогу сформувати цільові параметри діяльності, яких необхідно дотримуватися для підтримання стабільної конкурентоспроможності підприємства [5].

Натомість Л. Довгань, Ю. Каракай, Л.Артеменко стверджують, що головна мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на підставі проведеного

дослідження обґрунтовано й максимально надійно оцінити ймовірність успіху підприємницької діяльності. До ключових цілей бенчмаркінгу відносять визначення рівня конкурентоспроможності компанії та ідентифікацію її слабких сторін, усвідомлення потреби в змінах, відбір ідей для радикального вдосконалення бізнес-процесів, виявлення найефективніших прийомів роботи для підприємств відповідного типу, а також розроблення інноваційних підходів до модернізації процесів. Важливим результатом бенчмаркінгу є підтримка у формуванні довгострокових цільових показників якості, які істотно перевищують поточний рівень, і підготовка нових заходів для підвищення ефективності роботи та якості надання послуг. Окремо підкреслюється його роль у переорієнтації корпоративної культури й управлінської ментальності в напрямі постійного вдосконалення [12].

Н. Добрянська, О. Попович та М. Варгатюк вважають, що мета бенчмаркінгу полягає в зіставленні діяльності компанії з «передовим» конкурентом, щоб з’ясувати, за рахунок яких інструментів і управлінських рішень він досяг певних результатів, а потім адаптувати й упровадити відповідні бізнес-процеси у власній практиці для підвищення їх ефективності в досліджуваній компанії [11].

Д. Попович та О. Тарнавська формулюють мету бенчмаркінгу як виявлення, системне вивчення, запозичення та подальша адаптація практик економічно більш ефективних підприємств-конкурентів для підвищення результативності власної діяльності [31].

Таким чином, мета бенчмаркінгу полягає у систематичному порівнянні діяльності підприємства з еталонними (найуспішнішими) конкурентами або лідерами для виявлення розривів у показниках і процесах, встановлення причин цих відмінностей та на цій основі відбору, запозичення й адаптації найкращих практик, управлінських рішень і технологій з метою обґрунтованого підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності підприємства, формування довгострокових цільових параметрів розвитку і зростання ймовірності успіху бізнесу.

Бенчмаркінгу властиві певні функції, які можна структурувати за рівнями управління:

1) Стратегічний рівень. Спрямований на формування довгострокових орієнтирів і конкурентної позиції компанії. Основні функції:

– Еталонне позиціонування підприємства (міжорганізаційне зіставлення. Порівняння підприємства з найкращими компаніями незалежно від галузі чи країни для визначення «референтного рівня» лідерства.

– Функція створення цінності та зростання вартості підприємства. Використання порівнянь і висновків бенчмаркінгу для прийняття стратегічних рішень, що ведуть до підвищення конкурентоспроможності та максимальної вартості бізнесу.

– Цільове програмування розвитку, Встановлення стратегічних цільових параметрів і напрямів трансформації на основі лідерських практик.

2) Тактичний рівень. Орієнтований на перепроєктування та вдосконалення бізнес-процесів і управлінських підходів.

– Бізнес-процесний бенчмаркінг. Порівняння бізнес-процесів із кращими аналогами в інших галузях або в межах усіх галузей для досягнення більшої цінності/результативності.

– Імплементаційна функція (трансфер практик). Відбір, адаптація та впровадження найкращих методів і прийомів у діяльність підприємства (перенесення «як роблять лідери» у власну систему).

– Функція організаційного навчання та змін. Стимулювання усвідомлення потреби в змінах і формування культури безперервного вдосконалення через системне запозичення та адаптацію рішень.

3) Операційний рівень. Фокусується на конкретних операціях, технологіях, продуктах і послугах. До нього належать такі функції:

– Виробничо-технологічний бенчмаркінг. Порівняння виробничих процесів із кращими (у своїй або іншій галузі) з метою підвищення продуктивності, якості та ефективності.

– Продуктово-ринкова функція. Порівняння продуктів і послуг підприємства з продуктами/послугами найсильніших конкурентів для виявлення розривів у цінності для клієнта та коригування пропозиції.

– Функція стандартизації кращих операційних рішень: закріплення виявлених «кращих способів виконання» у регламентах, стандартах, технологічних картах.

4) Інструментально-забезпечувальний рівень. Забезпечує вимірювання, вибір рішень і контроль результатів упровадження.

– Функція вимірювання та порівняльної діагностики. Виявлення розривів і причин відмінностей через зіставлення показників і параметрів (основа для управлінських рішень).

– Техніко-інвестиційна функція (вибір обладнання). Порівняння різних типів обладнання для обрання найкращого варіанту під потреби власного виробництва.

– Функція оцінювання ефекту. Контроль результатів від упровадження методів бенчмаркінгу та орієнтація на досягнення (і за можливості перевищення) очікуваних ефектів [27].

Бенчмаркінг може здійснюватися як у межах підприємства, так і за його межами та охоплювати різні напрями діяльності. У практиці у зв’язку з цим виокремлюють кілька основних видів бенчмаркінгу.

1. Внутрішній бенчмаркінг проводять у середині організації: аналізують і зіставляють характеристики та результати окремих підрозділів одного підприємства, які виконують подібні або однотипні процеси.

2. Зовнішній партнерський бенчмаркінг реалізують спільно кілька компаній, що укладають угоду про порівняльне дослідження діяльності кожного учасника з метою взаємної підтримки та подальшого розвитку. Такі домовленості можливі як між різнопрофільними організаціями, так і між підприємствами однієї сфери, включно з конкурентами; у цьому випадку партнерський формат нерідко розглядають як інструмент пом’якшення конкурентного тиску. Зазвичай найкращим об’єктом для порівняння вважають «ринкового лідера»: визначення

чинників, що зумовлюють відставання від нього, дає підґрунтя для рекомендацій щодо скорочення цього розриву. Партнерський бенчмаркінг можна трактувати як прояв переходу від жорсткого суперництва до співробітництва

3. Функціональний бенчмаркінг передбачає порівняння окремих функцій, процесів, методів і технологій з практиками інших підприємств, що не є прямими конкурентами. Організації, які використовують подібні підходи й не конкурують між собою, зазвичай більш відкриті до обміну первинними даними та зацікавлені у спільних проєктах із удосконалення порівнюваних операцій.

4. Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг полягає у зіставленні компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки за обраними параметрами.

5. Асоціативний бенчмаркінг здійснюють підприємства, що входять до вузького бенчмаркінгового альянсу.

6. Конкурентний бенчмаркінг орієнтований на порівняння діяльності підприємства, його продукції, бізнес-процесів і показників із результатами прямих конкурентів — компаній, які змагаються в межах однієї галузі або на одному ринку [31].

Процес бенчмаркінгу, попри ґрунтовні теоретичні засади, у практиці потребує чіткої «технології» реалізації та управління її розробленням і виконанням. У кожному конкретному випадку необхідно визначити управлінську проблему, окреслити перелік робіт для проведення бенчмаркінгового дослідження та встановити логіку й послідовність етапів. Це й формує систему практичного застосування бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг доцільно розглядати як наскрізний інтегрований процес, який складається з взаємопов’язаних підпроцесів (за потреби вони деталізуються до мікропроцесів або мережі операцій). Вибір елементів процесу (дані, методи, процедури, механізми впливу) орієнтується на професійні підходи у сфері бенчмаркінгу та передбачає постійне уточнення з урахуванням еволюції систем, що аналізуються. Від якості виконання кожного компонента залежить ефективність усього бенчмаркінгу.

За змістом процеси бенчмаркінгу доцільно об’єднувати у дві великі групи:

1. Забезпечувальні процеси (управління системою бенчмаркінгу). Вони створюють умови безперервності та якості роботи й покривають потреби процесу в ресурсах і організації. Зокрема йдеться про:

формування мотиваційних засад (залучення, прийняття змін);

виконання управлінських функцій (планування, організація, контроль, регулювання, адміністрування, стимулювання/мотивація);

методологічне та інструментальне забезпечення;

побудову комунікаційних мереж і майданчиків взаємодії;

координацію відносин між учасниками;

ресурсне забезпечення (кадрове, інформаційне, фінансове, матеріальне).

2. Безпосереднє бенчмаркінгове дослідження (технологія процесу)

Воно реалізується як послідовність кроків, згрупованих у три фази: підготовка - аналіз - впровадження.

Фази процесу бенчмаркінгу

1) Фаза підготовки (кроки 1–6). Призначення - сформувати систему бенчмаркінгу, визначити об’єкт і базу порівняння, підібрати показники та зібрати коректні дані.

Крок 1. Визначення мети та завдань проєкту. Мета задає всю подальшу архітектуру, що порівнюємо, з ким порівнюємо, які дані збираємо, як подаємо результат.

Крок 2. Вибір сфер і підсфер аналізу. Сфери підбирають так, щоб вони «реально розкривали» поставлену мету (наприклад, якість життя може вимірюватися через різні набори складових у різних громадах).

Крок 3. Відбір критеріїв і показників для кожної сфери чи підсфери. Показники мають бути релевантними меті та придатними до коректного порівняння.

Крок 4. Побудова системи бенчмаркінгу та вибір методу ранжування. На цьому кроці фіксуються зв’язки між цілями, сферами, підсферами й показниками; визначається логіка зіставлення та узагальнення.

Крок 5. Вибір об’єктів для порівняння. Це можуть бути аналоги або партнери, конкуренти чи потенційні конкуренти, лідери в конкретних напрямах тощо. Критеріями відбору можуть слугувати географія, економічна структура, масштаб, населення, політичні зв’язки, експортні ринки тощо.

Крок 6. Збір даних. Дані мають бути максимально надійними та зіставними: авторитетні джерела, регулярне оновлення, прозора методологія розрахунку, достатня кількість об’єктів, узгодженість показників між різними джерелами.

Результатом фази має бути підготовлена система бенчмаркінгу (мета–сфери–показники–метод зіставлення), сформований перелік об’єктів порівняння та зібрана база даних.

2) Фаза аналізу (кроки 7–9). Її призначення виміряти розрив між фактичними результатами об’єкта та кращими практиками, встановити масштаби відставань і з’ясувати їх причини.

Крок 7. Вимірювання ефективності. Оцінюються відхилення між фактичними та бажаними або еталонними значеннями, визначаються сильні й слабкі сторони об’єкта. Додатково аналізуються можливості та загрози через прогноз динаміки відхилень.

Крок 8. Перевірка чутливості. Якщо застосовуються зважування, стандартизація та агрегування показників у зведений індекс, необхідно перевірити, як зміна ваг, набору змінних або методики стандартизації впливає на підсумкове ранжування та висновки.

Крок 9. Оцінювання ефективності за динамікою показників. Використовуються підходи ранжирування й групування; оцінка може базуватися на окремих або узагальнених показниках у часі.

У межах фази аналізу також визначаються критичні слабкі місця (де скорочення відставання є ключовим для досягнення мети) та формуються нові операційні цілі розвитку, орієнтовані на зменшення розривів.

Результат фази полягає у формуванні карти відставань і причин (що саме не так і чому), пріоритети втручання та операційні цілі для подальших дій.

3) Фаза впровадження (кроки 10–12). Дана фаза дає змогу перетворити аналітичні висновки на управлінські рішення, план змін і практичні заходи з подолання відставань.

Крок 10. Подання результатів. Дані слід представити максимально зрозуміло (таблиці, графіки, схеми), а також донести висновки до всіх підрозділів/учасників, яких стосуються суттєві відхилення.

Крок 11. Поглиблений аналіз відставань і недовикористаних можливостей. Уточнюються масштаб і сутність проблем, які показав бенчмаркінг, щоб уникнути поверхових рішень.

Крок 12. Розроблення стратегії та інтегрованого плану подолання відставань. Створюється команда змін; операційні цілі трансформуються в послідовність кроків, узгоджується план впровадження, ресурси та відповідальність. Важливо залучати відповідальних осіб до обговорення, досягати консенсусу щодо пріоритетів (наскільки зменшити відставання, який рівень амбіції обрати, скільки це коштує, які відхилення критичні, кого залучати).

Результат фази - управлінські рішення, план змін і механізм їх реалізації, спрямовані на усунення виявлених слабких місць.

Після проходження трьох фаз доцільно періодично переглядати складові процесу, оновлювати дані та результати аналізу, щоб вони ставали основою для нових рішень. Важливо, щоб підсумком бенчмаркінгу було не лише «виявлення проблем», а й визначення конкретних шляхів їх усунення, використання наявних можливостей і розуміння причин та умов, які вплинули на кінцеві результати [32].

Застосування бенчмаркінгу на підприємстві здатне забезпечити низку позитивних результатів, зокрема: підвищення результативності бізнес-процесів; зростання продуктивності; поліпшення якості продукції та рівня надання послуг; зміцнення конкурентних позицій; раціональніше й ощадливіше використання ресурсів; а також більш ефективну реалізацію маркетингових програм.

Водночас фахівці звертають увагу на низку чинників, які можуть ускладнювати або навіть зривати успішне впровадження бенчмаркінгу. До них

відносять часові обмеження та дефіцит ресурсів; конкурентні бар'єри й обмежений доступ до потрібних даних про діяльність суперників; нестачу управлінських і професійних кадрів; спротив змінам з боку керівництва та персоналу; а також недосконале планування і домінування короткострокових очікувань [27].

Таким чином, бенчмаркінг є практико-орієнтованим інструментом підвищення конкурентоспроможності, який через систематичне порівняння з лідерами допомагає виявити розриви в показниках і процесах, з'ясувати їх причини та визначити напрями вдосконалення.

Ефективність бенчмаркінгу залежить від якості організації процесу, доступності надійних даних, наявності ресурсів і компетентних кадрів, а також готовності менеджменту та персоналу до змін. Основні ризики пов'язані з браком часу й ресурсів, інформаційними бар'єрами, кадровим дефіцитом, опором змінам і короткостроковим плануванням.

За умови належного впровадження бенчмаркінг забезпечує відчутні вигоди, а саме: підвищення ефективності процесів і використання ресурсів, зростання продуктивності, поліпшення якості продукції та послуг, посилення конкурентних позицій і результативності маркетингових програм.

1.2 Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Системне застосування бенчмаркінгу дає підприємству низку переваг. По-перше, воно отримує більш повну й інтегровану картину розвитку галузі, що створює підґрунтя для поетапного виявлення та усунення проблем, які стримують розвиток. По-друге, результати бенчмаркінгу дають змогу обґрунтувати потребу й доцільність адаптації параметрів функціонування підприємства до вимог ринку. По-третє, підприємство може проаналізувати прогресивні підходи до організації діяльності й запозичити найрезультативніші практики для подальшого розвитку. По-четверте, з'являються можливості

формування конкурентних переваг через адаптацію технологічних, технічних та управлінських інновацій, а також через розвиток і навчання власного управлінського резерву [6].

Для результативного проведення бенчмаркінгу доцільно враховувати низку ключових чинників. Насамперед важливо обирати показники, що мають найбільший вплив на підсумкові результати, а також забезпечити можливість регулярного надходження статистичних даних для аналізу. Суттєве значення мають об'єктивні відмінності між регіонами (країнами), зокрема різний рівень державного регуляторного впливу. Окремої уваги потребує вибір валюти аналізу та коректне врахування коливань валютних курсів, а також національні особливості ведення бухгалтерського обліку і формування звітності. Крім того, необхідно визначити орієнтир для порівняння (наприклад, верхня або нижня межа, чи середнє значення), застосовувати єдиний підхід до розрахунків для забезпечення зіставності результатів і, за можливості, використовувати автоматизовані моделі бенчмаркінгу з метою оптимізації аналітичних процедур.

Оскільки на сьогодні не сформовано універсального, єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу, різні дослідники, спираючись на базові принципи цього інструменту, пропонують власні варіанти послідовності та змісту його основних етапів. У узагальненому вигляді процес бенчмаркінгу може включати такі етапи: спочатку визначають сфери діяльності підприємства, які потребують удосконалення; далі виокремлюють ключові чинники, що впливають на ефективність; формують критерії, за якими здійснюватиметься порівняльний аналіз; обирають компанії-лідери для зіставлення; організовують пошук і збір інформації; проводять її аналіз та оцінюють наявні розходження; розробляють і впроваджують заходи для зменшення або усунення розривів в ефективності; після чого здійснюють контроль за реалізацією й результатами впроваджених змін [31].

Бенчмаркінгове порівняння доцільно здійснювати за ключовими індикаторами конкурентоспроможності. Пріоритетними для аналізу слід вважати, зокрема, рівень якості продукції та послуг і ступінь їх відповідності

потребам ринку; результативність збутових підходів; ефективність інструментів просування; рівень використання виробничого потенціалу; якість і результативність управління персоналом; продуктивність технологій і виробничих процесів; ефективність організації виробництва та системи управління підприємством; а також інтенсивність і результативність інноваційного розвитку.

Водночас бенчмаркінг може виконуватися як силами самого підприємства, так і із залученням зовнішніх консультантів. Міжнародна практика свідчить, що найвищої віддачі зазвичай досягають тоді, коли підприємство запрошує консультантську команду для реалізації проєкту або для методичного супроводу ініціативи, яку впроваджують власні працівники. Доцільність участі консультантів пояснюється тим, що вони приносять доступ до інформації та перевірених методик інших організацій, можуть виконувати роль «містка» між персоналом підприємства, його керівництвом, клієнтами та постачальниками, а також забезпечують більш нейтральний, неупереджений погляд на внутрішні процеси. Крім того, консультанти, як правило, поєднують теоретичне розуміння процесних підходів із практичним досвідом їх застосування [25].

Для підприємства легкої промисловості, що працює на європейський ринок, бенчмаркінг доцільно трактувати не як разове порівняння з конкурентом, а як постійну управлінську функцію, яка системно підвищує здатність компанії виконувати європейські вимоги щодо якості, строків, комплаєнсу, прозорості ланцюга постачання та сервісу при одночасному утриманні конкурентної собівартості. У ЄС конкуренція відбувається не тільки на рівні ціни виробу, а на рівні операційної моделі. Хто швидше запускає проєкт, стабільніше тримає параметри партій, має нижчий відсоток рекламацій, краще управляє матеріалами та має підтверджувану відповідність вимогам безпеки й маркування. Саме ці параметри є ключовими для визначення конкурентоспроможності та переваг.

Європейські контрагенти та мережі оцінюють постачальника по всьому ланцюгові. Від якості сировини та дисципліни постачань до документації, маркування, готовності до аудитів і реакції на претензії. Тому бенчмаркінг у

зовнішньоекономічній діяльності підприємства легкої промисловості має бути сфокусований не стільки на зовнішніх показниках (ціна, обсяг продажу), скільки на технології отримання результату: як організовано процеси, які стандарти й контрольні точки застосовуються, як керуються ризики якості та термінів.

Додатковий чинник — динамічність регуляторного поля ЄС. Наприклад, вимоги до загальної безпеки споживчих товарів посилені Регламентом (EU)2023/988, який застосовується з 13.12.2024 [46].

Для текстильної продукції також ключовими є правила щодо найменувань волокон і маркування складу за Регламентом (EU)No1007/2011 [47].

Паралельно ЄС формує рамку сталості та циркулярності товарів Відповідний регламент загальний підхід до вимог екодизайну і передбачає цифровий паспорт продукту як інструмент підтримки циркулярності та комплаєнсу. На корпоративному рівні діє Директива про належну обачність у ланцюгах створення вартості, хоча наприкінці 2025 року в ЄС паралельно обговорювалися й були підтримані політичні кроки щодо пом’якшення або звуження частини вимог.

Для підприємства легкої промисловості практичний висновок простий. Навіть коли правові пороги змінюються, вимоги покупців, аудитів і комерційних контрактів часто залишаються високими, тому система бенчмаркінгу має орієнтуватися на кращу практику, а не на мінімальний норматив.

Для європейського ринку в легкій промисловості ключовими об’єктами порівняння є:

1. Продукт і його відповідність. Стабільність складу й маркування, стійкість фарбування, параметри усадки та формостійкості, відповідність вимогам до безпечності компонентів, стабільність розмірної сітки між партіями, якість швів та фурнітури, пакування та маркування для каналів B2B і e-commerce. Тут бенчмаркінг повинен відповідати на питання: які характеристики є «ринковою нормою» у вашому сегменті в ЄС і які контрольні точки забезпечують цю норму?

2. Процеси виробництва і якість. Цей складник включає в себе: вхідний контроль матеріалів, підготовка виробництва (лекала, градація, контроль зразка), розкрій і мінімізація втрат тканини, поточний контроль якості в потоці, фінальний контроль, управління невідповідною продукцією та рекламаціями. Для ЄС особливо важливо, щоб якість була не героїзмом майстра, а стандартизованою системою.

3. Зовнішньоекономічна діяльність як система бізнес-процесів. Тобто увага зосереджена на: контрактингу та слідуванні обгрунтованим правилам INCOTERMS, плануванні партій та постачань, управлінні термінами (lead time), документуванні (пакувальні листи, специфікації, інструкції маркування), управлінні поверненнями або претензіями, сервісі і комунікаціям з контрагентом.

4. Економіка та операційна ефективність. Учасник зовнішньоекономічної діяльності повинен контролювати конкурентну собівартість і прозорість калькуляцій, продуктивність ліній, точність нормування часу, використання потужностей, втрати та кількість переробок, ефективність закупівель тканин і фурнітури, рівень браку, частка термінових перезапусків, вартість якості (cost of quality).

У європейській практиці «виграшна» модель постачальника зазвичай поєднує два вектори: зниження витрат через дисципліну процесів і підвищення цінності через стабільну якість та сервіс. Саме це й має відображати бенчмаркінг.

Зважаючи на діяльність підприємства, що спрямована на ринки Європейського союзу доцільно навести триконтурну модель бенчмаркінгу для підприємства легкої промисловості на ринку ЄС.

1) Стратегічний контур. Його завдання — визначити, в якому сегменті ЄС і з якою пропозицією ви будете конкурентними. Для легкої промисловості це може бути: контрактне виробництв, private label для брендів, робота з мережами, нішеві напрями (workwear, outdoor, kids, home textile), або власний бренд. Стратегічний бенчмаркінг порівнює не тільки ціни, а й стратегії лідерів. Як вони працюють із сезонністю, як управляють портфелем клієнтів, яку швидкість

оновлення колекцій тримають, як вибудовують відповідність вимогам клієнта і які інвестиції є типовими для входження/закріплення у конкретному сегменті.

2) Операційний контур. Це наріжний камінь для легкої промисловості. В даному випадку бенчмаркінг розкладає результат на процеси й показники, наприклад: OTIF (вчасно та в повному обсязі), середній lead time, відсоток дефектів на контролях, відсоток повернень або претензій, втрати матеріалу в розкрої, продуктивність (окремо на виріб й окремо на зміну), точність планування партій, час переналагодження ліній під короткі серії. Порівняння має завершуватися не умовним висновком, а конкретною зміною стандартів, які визначаються через визначені контрольні точки, інструкції, карти операцій, розподіл ролей, KPI підрозділів.

3) Консультативний контур. У сегменті ЄС він часто дає найшвидший ефект, коли підприємству потрібно: а) швидко привести систему якості та рівень документації до вимог контрагента, б) підготуватися до аудитів, в) перебудувати процеси планування виробництва й логістики. Консультанти корисні як джерело методик і як нейтральний фасилітатор змін, але стратегічно важливо паралельно формувати внутрішню команду компетентності (тобто сукупність зовнішньоекономічної діяльності, відповідної якості продукції та рівня виробництва), щоб бенчмаркінг став безперервною практикою.

Для підприємства легкої промисловості на ЄС-напрямі доцільний такий алгоритм упровадження бенчмаркінгу:

1. Планування. Підприємство фіксує мету (наприклад, знизити рекламації на 30 % або скоротити lead time на 20 %), визначає сфери порівняння (якість, терміни, розкрій, планування, документообіг, сервіс), формує систему показників і визначає еталони порівняння. Еталоном може бути прямий конкурент (у відповідному сегменті й моделі співпраці), ринковий лідер або компанія з іншої підгалузі, яка має еталонні процеси (процесний або функціональний бенчмаркінг).

2. Виконання - збір даних і опис процесів. У легкій промисловості критично важливо, щоб порівнювалися не тільки підсумкові цифри, а й сама

конструкція процесу. Тобто як організовано контроль якості сировини, як приймаються рішення щодо заміни матеріалів, як ведеться контроль сигнальної партії, як узгоджується маркування, як будується план відвантажень, як працюють з рекламаціями. Часто саме тут знаходяться приховані джерела витрат і зривів.

3. Перевірка як процес оцінки розривів і причин. Наприклад, відставання в OTIF (вчасно та в повному обсязі), може бути наслідком не повільного пошиття, а помилкового нормування часу, слабкого планування постачань тканини, браку вхідного контролю, перевантаження через нерівномірний портфель замовлень або низької дисципліни погодження зразків. Перевірка має завершитися визначенням небагатьох важелі», які дають найбільший ефект.

4. Закріплення, тобто впровадження змін як стандарту. Для ринку Європейського союзу це зазвичай означає формалізацію контрольних точок якості, запровадження чітких норм для внутрішніх етапів, уніфікацію документації під вимоги клієнтів, оновлення інструкцій маркування й пакування, закріплення KPI та відповідальних, створення механізмів управління змінами (календар перегляду показників, коригувальні дії, навчання персоналу).

Надалі цикл повторюється протягом всього часу існування підприємства.

Таким чином, мета бенчмаркінгу для підприємства легкої промисловості, що працює на європейський ринок, полягає у системному виявленні та поясненні розривів між власними результатами й кращою практикою у параметрах якості, строків, сервісу, комплаєнсу та витрат, а також у подальшій адаптації процесів і стандартів роботи так, щоб забезпечити стабільне виконання вимог європейських клієнтів і довгострокове зміцнення конкурентних позицій на ринку [1, 44].

Висновок до розділу І.

Отже, Бенчмаркінг це інструмент управління розвитком і конкурентоспроможністю, що історично сформувався на практиці запозичення

кращих рішень. Від японського «dantotsu» як культури лідерства й постійного вдосконалення він еволюціонував до широкого використання на Заході у відповідь на посилення міжнародної конкуренції. Його поява в управлінській термінології та подальша інституціоналізація свідчать про те, що економічна ефективність дедалі більше залежить не від інтуїтивних рішень, а від системного порівняння та навчання на найкращих практиках.

Економічний зміст бенчмаркінгу розкривається через поняття «benchmark» як еталона, з яким зіставляються результати, процеси та управлінські підходи. У сучасному трактуванні це не разова дія і не простий огляд конкурентів, а безперервний, керований процес пошуку, вимірювання, порівняння та подальшої адаптації рішень лідерів. Його призначенням є підвищення реальної результативності та створення цінності для стейкхолдерів.

Бенчмаркінг є логічним розвитком аналізу конкурентоспроможності. Традиційний аналіз здебільшого фіксує розбіжності у витратах, технологіях, фінансових показниках і взаєминах із клієнтами, однак не дає відповіді, як перетворити ці розриви на практичні рішення. Бенчмаркінг, натомість, спрямований на з’ясування причин відставань і формування підходів, які дозволяють скоротити відхилення, підвищити якість управління і зміцнити позиції підприємства на ринку. Тому його ключовий результат полягає у переведенні діагностики в управлінську дію, коли виявлені відмінності трансформуються у конкретні напрями змін, цільові параметри розвитку та комплекс заходів, що підвищують ефективність і ймовірність успіху бізнесу.

Функціонально бенчмаркінг охоплює стратегічний, тактичний, операційний та забезпечувальний виміри. На стратегічному рівні він допомагає визначати орієнтири розвитку і позиціонувати підприємство відносно лідерів. На тактичному рівні підтримує перепроєктування бізнес-процесів і перенесення кращих практик у власну систему управління. На операційному рівні зосереджується на підвищенні продуктивності, якості та технологічної результативності. Забезпечувальний вимір формує методологію вимірювання, порівнянність даних, контроль впровадження та оцінювання ефекту. Окреме

місце займає організаційне навчання, адже бенчмаркінг стимулює культуру безперервних поліпшень і робить зміни керованими та обґрунтованими.

Процес бенчмаркінгу це інтегрована технологія, що включає управлінське забезпечення і власне дослідження. Результативність забезпечується чіткою послідовністю кроків у межах трьох фаз. На етапі підготовки формуються мета, сфери порівняння, система показників, метод зіставлення, перелік об’єктів та база даних. На етапі аналізу вимірюються розриви, уточнюються причини відхилень, визначаються пріоритетні проблемні зони та операційні цілі. На етапі впровадження результати оформлюються у зрозумілий для керівництва та підрозділів формат, після чого розробляється план змін, призначаються відповідальні, забезпечуються ресурси і запускається контроль реалізації. Циклічність і регулярне оновлення даних виступають необхідною умовою того, щоб бенчмаркінг не перетворився на разовий проєкт, а працював як постійна система управління покращеннями.

Ефект бенчмаркінгу не є автоматичним. Його реалізацію можуть ускладнювати дефіцит часу та ресурсів, інформаційні бар’єри, нестача кваліфікованих кадрів, опір змінам і короткострокові управлінські горизонти. Водночас за належної організації бенчмаркінг забезпечує практичні результати, серед яких підвищення ефективності процесів і використання ресурсів, зростання продуктивності, поліпшення якості продукції та послуг, зміцнення конкурентоспроможності й посилення маркетингової результативності.

Для підприємства легкої промисловості, що працює на європейський ринок, узагальнений висновок полягає в тому, що бенчмаркінг доцільно закріплювати як постійну управлінську функцію, орієнтовану на виконання вимог європейських контрагентів щодо якості, строків, документації, комплаєнсу й прозорості ланцюга постачання за одночасного утримання конкурентної собівартості. У цьому випадку він стає механізмом не лише скорочення відставань, а й формування стійких переваг через стандартизацію кращих рішень, дисципліну процесів і системне підвищення цінності пропозиції для клієнта.

РОЗІДЛ ІІ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КАЛИНА»

2.1 Організаційна характеристика Приватного акціонерного товариства «Калина»

Приватне акціонерне товариство «Калина» утворене відповідно до чинного законодавства України на підставі рішення зборів засновників, прийнятого 08 вересня 2000 року.

На початковому етапі ПрАТ «Калина» функціонувало як Закрите акціонерне товариство «Калина». Реєстрацію здійснила Калиновська районна державна адміністрація Вінницької області, що підтверджено Свідоцтвом від 22 вересня 2000 року. Надалі товариство продовжило діяльність у формі Приватного акціонерного товариства «Калина» у зв'язку з перейменуванням, ухваленим рішенням позачергових загальних зборів акціонерів від 14 жовтня 2010 року, а також у межах приведення діяльності у відповідність до Закону України «Про акціонерні товариства».

Приватне акціонерне товариство «Калина» виступає єдиним і повним правонаступником Закритого акціонерного товариства «Калина».

З моменту державної реєстрації статуту товариство набуває статусу юридичної особи. Воно веде самостійний баланс, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах, користується печаткою зі своїм найменуванням, а також іншими печатками і штампами. Крім того, товариство може мати фірмовий знак, який затверджується Правлінням і реєструється у встановленому порядку, товарний знак згідно з чинним положенням, а також власний друкований орган.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями засновника, так само як засновник не відповідає за зобов'язаннями товариства.

З метою реалізації завдань своєї діяльності товариство уповноважене укладати угоди, договори та контракти, у тому числі договори купівлі-продажу.

Воно також може набувати майнових і немайнових прав, брати на себе відповідні зобов'язання, а в разі необхідності виступати позивачем або відповідачем у суді, арбітражному суді та третейському суді.

У межах і порядку, визначених законодавством України, товариство має право здійснювати такі дії:

- здійснювати випуск цінних паперів;
- самостійно або спільно з іншими юридичними та фізичними особами, як на території України, так і за її межами, засновувати спільні підприємства та господарські товариства зі статусом юридичної особи;
- утворювати на території України й за кордоном філії та представництва, а також засновувати дочірні підприємства.

Виробничу та фінансово-господарську діяльність, як і соціальний розвиток колективу, товариство планує самостійно. Робота здійснюється на договірних засадах у взаємовідносинах із замовниками та постачальниками.

Товариство може відкривати рахунки в іноземних банках, керуючись вимогами чинного законодавства України та законодавства відповідних зарубіжних держав.

Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності товариство реалізує повний обсяг прав юридичної особи відповідно до чинного законодавства України та власного статуту.

Майновий комплекс ПрАТ «Калина» включає основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображена у балансі товариства.

Товариство є власником:

майна, яке засновник передав йому у власність;

майна, набутого у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності;

продукції, виготовленої в результаті господарської діяльності;

доходів, отриманих у встановленому порядку;

іншого майна, придбаного на підставах, що не заборонені чинним законодавством.

Товариство здійснює володіння, користування та розпорядження належним йому майном відповідно до цілей своєї діяльності.

Відповідальність за власними зобов'язаннями товариство несе в межах майна, яке йому належить, у порядку, визначеному чинним законодавством.

Грошовими коштами товариство розпоряджається самостійно, керуючись положеннями статуту та вимогами чинного законодавства.

Згідно зі Статутом у новій редакції найвищі повноваження щодо управління діяльністю товариства здійснюють такі органи управління акціонерного товариства: Загальні збори акціонерів, Генеральний директор, Дирекція, Ревізор (Ревізійна комісія).

Загальні збори акціонерів визначаються як вищий орган управління товариства. Право участі у Загальних зборах мають особи, які є власниками акцій на дату проведення зборів, або їх належним чином уповноважені представники.

До компетенції Загальних зборів акціонерів Приватного акціонерного товариства «Калина» віднесено:

визначення ключових напрямів діяльності товариства з подальшим затвердженням планів і звітів про виконання цих планів;

внесення змін до Статуту товариства;

обрання та відкликання членів Спостережної ради;

обрання та відкликання членів Правління і Ревізійної комісії;

затвердження річних підсумків діяльності товариства, у тому числі його дочірніх підприємств, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, визначення порядку розподілу прибутку, строків і порядку виплати частки прибутку (дивідендів), а також порядку покриття збитків;

прийняття рішень щодо створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій і представництв, затвердження їх статутів та положень;

ухвалення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства;

затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури;

вирішення питання щодо придбання товариством акцій, які ним же випускаються;

визначення умов оплати праці посадових осіб товариства, його дочірніх підприємств, філій і представництв;

прийняття рішення про реорганізацію та припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;

розгляд інших питань діяльності товариства, якщо вони не врегульовані законом.

Позачергові Загальні збори акціонерів скликаються Правлінням за його ініціативою, на вимогу Спостережної ради або Ревізійної комісії, а також у випадку неплатоспроможності товариства.

Спостережна рада Приватного акціонерного товариства «Калина» є органом управління, який представляє інтереси акціонерів у період між Загальними зборами та здійснює контроль і регулювання діяльності Правління.

Спостережну раду обирають Загальні збори акціонерів із числа акціонерів у складі 5 членів строком на 5 років. Член Спостережної ради не може одночасно входити до складу Правління та (або) Ревізійної комісії товариства. Процедура формування Спостережної ради визначається внутрішніми нормативними документами.

У межах своєї компетенції Спостережна рада:

ініціює скликання позачергових Загальних зборів у випадках, коли цього потребують інтереси акціонерів і товариства в цілому;

ухвалює рішення щодо винесення на розгляд Загальних зборів тих чи інших питань;

розглядає висновки, матеріали перевірок і службових розслідувань, які проводить Ревізійна комісія;

подає Загальним зборам пропозиції з питань діяльності товариства;

погоджує порядок денний Загальних зборів;

заслуховує поточні звіти Правління щодо діяльності товариства;

аналізує дії Правління з управління поточною діяльністю, а також із реалізації технічної й цінової політики;

ініціює проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності;

попередньо погоджує проєкти договорів та угод, у тому числі купівлі-продажу, на суму, що не перевищує 10% валюти балансу;

надає Загальним зборам рекомендації щодо розміру та способу зміни статутного фонду;

рекомендує Загальним зборам розмір дивідендів;

подає Загальним зборам рекомендації щодо доцільності створення або припинення діяльності дочірніх підприємств, філій і представництв товариства.

Окремим рішенням Загальних зборів на Спостережну раду можуть покладатися додаткові функції, які належать до компетенції Загальних зборів.

Правління є виконавчим органом Приватного акціонерного товариства «Калина» та забезпечує управління його поточною діяльністю.

Правління обирається Загальними зборами у складі 7 членів строком на 5 років. Повноваження щодо обрання членів Правління можуть бути передані Спостережній раді на підставі відповідного рішення Загальних зборів. До складу Правління входять Голова Правління, заступники Голови Правління та члени Правління. Член Правління не може одночасно бути членом Спостережної ради та (або) Ревізійної комісії. Порядок обрання і формування Правління визначається внутрішніми нормативними документами товариства.

До компетенції Правління Приватного акціонерного товариства «Калина» належать:

затвердження поточних планів діяльності та заходів, необхідних для їх виконання;

підготовка бізнес-планів та інших програм фінансово-господарської діяльності;

укладення договорів і угод, у тому числі купівлі-продажу, на суму, що не перевищує 5% валюти балансу;

затвердження щорічних кошторисів, штатного розпису та посадових окладів працівників;

організація ведення бухгалтерського обліку і звітності, подання річного звіту та балансу на затвердження Загальних зборів;

прийняття на роботу та звільнення працівників, ведення кадрового обліку, установлення систем заохочення і застосування дисциплінарних стягнень;

організація, скликання та проведення Загальних зборів, затвердження порядку денного зборів за погодженням зі Спостережною радою;

укладення колективного договору;

виконання інших дій, передбачених статутом, внутрішніми нормативними документами, рішеннями Загальних зборів і Спостережної ради.

До компетенції Правління належить вирішення всіх питань діяльності товариства, за винятком тих, які відповідно до чинного законодавства, статуту або рішення Загальних зборів віднесені до компетенції іншого органу. Загальні збори акціонерів можуть ухвалити рішення про передачу частини своїх повноважень Правлінню.

Ревізійна комісія Приватного акціонерного товариства «Калина» здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності Правління, а також діяльності дочірніх підприємств, філій і представництв товариства.

Ревізійну комісію обирають Загальні збори акціонерів із числа акціонерів у складі 3 членів строком на 5 років.

Відповідно до покладених завдань Ревізійна комісія проводить планові та позачергові перевірки. Порядок їх здійснення та організація роботи комісії визначаються внутрішніми нормативними документами товариства.

Основні види діяльності товариства із зазначенням кодів КВЕД такі: 14.14 — виробництво спіднього одягу; 14.13 — виробництво іншого верхнього одягу; 46.42 — оптова торгівля одягом і взуттям.

Базовим видом діяльності Приватного акціонерного товариства «Калина» є пошиття одягу з давальницької сировини.

Товариство не залежить він сезонних змін.

Основними ринками збуту в минулому році була Німеччина. З метою розширення виробництва та залучення нових клієнтів, товариством розробляються та пропонуються клієнтам різні методи обробки тканини та виробничі процеси для оновлення асортименту та покращення моделей. Давальницька сировина та готові вироби доставляється Замовниками послуг на Товариство самостійно.

На рисунку 2.1 наведена організаційна структура управління ПрАТ «Калина».

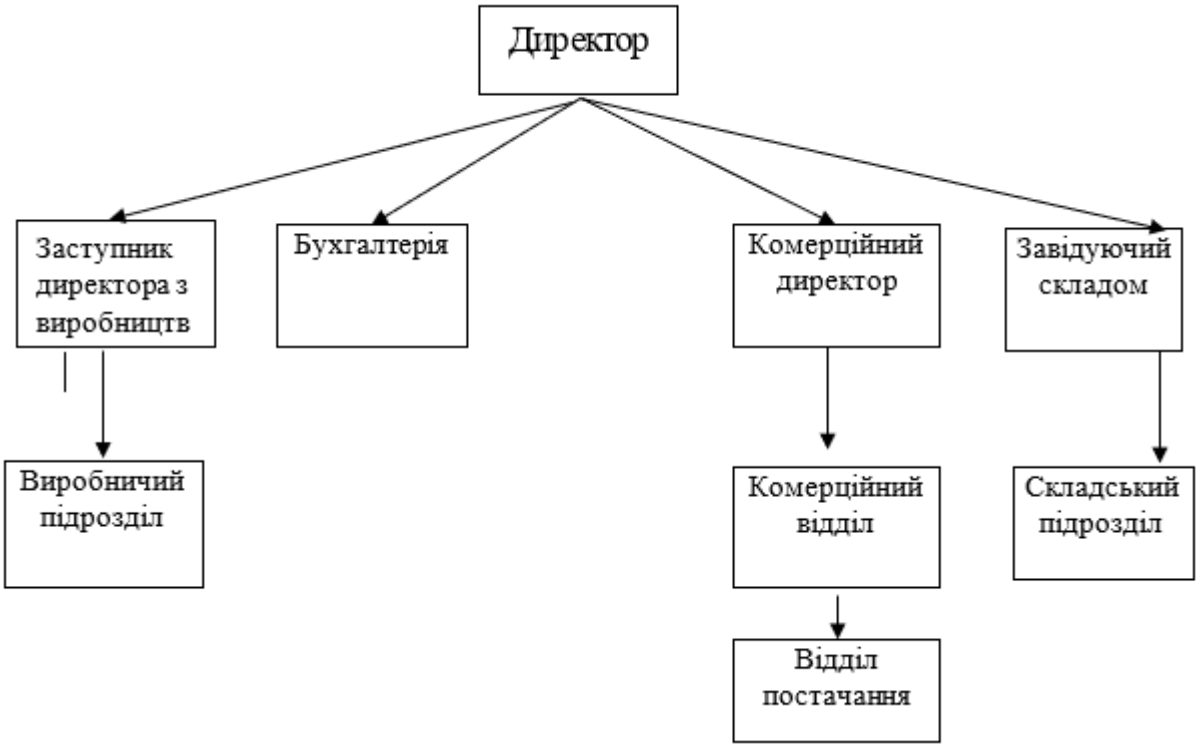


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Калина»

За результатами аналізу структури, що наведена на рисунку 2.1 ми можемо стверджувати, що структура управління ПрАТ «Калина» має лінійний, дворівневий характер, що відповідає масштабам підприємства, його спеціалізації на пошитті одягу з давальницької сировини та відсутності відокремлених підрозділів. Компанія не має дочірніх підприємств, філій чи представництв, тому управлінські рішення та контроль виконання зосереджені в межах одного виробничого майданчика.

Перший рівень управління становить директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, координує виробничу та фінансово-господарську діяльність, приймає ключові управлінські рішення та несе відповідальність за результати роботи. Оскільки переважна частка реалізації припадає на експорт, директор і його заступники фактично формують комерційну та операційну політику підприємства, забезпечуючи виконання контрактних вимог замовників, підтримання обсягів виробництва та стабільність якості.

До першого рівня управління також належать заступники директора, які забезпечують управління окремими напрямами діяльності. З огляду на те, що основні комерційні функції покладені на директора та його заступників, саме на цьому рівні здійснюється координація взаємодії із замовниками, організація роботи з експортним ринком, супровід виконання замовлень, а також прийняття рішень щодо розвитку виробничих процесів і оновлення асортименту через пропозицію нових методів обробки тканини та технологічних рішень.

Другий рівень управління формують керівники та відповідальні особи виробничих і забезпечувальних підрозділів, які організовують виконання робіт безпосередньо на дільницях, відповідають за дотримання технологічної дисципліни, якість і ритмічність виробництва. Виробнича структура підприємства включає підготовчу дільницю, розкрійне виробництво, швейні дільниці та оздоблювальну дільницю. Логіка управління побудована за принципом прямого підпорядкування, коли кожна дільниця отримує виробничі завдання згори та звітує про їх виконання керівництву.

Підготовча дільниця забезпечує старт виробничого циклу, готуючи матеріали та технологічні передумови для наступних операцій. Розкрійна дільниця виконує функції розкрою тканин відповідно до виробничих завдань і технічних вимог, що є критичним для ефективного використання давальницької сировини та мінімізації втрат матеріалу. Швейні дільниці є ключовою ланкою основного виробництва, оскільки саме тут відбувається формування готових виробів, які становлять продуктову спеціалізацію підприємства, зокрема сорочки чоловічі, блузи та жіночі сукні. Оздоблювальна дільниця забезпечує завершальні

операції, що впливають на товарний вигляд, відповідність стандартам замовника та підготовку виробу до передачі як готової продукції.

Окремий блок у структурі управління становлять інші господарські та адміністративні підрозділи, які виконують забезпечувальні функції. До них відносять адміністративне управління, облік і звітність, кадрове забезпечення, організацію господарського обслуговування, а також супровід процесів, пов'язаних із виконанням замовлень, контролем якості та внутрішнім документообігом. В умовах роботи за давальницькою схемою та високої експортної орієнтації важливо, що логістика постачання сировини й вивезення готових виробів забезпечується замовниками, а підприємство концентрує управлінські зусилля на виробничій дисципліні, технологічній точності та виконанні термінів.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Калина» за 2022-2024 роки. (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Калина» за 2022-2024 роки

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
№ п/п	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	+,-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	41322,8	52276,3	53503,0	12180,2	29,5
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	257	233	219	-38	-14,8
3	Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн./на особу	160,8	224,4	244,3	83,5	51,9

4	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн.	28082,8	35158	37868	9785,2	34,8
5	Загальні витрати	тис. грн.	40484,4	51913,3	56720,6	16236,2	40,1
6	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	2621,5	2380,2	-1048,8	-3670,3	-140,0
7	Операційні витрати	тис. грн.	6953,3	9263,7	10504,0	3550,7	51,1
8	Чистий прибуток	тис. грн.	2621,5	2380,2	-1048,8	-3670,3	-140,0
9	Витратомісткість продукції (витрати на 1 грн. реалізованої продукції)	грн.	0,98	0,99	1,06	0,08	8,2
10	Рентабельність	%	6,34	4,55	-	-	-

Проаналізуємо дані таблиці. Отже, чистий дохід ПрАТ «Калина» зріс із 41322,8 тис. грн. у 2022 році до 53503,0 тис. грн. у 2024 році, тобто на 12180,2 тис. грн. або на 29,5%. Водночас середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилася з 257 до 219 осіб (–38 осіб, або –14,8%). На цьому тлі середньорічна продуктивність праці одного працівника зросла з 160,8 до 244,3 тис. грн./особу (+51,9%), що вказує на підвищення інтенсивності праці та/або кращу завантаженість виробництва й організаційну оптимізацію.

Разом із тим фонд заробітної плати збільшився з 28082,8 тис. грн. у 2022 році до 37868,0 тис. грн. у 2024 році (+34,8%). З урахуванням зменшення чисельності персоналу це означає суттєве зростання витрат на оплату праці в розрахунку на одного працівника (орієнтовно з 109,3 тис. грн./особу у 2022 році до 173,0 тис. грн./особу у 2024 році, тобто приблизно на 58%). Тобто відбулось зростання середньої заробітної плати з 9108 грн. на місяць до 14416 грн. на місяць на одного працівника ПрАТ «Калина».

Для швейного підприємства, де трудова складова є однією з ключових у собівартості послуг пошиття з давальницької сировини, такий тренд закономірно тисне на маржинальність, якщо контрактні розцінки з європейськими замовниками не індексуються відповідними темпами.

Ключова причина переходу до збитку у 2024 році проявляється у динаміці

витрат. Загальні витрати зросли з 40484,4 тис. грн. до 56720,6 тис. грн. (+40,1%), тобто швидше, ніж виручка (+29,5%). Це погіршило витратомісткість продукції з 0,98 грн. витрат на 1 грн. реалізації у 2022 році до 1,06 у 2024 році. Фактично у 2024 році витрати перевищили дохід, що й обумовило від'ємний фінансовий результат.

Операційні витрати підвищилися з 6953,3 тис. грн. у 2022 році до 10504,0 тис. грн. у 2024 році (+51,1%). Їх частка у виручці також зросла (орієнтовно з 16,8% до 19,6%), що свідчить про посилення навантаження накладних/управлінських та інших операційних компонентів на кінцевий результат. На цьому фоні фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток погіршилися з 2621,5 тис. грн. у 2022 році до –1048,8 тис. грн. у 2024 році (зміна –3670,3 тис. грн.). Рентабельність відповідно знизилась із 6,34% у 2022 році до від'ємного значення у 2024 році (орієнтовно –1,96% за співвідношенням чистого результату до виручки).

ПрАТ «Калина» є підприємством легкої промисловості з основною діяльністю пошиття одягу з давальницької сировини. Асортимент представлений чоловічими сорочками, жіночими блузами та сукнями. Підприємство орієнтоване на зовнішній ринок, причому у 2023 році експорт становив 50099,2 тис. грн. (96,5% у загальному обсязі продажів), у 2024 році 48339,3 тис. грн. (90,3%). Основні ринки збуту та ключові замовники пов'язані з Німеччиною, у 2024 році також фіксується Нідерланди. Така експортна модель, з одного боку, забезпечує високі обсяги контрактного завантаження, з іншого — робить фінансовий результат чутливим до перегляду цін у контрактах, валютних коливань у перерахунку на гривню та внутрішнього зростання витрат (зарплата, енергоносії, операційні накладні).

Окремо варто зіставити фінансові показники з виробничою динамікою з опису підприємства. У 2023 році було пошито 282577 одиниць виробів, у 2024 році 251155 одиниць, тобто обсяг виробництва знизився, але виручка у 2024 році все одно зросла відносно 2022 року. Це може означати зміну структури замовлень (більша частка більш «дорогих» виробів), перегляд розцінок або валютний ефект

у виручці. Проте цього виявилося недостатньо, щоб компенсувати випереджальне зростання загальних та операційних витрат.

Проведемо аналіз балансу ПрАТ «Калина» за 2022-2024 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз балансу ПрАТ «Калина» за 2022-2024 роки

Показники балансу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 від 2023 року		Відхилення 2024 від 2022 року	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	(+, -)	(%)	(+,-)	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Актив										
Необоротні активи	4382,6	35,6	4945,3	31,1	5729,9	39,2	784,6	15,9	1347,3	30,7
Оборотні активи	7933,2	64,4	10963,9	68,9	8887,6	60,8	-2076,3	-18,9	954,4	12,0
Баланс	12315,8	100,0	15909,2	00,0	4617,5	100,0	-1291,7	-8,1	2301,7	18,7
Пасив										
Власний капітал	4281,4	34,8	6678,1	42,0	5629,7	38,5	-1048,4	-15,7	1348,3	31,5
Довгострокові зобов`язання, цільове фінансування та забезпечення	4651,5	37,8	5186,3	32,6	5666,7	38,8	480,4	9,3	1015,2	21,8
Поточні зобов’язання	3382,9	27,5	4044,8	25,4	3321,1	22,7	-723,7	-17,9	-61,8	-1,8
Баланс	12315,8	100	15909,2	00,0	4617,5	100,0	-1291,7	-8,1	2301,7	18,7

Наведена у таблиці 2.2 структура балансу ПрАТ «Калина» за 2022–2024 роки демонструє зміни як у масштабі діяльності підприємства, так і в конфігурації ресурсів та джерел їх формування. З огляду на профіль компанії

баланс закономірно є «оборотним» за природою, але в 2024 році помітно посилилася частка необоротних активів.

У динаміці валюта балансу зросла з 12315,8 тис. грн. у 2022 році до 15909,2 тис. грн. у 2023 році, після чого зменшилася до 14617,5 тис. грн. у 2024 році. Отже, за два роки приріст до 2022 року становив 2301,7 тис. грн. (18,7%), однак у 2024 році відбулося скорочення відносно 2023 року на 1291,7 тис. грн. (–8,1%). Таке просідання у 2024 році добре узгоджується з попереднім аналізом результатів діяльності, де при зростанні виручки до 53503,0 тис. грн. у 2024 році спостерігалося випереджальне зростання витрат і формування збитку.

Структура активів змінилася нерівномірно. Необоротні активи зросли з 4382,6 тис. грн. у 2022 році до 4945,3 тис. грн. у 2023 році і до 5729,9 тис. грн. у 2024 році, тобто за 2022–2024 рр. приріст становив 1347,3 тис. грн. (30,7%). Їх частка в активах коливалася від 35,6% у 2022 році до 31,1% у 2023 році та зросла до 39,2% у 2024 році. Це може свідчити про інвестиції або оновлення виробничої бази (що для експортно орієнтованого швейного виробництва часто пов’язано з модернізацією обладнання, підвищенням стабільності якості та дисципліни строків). Оборотні активи, навпаки, після різкого зростання у 2023 році (10963,9 тис. грн.) зменшилися у 2024 році до 8887,6 тис. грн. (–2076,3 тис. грн., або –18,9% до 2023 року). Для підприємства, що працює з давальницькою сировиною, така динаміка оборотних активів частіше пов’язана не зі складськими запасами тканин, а з коливаннями дебіторської заборгованості, грошових коштів та розрахунків у зовнішньоекономічних контрактах.

Пасив балансу показує зміну фінансової опори підприємства. Власний капітал збільшився з 4281,4 тис. грн. у 2022 році до 6678,1 тис. грн. у 2023 році, але у 2024 році зменшився до 5629,7 тис. грн. (–1048,4 тис. грн., або –15,7% до 2023 року). Це прямо корелює з переходом від прибутковості у 2022–2023 рр. до від’ємного чистого результату у 2024 році (–1048,8 тис. грн.). Частка власного капіталу в пасиві зросла у 2023 році до 42,0%, однак у 2024 році знизилася до 38,5%, що означає послаблення показника фінансової автономії на тлі збитковості.

Водночас довгострокові зобов'язання зросли з 4651,5 тис. грн. у 2022 році до 5186,3 тис. грн. у 2023 році та до 5666,7 тис. грн. у 2024 році (приріст 2024/2023 становить 480,4 тис. грн., або 9,3%). Їх частка у структурі пасиву у 2024 році підвищилась до 38,8%. На практиці це виглядає як переорієнтація фінансування в бік довгострокових джерел у період, коли підприємство нарощує/утримує необоротні активи. Поточні зобов'язання у 2024 році, навпаки, зменшилися до 3321,1 тис. грн. проти 4044,8 тис. грн. у 2023 році (–723,7 тис. грн., або –17,9%), а їх частка знизилась до 22,7%. Це можна трактувати як певне «розвантаження» короткострокового тиску на розрахунки, але за умови збитковості 2024 року ключовим стає питання ціни довгострокового ресурсу та здатності генерувати достатній операційний результат для його обслуговування.

Якщо поєднати аналіз балансу ПрАТ «Калина» із попереднім аналізом результатів діяльності ПрАТ «Калина», формується чітка логіка 2024 року. Виручка 2024 року (53503,0 тис. грн.) трохи перевищує рівень 2023 року, чисельність персоналу знижується (219 осіб у 2024 році проти 257 у 2022 році), а продуктивність на одного працівника зростає до 244,3 тис. грн. на особу. Проте витрати зростають швидше за дохід (56720,6 тис. грн. у 2024 році проти 40484,4 тис. грн. у 2022 році), витратомісткість підвищується до 1,06 грн. на 1 грн. реалізації, і підприємство входить у збиток. На цьому фоні зниження власного капіталу у 2024 році виглядає очікуваним, а підвищена роль довгострокових зобов'язань у фінансуванні активів підсилює вимоги до стабільної маржинальності контрактів, контролю операційних витрат і дисципліни виконання замовлень для європейських клієнтів.

Загалом, баланс ПрАТ «Калина» за 2022–2024 рр. відображає зростання активів у порівнянні з 2022 роком та певну модернізацію та капіталізацію ресурсної бази, але водночас фіксує погіршення фінансового результату у 2024 році, зменшення власного капіталу та посилення ваги довгострокових зобов'язань. Для експортно орієнтованого підприємства легкої промисловості це означає, що подальша стійкість у 2025 році залежатиме не стільки від нарощення обсягів пошиття, скільки від відновлення прибутковості через управління

собівартістю, операційними витратами і умовами контрактів з європейськими замовниками.

Перейдемо далі до аналізу показників ліквідності та платоспроможності Приватного акціонерного товариства «Калина» за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових коефіцієнтів стану ПрАТ «Калина» за 2022-2024 роки

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт покриття	–	2,35	2,71	2,68
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	–	0,74	1,25	0,94
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	–	0,57	1,13	0,78
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	–	-0,01	0,16	-0,01
5	Коефіцієнт фінансової автономії	–	0,35	0,42	0,39
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	–	0,73	0,75	0,77
7	Оборотність обігових коштів	Об.	5,21	5,53	5,39

За результатами розрахунків, значення коефіцієнту покриття ПрАТ «Калина» (поточної ліквідності) стабільно вище за 2 (нормативне значення), тобто підприємство в цілому зберігає здатність погашати поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів. Це узгоджується з експортною моделлю та давальницькою схемою, де критично важлива безперебійна платіжна дисципліна і стійкість до логістичних коливань.

У 2022 році швидка ліквідність ПрАТ «Калина» була нижчою за 1, отже без продажу запасів покриття поточних зобов’язань було обмеженим. У 2023 році спостерігалося різке покращення до 1,25, що типово пояснюється або зростанням найбільш ліквідних компонентів оборотних активів або зменшенням поточних зобов’язань. У 2024 році показник знизився до 0,94 тобто чутливість до затримок розрахунків знову зросла. На фоні збитку -1048,8 тис. грн. у 2024 році це є важливим сигналом, що запас міцності в швидкій ліквідності зменшився.

Показник абсолютної ліквідності ПрАТ «Калина» у всі роки суттєво

вищий за мінімально прийнятні орієнтири. Це означає, що підприємство тримає значний обсяг грошових коштів відносно поточних зобов'язань. Для експортера це може бути раціонально як страховка від валютних або логістичних ризиків і нерівномірності платежів. Водночас надто високі значення (особливо 1,13 у 2023 році) часто вказує на можливу надлишкову ліквідність, яка не працює на прибутковість.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ПрАТ «Калина». Найбільш проблемний з точки зору тенденції показник. У 2022 році і 2024 році він від'ємний, тобто власного оборотного капіталу недостатньо, а частина оборотних активів фактично підтримується залученими джерелами. У 2023 році ситуація короткостроково вирівнялася (0,16), але у 2024 році знову «негативне» значення. На практиці це означає, що навіть при формально високому коефіцієнті покриття підприємство може мати менш стійку якість фінансування обороту, особливо якщо зростає собівартість і операційні витрати.

Це добре поєднується із нашим попереднім висновком за результатами діяльності. Виручка зросла на 29,5%, але загальні витрати зросли швидше на 40,1%, операційні витрати на 51,1%, що й «знизило фінансову гнучкість.

Підприємство має помірний рівень незалежності від позикових джерел. У 2023 році автономія посилилася, у 2024 році трохи погіршилася. Така динаміка логічна на фоні переходу до збитку у 2024 році, збитковість скорочує власний капітал і автоматично тисне на автономію.

Показник фінансової стійкості ПрАТ «Калина» поступово зростає, отже частка стабільних джерел фінансування в структурі капіталу загалом є високою. Це позитивно для експортно орієнтованого виробника легкої промисловості, який працює з великими партіями та вимогами клієнтів до строків. Водночас важливо не заспокоювати себе значеннями цього коефіцієнта, якщо прибутковість падає, тому що довга серія збитків швидко погіршує і структуру капіталу, і можливості самофінансування.

Оборотність обігових коштів ПрАТ «Калина» у цілому висока й доволі стабільна. Якщо перевести в тривалість одного обороту, отримуємо приблизно

69,1 дня у 2022 році, 65,1 дня у 2023 році і 66,8 дня у 2024 році. Тобто у 2024 році відбулося невелике уповільнення відносно 2023 року, що означає дещо більшу зв'язаність коштів в обороті. Для підприємства, яке шиє з давальницької сировини, це може бути пов'язано не стільки з матеріальними запасами, скільки з розрахунками, графіками відвантажень, дебіторською заборгованістю або організаційними простоями.

Отже, платоспроможність ПрАТ «Калина» у короткостроковому періоді загалом збережена. Поточна й абсолютна ліквідність високі, що дає підприємству запас стійкості для виконання контрактів, особливо з урахуванням експортної орієнтації.

2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Калина»

Для ПрАТ «Калина» ключовою конкурентною моделлю є контрактне виробництво з давальницької сировини. Це формує одночасно переваги й обмеження. До сильних сторін належать нижчі потреби в оборотному капіталі на закупівлю тканин й фурнітури та менші ризики цінових коливань сировини, оскільки матеріал забезпечує замовник. Також така модель полегшує вихід на зовнішні ринки через інтеграцію в ланцюги постачання європейських партнерів.

Разом із тим вона зазвичай означає обмежену переговорну силу щодо ціни послуги пошиття, високу залежність від стабільності портфеля замовлень та жорсткі вимоги клієнтів до строків, якості партій і дисципліни виконання. У 2022–2024 роках саме поєднання зростання витрат і поступового погіршення фінансових результатів у 2024 році вказує, що цінова рамка контрактів не повністю компенсувала витратний тиск або виробниче завантаження стало менш рівномірним.

За фінансовими показниками підприємство ПрАТ «Калина» наростило чистий дохід від реалізації з 41322,8 тис. грн. у 2022 році до 53503,0 тис. грн. у 2024 році, тобто на 12180,2 тис. грн. або на 29,5%. На рівні ринку це виглядає як збереження замовлень та певне підвищення ставки за роботи або зміна структури

виробів у бік складніших чи дорожчих.

Водночас виробнича динаміка (в натуральних одиницях) була нерівномірною. У 2022 році пошито 270402 одиниці, у 2023 році – 282577 одиниць (зростання), а у 2024 році – 251155 одиниць (помітне зниження). Це важливий сигнал для конкурентоспроможності, бо для швейного підприємства на експортному ринку стабільність серій і завантаження потужностей прямо впливає на собівартість одиниці та здатність тримати конкурентний рівень ціни.

Додатково варто врахувати експортну складову. У 2022 році експорт становив 98,9% продажів, у 2023 році – 96,5%, у 2024 році – 90,3%. З одного боку, висока частка експорту підтверджує конкурентну прийнятність підприємства для європейських клієнтів. З іншого боку, зниження частки експорту у 2024 році може означати або скорочення експортних замовлень, або зростання внутрішніх продажів або перерозподіл портфеля. Для компанії, яка історично майже повністю працювала на експорт, такий зсув є індикатором змін у попиті чи умовах співпраці з зовнішніми контрагентами.

Середньооблікова чисельність штатних працівників знизилась із 257 осіб у 2022 році до 219 осіб у 2024 році (мінус 38 осіб або мінус 14,8%). На цьому фоні середньорічна продуктивність праці одного працівника зросла з 160,8 тис. грн./особу у 2022 році до 244,3 тис. грн./особу у 2024 році (плюс 51,9%). Це виглядає як позитивний елемент конкурентоспроможності Тобто ПрАТ «Калина» оптимізувало процеси та підвищило виручку на працівника за рахунок цін й складності виробів, а також посилило організацію виробництва.

Однак фонд заробітної плати ПрАТ «Калина» зростав швидше, ніж продуктивність у витратній частині. Фонд оплати праці збільшився з 28082,8 тис. грн. у 2022 році до 37868,0 тис. грн. у 2024 році (плюс 9785,2 тис. грн. або плюс 34,8%). Якщо перерахувати орієнтовно на одного працівника, середні витрати на оплату праці (у складі фонду) підвищилися суттєво. Для конкурентоспроможності це двоїстий фактор. З одного боку, зростання оплати праці необхідне для утримання персоналу і збереження якості; з іншого боку, якщо ці витрати не перекриваються зростанням ціни послуг й ефективності,

підприємство втрачає цінову конкурентоздатність.

У перерахунку на одиницю продукції тенденція ще чіткіша. Орієнтовна виручка на 1 виріб зросла приблизно з 152,8 грн. у 2022 році до 213,0 грн. у 2024 році, але витрати на 1 виріб зросли швидше і у 2024 році досягли близько 225,8 грн. Тобто в 2024 році підприємство фактично отримало негативний операційний розрив на рівні одиниці, що прямо підриває цінову конкурентоспроможність навіть за наявності попиту.

Загальні витрати ПрАТ «Калина» зросли з 40484,4 тис. грн. у 2022 році до 56720,6 тис. грн. у 2024 році, тобто на 40,1%. Проблема полягає в тому, що витрати росли швидше за чистий дохід (40,1% проти 29,5%). Це відобразилося у витратомісткості продукції. Витрати ПрАТ «Калина» на 1 грн. реалізованої продукції збільшилися з 0,98 грн. у 2022 році до 1,06 грн. у 2024 році. По суті, у 2024 році на кожну 1 грн. доходу припадало 1,06 грн. витрат, що є прямим маркером втрати цінової та витратної конкурентності.

Операційні витрати зросли з 6953,3 тис. грн. у 2022 році до 10504,0 тис. грн. у 2024 році (плюс 51,1%). Якщо частка операційних витрат у виручці збільшується, це часто означає або подорожчання адміністративно-виробничого забезпечення (енергія, ремонт, логістика супроводу, управління), або зниження ефекту масштабу через менш рівномірне завантаження.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток демонструють перехід від прибутковості до збитковості. У 2022 році чистий прибуток становив 2621,5 тис. грн. (рентабельність 6,34%), у 2023 році – 2380,2 тис. грн. (рентабельність 4,55%), у 2024 році зафіксовано чистий збиток -1048,8 тис. грн. (орієнтовна маржинальність близько -1,96%). Для конкурентоспроможності це означає, що у 2024 році підприємство працювало в режимі утримання обсягів та клієнтів ціною маржі, а також зіткнулося з витратним шоком, який не був своєчасно компенсований переглядом умов контрактів і внутрішньою оптимізацією.

Конкурентоспроможність експортно орієнтованого виробника легкої промисловості залежить не лише від якості пошиття, а й від фінансової

спроможності витримувати вимоги європейських партнерів, фінансувати підготовку виробництва, забезпечувати стабільну оплату праці та підтримувати технологічний рівень.

Структура балансу ПрАТ «Калина» показує такі ключові зміни. Валюта балансу зросла з 30790,7 тис. грн. у 2022 році до 41373,4 тис. грн. у 2023 році, але у 2024 році знизилась до 36232,3 тис. грн. Паралельно власний капітал у 2024 році скоротився до 12384,3 тис. грн., а його частка зменшилась із 39,9% у 2022 році до 34,2% у 2024 році. Поточні зобов'язання залишаються домінуючим джерелом фінансування (60,1% у 2022 році, 62,8% у 2023 році, 65,8% у 2024 році). Довгострокових зобов'язань підприємство не має, отже фінансування розвитку відбувається або через власний капітал, або через короткострокові джерела, що підвищує фінансові ризики.

Показники ліквідності підтверджують послаблення короткострокової платоспроможності у 2024 році. Коефіцієнт покриття знизився з 1,39 до 1,27, коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,85 у 2024 році (після 0,95 у 2023 році), а коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,02. Останнє є особливо чутливим для конкурентоспроможності, бо означає дуже низький обсяг найбільш ліквідних коштів у співвідношенні з поточними зобов'язаннями. У практиці це підвищує ризики затримок платежів, зростання напруги з персоналом та постачальниками послуг і загалом зменшує маневреність підприємства в переговорах із клієнтами.

Коефіцієнти фінансової автономії та фінансової стійкості знизилися з 0,40 у 2022 році до 0,34 у 2024 році, що відображає більшу залежність від залучених короткострокових джерел. При цьому оборотність обігових коштів у 2024 році зросла до 1,77 об. (після 1,44 об. у 2023 році). Формально це виглядає позитивно, але в контексті зниження оборотних активів у 2024 році така «прискорена оборотність» може бути наслідком скорочення ресурсної бази (менше оборотних активів при майже збереженій виручці), а не результатом фундаментального покращення фінансового циклу.

Таким чином, у 2022 році конкурентоспроможність підприємства була підтримана дуже високою експортною орієнтацією, позитивною рентабельністю

(6,34%), прийнятною витратомісткістю (0,98 грн. витрат на 1 грн. доходу) і відносно збалансованою структурою капіталу. Це означало здатність працювати в європейському ланцюгу постачання, витримувати вимоги замовників і забезпечувати позитивний фінансовий результат.

Вже у 2023 році підприємство ПрАТ «Калина» наростило виручку та продуктивність праці, зберігши прибутковість, хоча маржа знизилася до 4,55%. За конкурентною логікою це був рік зростання при поступовому посиленні витратного тиску. Ліквідність і оборотні активи у 2023 році виглядали відносно кращими, але загальна тенденція до підвищення частки поточних зобов'язань уже формувала підвищений ризик.

Натомість у 2024 році конкурентоспроможність ПрАТ «Калина» зазнала погіршення саме в тій частині, яка є критичною для експортного контрактного виробництва, у витратній і фінансовій. Попри подальше зростання виручки та зростання виручки на працівника, витрати випередили дохід, витратомісткість піднялася до 1,06, а результат перейшов у збиток -1048,8 тис. грн. Одночасно знизилися показники ліквідності (особливо абсолютної), скоротилася частка власного капіталу та зменшилась «подушка» фінансової стійкості. Додатково насторожує падіння обсягів пошиття у 2024 році, оскільки для швейного виробництва зростання собівартості часто посилюється саме при зниженні серійності та завантаження.

У підсумку, за 2022–2023 роки ПрАТ «Калина» демонструвало достатній рівень конкурентоспроможності на експортному напрямі, підтверджений високою часткою експорту, зростанням виручки та позитивною рентабельністю. У 2024 році конкурентоспроможність зберігається у ринковому сенсі (підприємство продає послугу, має замовлення, утримує виручку), але суттєво послаблюється у фінансово-економічному сенсі через втрату маржинальності та погіршення ліквідності. Для експортного виробника легкої промисловості це означає підвищення ризику втрати позицій не стільки через якість виробів, скільки через зменшення здатності підтримувати стабільність виконання контрактів, інвестувати в виробничі покращення та витримувати цінову

конкуренцію на європейському ринку.

Висновки до розділу ІІ.

ПрАТ «Калина» є підприємством, створеним і таким, що функціонує в межах чинного законодавства України, із чітко визначеною історією трансформації організаційно-правової форми. Товариство засноване 08.09.2000, первинно діяло як Закрите акціонерне товариство, а у 2010 році було перейменоване та приведене у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», зберігаючи при цьому повне правонаступництво та безперервність господарської діяльності.

Підприємство має статус юридичної особи, веде самостійний баланс і володіє необхідними атрибутами та інструментами господарювання, включно з банківськими рахунками, печатками, можливістю використання фірмового та товарного знаків. У правовому аспекті товариство діє автономно, оскільки не відповідає за зобов'язаннями засновника, а засновник не несе відповідальності за зобов'язаннями товариства, що відповідає принципам корпоративної відокремленості та обмеження ризиків.

ПрАТ «Калина» наділене широкими господарськими правами, які дозволяють йому укладати договори й контракти, набувати майнових і немайнових прав, виступати стороною судових спорів, а також здійснювати корпоративні дії, передбачені законодавством. Зокрема, підприємство може випускати цінні папери, створювати спільні підприємства, формувати філії, представництва й дочірні структури, а також відкривати рахунки в іноземних банках відповідно до вимог українського та іноземного законодавства, що створює нормативні передумови для активної зовнішньоекономічної діяльності.

Майнова база товариства визначена як сукупність основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей, відображених у балансі, а джерела формування майна охоплюють внески засновника, результати фінансово-господарської діяльності, вироблену продукцію, доходи та інші законні

надходження. Товариство самостійно здійснює володіння, користування і розпорядження майном та грошовими коштами, а відповідальність за власними зобов'язаннями несе у межах належного йому майна, що підкреслює поєднання господарської самостійності та майнової відповідальності.

Система корпоративного управління ПрАТ «Калина» є формалізованою та відповідає вимогам до акціонерних товариств. Найвищим органом виступають Загальні збори акціонерів із розширеною компетенцією щодо стратегічних напрямів, змін до статуту, формування органів управління й контролю, затвердження річних результатів, розподілу прибутку, кадрових і організаційних рішень, а також питань реорганізації чи ліквідації. У разі необхідності, зокрема при ознаках неплатоспроможності, передбачено механізм скликання позачергових зборів, що підсилює контроль акціонерів за станом товариства.

Внутрішня система стримувань і противаг забезпечується діяльністю Спостережної ради та Ревізійної комісії. Спостережна рада представляє інтереси акціонерів між Загальними зборами, здійснює контроль і регулювання діяльності виконавчого органу, погоджує ключові питання та може впливати на порядок денний і управлінські рішення, у тому числі через попереднє погодження значних договорів. Ревізійна комісія, у свою чергу, виконує контрольну функцію шляхом планових і позапланових перевірок фінансово-господарської діяльності, що є важливим елементом прозорості та фінансової дисципліни.

Операційне управління поточною діяльністю зосереджене у Правлінні, яке забезпечує планування, організацію фінансово-господарської роботи, кадрові процеси, підготовку звітності та практичну реалізацію рішень Загальних зборів і Спостережної ради. Водночас статутом передбачена можливість делегування частини повноважень, що дозволяє адаптувати управлінську модель під потреби підприємства та масштаб його діяльності.

Профіль діяльності ПрАТ «Калина» визначається як підприємство легкої промисловості із спеціалізацією на пошитті одягу з давальницької сировини, що підтверджується зазначеними КВЕД та описом операційної моделі. Підприємство працює переважно на експорт, не має сезонної залежності, а

ключовим ринком збуту визначено Німеччину. Розвиток конкурентної пропозиції реалізується через удосконалення технологій, методів обробки тканин і виробничих процесів, що спрямовано на оновлення асортименту й поліпшення моделей при збереженні контрактної схеми співпраці, де логістика постачання матеріалів і вивезення готових виробів здійснюється замовниками.

Фінансовий стан ПрАТ «Калина» у 2022–2024 роках характеризується зростанням доходу та одночасним посиленням витратного тиску. Чистий дохід зріс з 41322,8 тис. грн. до 53503,0 тис. грн., однак витрати зростали швидше, у 2024 році витратомісткість погіршилась до 1,06, а результат перейшов у збиток – 1048,8 тис. грн. Водночас платоспроможність у короткостроковому періоді загалом збережена (коефіцієнт покриття 2,68 у 2024 році), але є ознаки зменшення «фінансової подушки» через нестачу власних оборотних коштів (– 0,01 у 2022 і 2024 роках) та зниження швидкої ліквідності до 0,94 у 2024 році.

Рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Калина» у 2022–2023 роках був підтриманий високою експортною орієнтацією, стабільним контрактним завантаженням та позитивною прибутковістю. У 2024 році конкурентоспроможність у ринковому сенсі зберігається, оскільки підприємство утримує виручку й продовжує роботу з європейськими замовниками, але фінансово-економічна конкурентоспроможність послаблюється через падіння маржинальності.

Водночас є позитивні операційні сигнали, що підтримують потенціал підприємства, зокрема скорочення чисельності персоналу при зростанні продуктивності праці (до 244,3 тис. грн./особу у 2024 році). Отже, ключовим викликом для збереження й посилення конкурентних позицій на європейському ринку є відновлення прибутковості через стримування витрат, підвищення операційної ефективності та узгодження контрактних умов із фактичним рівнем собівартості.

РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КАЛИНА» ЗАСОБАМИ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1 Розробка бенчмаркінгової моделі ділової досконалості підприємства для виходу на інші ринки.

Як ми вже зазначали, ПрАТ «Калина» працює у форматі контрактного виробництва з давальницької сировини, що вже само по собі є «міжнародним форматом» і дозволяє бути частиною європейських ланцюгів постачання. У 2022–2024 роках підприємство зберігало ринкову затребуваність послуги пошиття і наростило виручку, але у 2024 році зафіксувало збиток через те, що витрати зростали швидше за дохід, а операційні витрати посилили тиск на результат. Це важливо зафіксувати як базову управлінську умову. Вихід на нові ринки не може бути просто розширенням географії, якщо економіка контрактів не відновлює маржинальність.

Отже, модель ділової досконалості для ПрАТ «Калина» має виконувати подвійну функцію. По-перше, вона повинна підвищити привабливість підприємства для нових замовників, які обирають підрядника за здатністю стабільно виконувати вимоги щодо якості, строків, комплаєнсу, прозорості та керованості процесів. По-друге, ця модель повинна поєднувати маркетингові й операційні рішення з фінансовою логікою, щоб зростання обсягів не перетворювалося на зростання витрат і втрату прибутковості.

Для виходу на інші ринки ПрАТ «Калина» має демонструвати не лише факт наявності виробничих дільниць і досвіду експорту, а й зрілу керованість. У практичному вимірі це означає, що новий клієнт повинен бачити підприємство як організацію, яка:

- має зрозумілу систему управління, де рішення швидко приймаються, а відповідальність не розмита;
- забезпечує повторювану якість, тобто якість залежить не від майстра-

зірки, а від стандартів і контролю;

- виконує строки на основі планування та диспетчеризації, а не «героїзму наприкінці місяця»;
- має прозорий контроль витрат і здатність обґрунтовувати умови в переговорах;
- може проходити аудити й виконувати вимоги комплаєнсу, що критично важливо для частини європейських партнерів;
- підтримує кадрову стабільність, тому що легка промисловість дуже чутлива до кадрових розривів;
- уміє управляти клієнтським портфелем, тобто не залежить від одного напряму збуту і вміє адаптуватися до вимог різних ринків.

Усі ці характеристики не є абстрактними. Їх можна виміряти і порівняти з кращими практиками, тобто застосувати бенчмаркінг.

Бенчмаркінг у контексті діяльності ПрАТ «Калина» це не пошук успішної країни чи відомого підприємства для прикладу, а системне порівняння за напрямами, які визначають успіх контрактного виробника на європейських ринках. Тому модель передбачає, що підприємство не шукає одного еталон, а формує кілька груп еталонів, кожна з яких дає найкращий досвід у своєму блоці.

Умовно ПрАТ «Калина» має порівнювати себе з лідерами за такими напрямами:

1. підприємства контрактного пошиття, які стабільно працюють з європейськими брендами й мережами та доводять свою надійність показниками вчасно і в повному обсязі, низькою дефектністю та прогнозованою повторюваністю партій;
2. підприємства, що сильні у швидкому запуску нових моделей і коротких й середніх серіях, бо саме це часто є вимогою нових ринків, де асортимент оновлюється частіше;
3. підприємства, що демонструють високий рівень комплаєнсу і готовності до аудитів, з чіткими процедурами документації, управління рекламаціями та вимогами до умов праці;

4. підприємства, що забезпечують фінансову витривалість в умовах витратного тиску, тобто уміють керувати накладними витратами, нормуванням часу, вартістю якості та дисципліною процесів.

Коли еталони визначені, підприємство не просто розмірковує про них, а порівнює конкретні показники та практики, які формують досконалість.

Оскільки ПрАТ «Калина» в першу чергу орієнтується на ринки Європи, то доцільно запровадити модель досконалості EFQM. Дана модель розроблена Європейським фондом управління якістю і являє собою універсальний управлінський інструмент для оцінки та покращення діяльності будь-якої організації, що допомагає досягти високої ефективності та конкурентоспроможності через самооцінку та постійне вдосконалення.

Узагальнено, дана модель представлена на рисунку 3.1 [4].



Рисунок 3.1 Узагальнена модель EFQM [4]

На ПрАТ «Калина» управління має лінійний дворівневий характер, що є

сильним боком з точки зору швидкості рішень, але водночас створює ризик «перевантаження верхнього рівня» і залежності від конкретних осіб. У моделі досконалості лідерство означає, що директор і заступники не лише розподіляють задачі, а керують системою показників, де чітко видно: які замовлення прибуткові, які створюють витратне навантаження, де виникають відхилення, які фактори з'їдають маржу.

Лідерство в цій моделі — це здатність зберігати експортні стандарти і при цьому відновлювати економіку контрактів. Для виходу на нові ринки керівництво має вміти перевести запит нового клієнта в технічне завдання для виробництва, систему контролю якості і фінансову модель замовлення ще до підписання контракту.

Для ПрАТ «Калина» стратегія виходу на інші ринки повинна бути не просто списком держав, а вибором типів клієнтів і моделей співпраці. Різні ринки можуть вимагати різної швидкості запуску моделей, різного рівня комплаєнсу, іншої структури серій, іншого підходу до пакування та маркування. Якщо цього не враховувати, то підприємство отримає «новий ринок», але в невідповідному сегменті, де витрати ростимуть швидше за дохід.

Тому стратегія в моделі досконалості означає, що підприємство формує пропозицію цінності для нового ринку. Чому саме ПрАТ «Калина» є кращим підрядником, чим вона відрізняється, які параметри стабільності й якості вона гарантує, і як це впливає на ціну послуги пошиття.

У 2022–2024 роках «Калина» підвищила продуктивність праці на працівника при одночасному скороченні чисельності. Це свідчить про організаційну адаптацію. Але водночас зростання фонду заробітної плати і витрат у цілому підсилило тиск на результат, що вилилося у збиток у 2024 році. У моделі досконалості це означає, що персонал треба розглядати як ключовий актив і як ключову статтю витрат одночасно. Досконалість це не економія на людях, а керованість виробітку, норм часу, зниження браку і переробок, забезпечення кадрової стабільності й підвищення кваліфікації лінійних керівників.

Оскільки підприємство ПрАТ «Калина» працює з давальницькою сировиною, його конкурентоспроможність значною мірою залежить від організації взаємодії із замовником: документація, контроль якості, прозорість виробництва, дисципліна строків, готовність до аудитів. Для виходу на інші ринки важливо, щоб ПрАТ «Калина» могла демонструвати зрілий підхід до партнерства через відповідні правила роботи з рекламаціями, узгоджені критерії приймання партій, прозору система комунікації щодо статусу замовлень.

Ресурсний аспект також означає, що інвестиції в необоротні активи мають бути пов’язані з ефектом у якості та продуктивності, а не просто збільшувати капіталізацію балансу. Для нового ринку важлива не стільки наявність обладнання, скільки гарантованість повторюваності операцій.

Для контрактного виробництва процес — це фактично продукт. Новий ринок обирає не сорочку як кінцевий товар (бо бренд може й бути не від ПрАТ «Калина»), а стабільність виробничого процесу. Саме тому модель досконалості фокусується на відтворюваності процесів по дільницях: підготовка, розкрій, швейні дільниці, оздоблення, контроль і передача результату.

У цій частині бенчмаркінг має бути найбільш практичним. Порівняння методів контролю якості, управління дефектністю, організації потоків, часу переналагодження, швидкості запуску нових моделей, дисципліни технологічних карт.

Модель має працювати як послідовність управлінських кроків, а не як один документ.

Враховуючи інформацію рисунку 3.1, спочатку підприємство ПрАТ «Калина» визначає, на які ринки воно може виходити без зміни основної бізнес-моделі (контрактне пошиття), а де потрібне розширення сервісу (більше підготовчих операцій, контроль, документація, пакування). Далі ПрАТ «Калина» проводить самодіагностику досконалості не загально, а в прив’язці до того, що вимагатимуть нові ринки. Після цього формується карта розривів, а саме визначення того, які практики треба підтягнути, щоб пройти вхідний бар’єр клієнта.

На наступному кроці бенчмаркінг перетворюється на план змін, де кожен розрив має управлінський інструмент. Якщо розрив у строках - це планування і диспетчеризація; якщо розрив у якості - це стандарти контролю, робота з дефектами і причинами; якщо розрив у витратах - це нормування часу, контроль операційних витрат і розрахунок реальної собівартості замовлення; якщо розрив у комплаєнсі - це документація і готовність до аудитів.

Паралельно має бути сформовано фінансовий запобіжник, який прямо випливає з аналізу проведеного у II розділі роботи. Кожен новий клієнт чи ринок оцінюється не лише за обсягом, а за очікуваною маржинальністю, впливу на завантаження та додаткових накладних витратах. Інакше вихід на нові ринки повторить логіку 2024 року, тобто оборот буде зростати, а прибуток підприємства - ні.

У підсумку «Калина» ПрАТ «Калина» повинна мати портфель доказів ділової досконалості для нового ринку. Це не рекламні тези, а описана й підтверджена система. Як саме підприємство гарантує строки, як управляє якістю, як працює з рекламаціями, як контролює витрати, як забезпечує кадрову стабільність, як готове до аудиту. Саме цей набір перетворює потенційно цікавого підрядника на надійного партнера для іншої країни чи сегмента.

У таблиці 3.1 наведемо схему запровадження відповідної моделі на ПрАТ «Калина» [29].

З таблиці випливає, що за критерієм лідерства акцент зроблено на тому, що централізація рішень у директора та заступників є перевагою швидкості управління, але одночасно потребує регулярних управлінських циклів і чіткої відповідальності на рівні дільниць. Висока чутливість до умов контрактів і коливань експортного портфеля підсилює потребу в керуванні ризиками, менеджмент-рев'ю та контролі відхилень собівартості. Контрольні показники в таблиці підкреслюють зміни у частці експорту та фінансовому результаті, де при зростанні виручки з 41322,8 тис. грн. у 2022 році до 53503,0 тис. грн. у 2024 році підприємство вийшло на збиток -1048,8 тис. грн. у 2024 році. Тому цільовий орієнтир сформульовано як зниження концентрації на одному ринку або

замовнику, повернення до позитивної маржі та запуск KPI-управління по дільницях і процесах, що підкріплюється створенням стратегічного комітету, матрицею відповідальності, реєстром ризиків і портфельним управлінням замовленнями.

Критерій стратегії інтерпретується через необхідність перейти від інерційного утримання експортних контрактів до керованої диверсифікації та прибутковості портфеля. Показники демонструють, що у 2024 році витратомісткість підвищилася до 1,06 грн. на 1 грн. реалізації, а обсяг випуску в натуральних одиницях знизився з 270402 одиниць у 2022 році до 251155 одиниць у 2024 році, попри зростання продуктивності праці до 244,3 тис. грн. на особу. Це створює стратегічний висновок про потребу перегляду цінової моделі та правил калькуляції, а також про необхідність формувати портфель ринків і клієнтів, який забезпечує маржу, а не лише завантаження. Для ПрАТ «Калина» закладається ціль сформувати присутність на 2–3 ринках і мати 4–6 стабільних клієнтів, а також узгодити коридор цін з урахуванням зростання оплати праці та накладних витрат. Інструментарій реалізації подано як стратегічна карта цілей і ініціатив, аналіз прибутковості за клієнтами та виробами, ранжування ринків за бар'єрами входу й потенціалом, а також політика індексації ставок у контрактах.

За критерієм персоналу ПрАТ «Калина» працює у трудомісткій галузі, де конкурентність напряму залежить від утримання кваліфікованих працівників, стабільності майстрів і керованості норм часу. Динаміка 2022–2024 років показує скорочення чисельності з 257 до 219 осіб при зростанні фонду оплати праці з 28082,8 тис. грн. до 37868,0 тис. грн., що означає підвищення витрат на персонал у розрахунку на одного працівника та необхідність, щоб це підвищення конвертувалося у якість, виконання термінів і зниження переробок. Тобто мова має йти про бенчмаркінг HR-практик швейних підприємств, систем навчання та наставництва, оплати за результат і якість, нормування і балансування ліній. Цільовий стан визначено як зменшення плинності, скорочення простоїв, приріст продуктивності без втрати якості й розвиток кадрового резерву бригадирів і майстрів. Для впровадження пропонуються матриця компетенцій, внутрішнє

навчання, стандартизація операцій і KPI, які пов’язують оплату праці з показниками якості та строків.

Критерій партнерств і ресурсів для ПрАТ «Калина» адаптовано до особливостей давальницької схеми, яка знижує потребу в закупівлі матеріалів, але підсилює залежність від замовника, його графіків поставок і платіжної дисципліни. На тлі збитковості 2024 року ключовими стають фінансова дисципліна, якість оборотних активів і контроль енерговитрат, ремонту та інших накладних компонентів. Таблиця використовує баланс як основу діагностики, де необоротні активи зросли до 5729,9 тис. грн. у 2024 році, а оборотні активи знизилися відносно 2023 року, що загалом посилює вимоги до управління оборотом. Показники ліквідності загалом залишаються прийнятними, проте в таблиці наголошено на потребі підвищувати саме якість фінансового циклу, а не лише формальні співвідношення. Ціль сформульовано як стабільний фінансовий цикл, готовність до комплаєнсу та аудитів клієнтів, а також модернізація без перевантаження зобов’язаннями. Практики включають кредит-контроль, ліміти дебіторської заборгованості, переговори щодо передоплати або часткової передоплати, енергоаудит і підготовку до аудитів клієнтів за соціальними та якісними стандартами.

Критерій процесів, продуктів і послуг описує виробничий ланцюг ПрАТ «Калина» від підготовчої та розкрійної дільниць до швейних і оздоблювальної, де конкурентна перевага формується через стабільну якість і виконання строків для європейських клієнтів. З аналізу випливає, що у 2024 році проблемним стало зростання операційних витрат до 10504,0 тис. грн. і загальних витрат до 56720,6 тис. грн., що потребує не разових скорочень, а керованості процесів та втрат. Цільовий стан визначено як зниження витратомісткості до рівня не вище 1,00, стабілізація ритмічності серій, зменшення частки переробок і зростання показника виконання з першого разу. Для цього необхідно впровадження карт процесів, стандартних операційних процедур, щоденного виробничого контролю по дільницях, управління браком і переробками, цифрових техпакетів та показників виконання замовлення вчасно і в повному обсязі.

Таблиця 3.1

Схема адаптації моделі ділової досконалості EFQM для ПрАТ «Калина».

Критерій EFQM	**Адаптація до ПрАТ «Калина» (поточний профіль і ключові виклики)**	**Об'єкти бенчмаркінгу (що порівнюємо з лідерами)**	**Метрики контролю**	**Ціль для виходу на інші ринки (12–24 міс.)**	**Практики та інструменти впровадження**
Лідерство	Лінійна дворівнева структура та централізація ключових рішень у директора і заступників. Висока експортна залежність і чутливість до контрактних умов потребують системного стратегічного керування, регулярних управлінських циклів і прозорої відповідальності на рівні дільниць.	Модель корпоративного управління на виробничих підприємствах; управління виконанням контрактів; регулярність менеджмент-рев'ю; управління ризиками (валюта, клієнтська концентрація, витрати).	Регулярність управлінських нарад; виконання плану виробництва; % відхилення собівартості; частка експорту (2022: 98,9%; 2024: 90,3%); фінансовий результат (2022: +2621,5 тис. грн.; 2024: −1048,8 тис. грн.).	Зменшити клієнтську концентрацію на одному ринку чи замовнику; забезпечити повернення до позитивної маржі; впровадити KPI-управління по дільницях і процесах.	Рада з розвитку (стратегічний комітет), квартальні менеджмент-рев'ю, матриця відповідальності, реєстр ризиків і план реагування, управління портфелем замовлень.
Стратегія	Поточна модель – контрактне пошиття з давальницької сировини, орієнтація на ЄС (переважно Німеччина). Зростання виручки при випереджальному зростанні витрат у 2024 році вимагає перегляду цінової моделі, фокусу на продуктивності	Стратегії виходу на інші ринки в легкій промисловості (ЄС/Велика Британія/Скандинавія); підходи до позиціонування «надійний партнер»; портфельна логіка.	Зростання виручки з 41322,8 до 53503,0 тис. грн.; витратомісткості з 0,98 до 1,06; позитивна рентабельність; продуктивність з 160,8 до 244,3 тис. грн./особу.	Сформувати портфель з 2–3 ринків і 4–6 стабільних клієнтів; підвищити середню маржу контрактів; узгодити коридор цін з урахуванням росту зарплат і накладних витрат.	Стратегічна карта (цілі-показники-ініціативи), аналіз прибутковості по виробах або клієнтах, матриця пріоритетів ринків (обсяг, конкуренція, бар'єри), політика індексації ставок у контрактах.

	та плану диверсифікації ринків/сегментів.				
Персонал	Трудомістке виробництво; чисельність зменшилась з 257 до 219 осіб, а фонд зарплати зріс з 28082,8 до 37868 тис. грн. Потрібні програми утримання кваліфікованих швачок, підвищення кваліфікації, стандартизація операцій і мотивація на якість та терміни.	HR-практики на швейних фабриках (системи навчання, норми-час, грейди, змінні графіки); системи оплати за результат/якість; практика низької плинності кадрів.	Середня зарплата зросла з 9108 до 14416 грн./міс.; продуктивність праці +51,9%; % браку; плинність персоналу; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (−0,01 у 2022 і 2024 як сигнал напруги фінансування обороту).	Зменшити плинність і простої; підвищити продуктивність без втрати якості; забезпечити конкурентну оплату та зрозумілу систему преміювання; розширити кадровий резерв майстрів/бригадирів.	Матриця компетенцій, внутрішній навчальний центр (наставництво), нормування і балансування ліній, KPI персоналу (якість/терміни/виконання норм), програми утримання (соціальний пакет, адаптація новачків).
Партнерства та ресурси	Давальницька схема знижує потребу в закупівлі тканини, але підсилює залежність від замовників, умов оплати та графіків поставок. У 2024 році за збитковості критично важливі фінансова дисципліна, доступ до оборотного фінансування та управління енерго- і ремонтними витратами.	Умови контрактів (Incoterms, строки оплати), практики управління дзаборгованістю; енергоефективність у виробництві; програми модернізації обладнання; системи якості та комплаєнсу (BSCI/SMETA, ISO 9001/14001).	Баланс: необоротні активи; оборотні активи; коефіцієнт автономії зріс з 0,35 до 0,39; поточна ліквідність з 2,35 до 2,68; швидка з 0,74 до 0,94; абсолютна з 0,57 до 0,78.	Підвищити «якість» оборотних активів, забезпечити стабільний фінансовий цикл; план модернізації без перевантаження борговими ресурсами	Політика кредит-контролю і ліміти заборгованості, переговори про передоплату або часткову передоплату, енергоаудит і план енергоефективності, інвестиційний паспорт обладнання, підготовка до аудитів клієнтів.

Процеси, продукти та послуги	Виробничий ланцюг: підготовча → розкрійна → швейні → оздоблювальна дільниці. Конкурентна перевага - стабільна якість і дисципліна строків для європейських клієнтів. У 2024 році важливо зменшити накладні та операційні витрати і підвищити керованість процесів.	Операційна досконаліть на фабриках, планування виробництва , контроль якості, управління змінами моделей (нові технології обробки тканин).	Операційні витрати з 6953,3 до 10504,0 тис. грн.; загальні витрати з 40484,4 до 56720,6 тис. грн.; витратомісткість з 0,98 до 1,06; оборотність обігових коштів з 5,21 до 5,39 об.; кількість виробів з (од.) 270402 до 251155.	Зменшити витратомісткість до ≤1,00; скоротити операційні витрати як частку виручки; забезпечити стабільні серії та ритмічність.	Карта процесів, стандартні операційні процедури, «виробничий щоденник» по дільницях, контроль браку, цифрові техпакети.
Результати для споживачів	Основні клієнти - європейські замовники, які доставляють сировину та забирають готову продукцію. Для виходу на інші ринки потрібно підвищувати клієнтський сервіс: прогнозованість, прозорість, готовність до аудиту і швидка комунікація щодо змін замовлення.	Практики роботи з ключовими клієнтами , SLA по якості та строках, система претензій, підготовка до соціальних та якісних аудитів брендів.	Частка експорту; повторні замовлення; % рекламацій; середній час реакції на запит або зміну; індекс задоволеності клієнтів.	Стабілізувати експортну частку при диверсифікації; забезпечити конкурентний рівень сервісу для нових ринків; скоротити рекламації та посилити «передбачуваність» виробництва.	Регламент комунікацій, система управління претензіями, клієнтські аудити (план-підготовка-закриття невідповідностей), каталог можливостей обробки тканини або операцій.
Результати для персоналу	Зростання оплати праці при скороченні чисельності підтверджує конкуренцію за кадри. Для виходу на інші ринки потрібно підтримати стабільність	Моделі залученості, безпечні умови праці, прозора оплата, система пропозицій кайдзен, навчання майстрів.	Плинність; прогул та лікарняні; виробіток на людину; рівень браку; внутрішнє опитування	Зниження плинності; зростання залученості; стабільність майстрів і бригад;	Пакет HR-політик, програма розвитку майстрів, канал зворотного зв’язку, система «пропозиція-впровадження-в инагорода», інструктажі з

	команди, дисципліну якості та культуру безперервних покращень.		задоволеності; кількість пропозицій з покращень.	помірний темп підвищення зарплат, прив'язаний до продуктивності й маржі.	охорони праці та аудит умов праці.
Результати для суспільства	Як експортер до ЄС, підприємство має демонструвати відповідальність у сфері праці, екології та доброчесності. Це підсилює довіру брендів і відкриває доступ до тендерів або закритих пулів постачальників.	ESG-практики виробництва: енергоспоживання, відходи, умови праці, участь у локальних програмах розвитку громади.	Енергоспоживання на одиницю; % утилізації відходів; результати аудитів охорони праці; відсутність критичних порушень; соціальні ініціативи.	Підготовка до вимог клієнтів щодо ESG; зниження енерговитрат; прозора політика праці; комунікація про внесок підприємства в громаду.	Енергоаудит, план скорочення відходів, політика відповідального постачання, регулярні інструктажі, підготовка ESG-пакета для клієнтів (політики, процедури, докази).
Ключові результати бізнесу	У 2022–2023 рр. підприємство було прибутковим, у 2024 р. – збиток на фоні випереджального росту витрат. Вихід на нові ринки має супроводжуватися відновленням маржинальності та керованістю витрат при збереженні якості.	Кращі практики калькуляції та контролінгу на виробництві; управління накладними витратами; сценарне планування (курс, зарплата, енергія); продуктово-клієнтська рентабельність.	Чистий прибуток з 2621,5 до збитку 1048,8 тис. грн.; витратомісткість з 0,98 до 1,06; продуктивність +51,9%; коеф. автономії з 0,35 до 0,39; коеф. забезпеченості власними оборотними засобами від'ємний у 2022 і 2024.	Повернення до чистого прибутку та позитивної рентабельності; витратомісткість ≤1,00; контроль операційних витрат; фінансова «подушка» обороту для роботи з новими клієнтами.	ABC-аналіз витрат і клієнтів, бюджетування та контролінг, калькулятор ставки пошиття (з індексацією), KPI маржі по клієнтах, план оптимізації накладних (енергія, ремонт, адміністративні процеси).

Блок результатів для споживачів переводить фокус з внутрішньої ефективності на те, як підприємство виглядає очима замовника, який оцінює постачальника через прогнозованість, прозорість, готовність до аудиту та швидкість реакції на зміни. Для виходу на нові ринки для ПрАТ «Калина» це означає потребу посилити клієнтський сервіс у форматі функції ведення ключових клієнтів, регламентів комунікації та системи управління претензіями. Цільові орієнтири сформульовані як збереження експортної спроможності при одночасній диверсифікації, зниження рекламацій і підвищення передбачуваності виробництва, що безпосередньо підтримує довіру нових замовників.

Результати для персоналу ПрАТ «Калина» інтерпретуються як необхідність підтримати стабільність команди й культуру безперервних покращень, оскільки кадровий ринок у швейній галузі є конкурентним, а зростання оплати праці потребує управлінського супроводу. Вимірювання тут пов’язане з плинністю, відвідуваністю, виробітком, браком і внутрішніми опитуваннями, а ціль полягає у зростанні залученості й стабілізації ключових ролей, де підвищення оплати праці має йти в темпі, який підтримується продуктивністю та маржею.

Результати для суспільства подані як фактор доступу до більш вимогливих постачальників, де клієнти очікують підтверджень щодо умов праці, охорони праці, екологічних аспектів і доброчесності. Пропонується вимірювання через енергоспоживання, поводження з відходами, результати аудитів і відсутність критичних порушень.

Ключові бізнес-результати є підсумком усієї логіки адаптації EFQM. Вони концентруються на поверненні до прибутковості, зниженні витратомісткості, контролі операційних витрат і створенні фінансової подушки обороту, без якої вихід на нові ринки стає ризикованим. Для цього закладено бенчмаркінг практик калькуляції та контролінгу на виробництві, сценарне планування та управління накладними витратами, а також бюджетування з фокусом на маржу по клієнтах і виробах.

Підсумовуючи, ми можемо сказати, що фактично задається послідовність

переходу від поточного стану до готовності виходу на інші ринки через управлінську досконалість. У ПрАТ «Калина» є ринкова база у вигляді експортного досвіду, зростання виручки та зростання продуктивності праці, однак бар'єром для розширення стала втрата маржинальності у 2024 році на тлі швидшого зростання витрат і підвищення операційного навантаження. Тому висновок полягає у тому, що найближчі 12–24 місяці мають бути спрямовані на керованість собівартості та накладних витрат, стандартизацію процесів і якості, стабілізацію кадрового ядра, підсилення контрактної дисципліни та сервісу для замовника, а також на формування доказової бази комплаєнсу. За умови реалізації цих практик диверсифікація ринків для ПрАТ «Калина» стає не стрибком у невідомість, а контрольованим масштабуванням моделі контрактного виробництва, яке відповідає очікуванням нових європейських клієнтів.

3.2 Розрахунок прогнозованого економічного ефекту від запропонованих заходів.

Для проведення розрахунків визначмо стартові умови діяльності ПрАТ «Калина». Отже, вихідні умови 2024 року: сукупна виручка 53503,0 тис. грн., загальні витрати 56720,6 тис. грн., чистий збиток 1048,8 тис. грн., витратомісткість 1,06 грн. на 1 грн. реалізації. За обсягу 251155 виробів це відповідає орієнтовно 4,18 грн. на 1 виріб. Розрахунковий мінімум для беззбитковості діяльності дорівнює 1048,8 тис. грн., що еквівалентно підвищенню виручки на 1,96% або скороченню загальних витрат на 1,85% за незмінного обсягу робіт.

Крім того, ПрАТ «Калина» є СМТ-виробником, підприємством, яке працює за моделлю Cut–Make–Trim.

По суті це контрактне пошиття з давальницької сировини, де замовник (бренд або торговельна компанія) зазвичай надає тканини, фурнітуру, технічну документацію та вимоги до якості, а фабрика виконує виробничі операції:

- Cut — розкрій матеріалу за лекалами

- Make — пошиття виробу
- Trim — завершальні операції, оздоблення, прасування, пакування, маркування (залежно від умов контракту)

ПрАТ «Калина» спеціалізується на пошитті з давальницької сировини, а логістику сировини та готової продукції забезпечує замовник.

Ключова особливість CMT-моделі - фабрика заробляє переважно на оплаті роботи (ставці за операції або за виріб), а не на різниці між ціною закупівлі матеріалів і продажем готового товару. Це робить критичними продуктивність, якість, строки та контроль витрат.

У таблиці 3.2 наведемо аналіз ключових категорій EFQM (таблиця 3.1), які дають гроші підприємству в короткому циклі.

Таблиця 3.2

Прогнозування економічного ефекту

Ключова категорія EFQM	Мінімальна цільова зміна на 12–24 міс.	Розрахунок з базового 2024 року	Мінімальний економічний ефект, тис. грн.	Що це означає для підприємства
Стратегія та результати для споживачів, ціна контракту і портфель клієнтів	Підвищення середньої ставки пошиття на 1,0% без втрати обсягу	53503,0 × 1,0%	535,0	Найшвидший шлях для CMT-моделі, оскільки матеріал давальницький, а основний важіль це ставка за операції, складність моделей.
Процеси, продукти та послуги, витратомісткість	Зниження витратомісткості з 1,06 до 1,05	Цільові витрати 1,05 × 53503,0 = 56178,2; економія 56720,6 − 56178,2	542,4	Дає ефект через зменшення втрат часу, переробок, простоїв, кращу ритмічність ліній і дисципліну технології на дільницях.
Партнерства та	Скорочення	10504,0 ×	525,2	Мінімальний ефект від

ресурси, операційні накладні	операційних витрат на 5,0%	5,0%		енергоощадних заходів, ремонту і сервісів, адміністративних витрат, а також кращого планування змін моделей і запусків партій
Персонал, продуктивність і «вартість години»	Економія фонду оплати праці на 1,0% без погіршення якості і строків	37868,0 × 1,0%	378,7	Реалістично досягається не зниженням зарплат, а зменшенням непродуктивного часу, браку, простоїв, а також через нормування і балансування ліній
Лідерство і керованість відхилень, стабільність виконання контрактів	Зменшення втрат від відхилень якості та термінів на 0,2% виручки	53503,0 × 0,2%	107,0	Це мінімальний «ефект дисципліни» від KPI по дільницях, щотижневих менеджмент-рев'ю та швидкого закриття причин відхилень, що особливо важливо для європейських замовників
Сумарний мінімальний ефект пакета			2088,4	Дає зміну результату 2024 року від збитку у 1048,8 тис. грн. до орієнтовного прибутку у 1039,6 тис. грн. і створює мінімальний ресурс для виходу на нові ринки без «проїдання» обороту

Отже, у таблиці 3.2 наведено «мінімальний пакет» змін, який дає швидкий фінансовий результат у СМТ-моделі ПрАТ «Калина» за рахунок управління

ставкою пошиття, витратами та дисципліною виконання контрактів. Найбільший швидкий ефект формують три важелі. Перший важіль це підвищення середньої контрактної ставки на 1,0% без втрати обсягу, що за базою виручки 2024 року 53503,0 тис. грн. дає 535,0 тис. грн. додаткового доходу, і саме цей напрям є найбільш природним для СМТ, бо матеріал давальницький, а ключова ціна для підприємства це оплата операцій, складність моделей і погоджений рівень сервісу за строками та якістю. Другий важіль це зниження витратомісткості з 1,06 до 1,05, що дає 542,4 тис. грн. економії, тобто майже такий самий ефект, як і від підвищення ставки, але за рахунок технологічної дисципліни та зменшення втрат часу, переробок і простоїв на дільницях підготовки, розкрою, швейних та оздоблювальній. Третій важіль це скорочення операційних витрат на 5,0%, що дає 525,2 тис. грн. і є мінімально реалістичним результатом від енергоощадних заходів, оптимізації ремонтів, сервісів та адміністративних витрат, а також кращого планування запусків партій і змін моделей.

Два інші напрями доповнюють ядро пакета. Економія фонду оплати праці на 1,0% без погіршення якості й строків дає 378,7 тис. грн. і в умовах дефіциту кадрів не означає зниження зарплат, а означає зменшення непродуктивного часу, браку, нормування і балансування ліній, щоб оплачувані години давали більше якості. Зменшення втрат від відхилень якості та термінів на 0,2% виручки дає 107,0 тис. грн. і відображає мінімальний ефект від керованості через KPI по дільницях, регулярні менеджмент-рев'ю та швидке усунення причин відхилень, що особливо цінують європейські замовники.

Сумарно пакет дає 2088,4 тис. грн. мінімального ефекту для ПрАТ «Калина». Тобто підприємство може перекрити збиток 2024 року у 1048,8 тис. грн. і вийти на орієнтовно 1039,6 тис. грн. чистого прибутку, створивши мінімальний фінансовий ресурс для виходу на нові ринки без погіршення оборотної стійкості.

Висновки до розділу ІІІ.

Таким чином, підхід до виходу ПрАТ «Калина» на інші ринки доцільно вибудовувати не лише на наявному експортному досвіді та виробничих можливостях, а на керованій моделі ділової досконалості, яка підсилює довіру нових замовників і водночас жорстко прив’язує операційні рішення до фінансової логіки. Отже, розширення географії збуту має відбуватися так, щоб зростання обсягів не перетворювалося на випереджальне зростання витрат і втрату маржинальності.

Ми можемо стверджувати, що у 2022–2024 роках підприємство зберігало ринкову затребуваність контрактного пошиття та нарощувало виручку, однак ключовим обмеженням для масштабування стала динаміка 2024 року, коли витрати зростали швидше за дохід, а операційні витрати посилили тиск на фінансовий результат. Таким чином, вихід на нові ринки є економічно виправданим лише за умови відновлення економіки контрактів, а саме керованості собівартості, накладних витрат і операційної дисципліни, щоб кожна додаткова партія замовлень давала позитивний внесок у результат.

Отже, з урахуванням профілю CMT-виробника, коли підприємство працює з давальницькою сировиною і заробляє переважно на ставці за операції, складності моделей та рівні сервісу, найбільш швидкі й практичні важелі покращення лежать у перегляді умов контрактів, підвищенні продуктивності та зменшенні втрат часу, переробок і простоїв. Ми можемо стверджувати, що саме ці фактори визначають конкурентоспроможність на нових ринках, оскільки для європейських партнерів критичними залишаються стабільність якості, прогнозованість строків і готовність виробника працювати за прозорими правилами контролю.

Таким чином, адаптація логіки EFQM для ПрАТ «Калина» зводиться до посилення управлінських циклів і відповідальності на рівні дільниць, впровадження KPI-контурів і керування відхиленнями, формування більш диверсифікованого портфеля клієнтів, підсилення клієнтського сервісу та

готовності до аудитів і комплаєнсу, а також стабілізації кадрового ядра через навчання, нормування та балансування ліній. Отже, мова йде про перехід від ситуативного управління завантаженням до системного управління результатом, де кожна дільниця впливає на кінцеві показники через вимірювані параметри якості, строків і витрат.

Мінімальний пакет швидких змін у короткому циклі здатен дати відчутний економічний ефект і створити ресурс для розширення ринків без «проїдання» обороту. Навіть помірні цільові кроки, зокрема підвищення середньої ставки пошиття на 1,0 відсотка без втрати обсягу, зниження витратомісткості з 1,06 до 1,05, скорочення операційних витрат на 5,0 відсотка, зменшення непродуктивного часу у фонді оплати праці на 1,0 відсоток та зниження втрат від відхилень якості й термінів на 0,2 відсотка виручки, у сумі формують мінімальний ефект 2088,4 тис. грн. Отже, за такої логіки стає реалістичним перекриття збитку 2024 року у 1048,8 тис. грн. і вихід на орієнтовно позитивний результат близько 1039,6 тис. грн., що є важливою передумовою для переговорів з новими клієнтами та спокійного фінансування виробничого циклу.

Отже, пріоритет у горизонті 12–24 місяців полягає у відновленні маржинальності через контроль витрат і ставок у контрактах, у стандартизації процесів і якості, у підтриманні кадрової стабільності та в посиленні контрактної дисципліни й сервісу для замовників. Таким чином, диверсифікація ринків перетворюється на контрольоване масштабування контрактної моделі, що відповідає очікуванням більш вимогливих європейських клієнтів і знижує ризик повторення ситуації, коли зростання обороту не конвертується у фінансовий результат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу вибудувати логіку виходу ПрАТ «Калина» на інші ринки через поєднання бенчмаркінгу як інструменту пошуку кращих практик та моделі ділової досконалості EFQM як рамки для системних змін. Ключова ідея полягає в тому, що для експортно-орієнтованого СМТ-виробника вирішальними стають не лише виробничі потужності, а керованість маржі контрактів, дисципліна процесів, готовність до аудитів клієнтів і здатність масштабувати сервіс під вимоги різних ринків.

У першому розділі роботи нами розкрито теоретичну основу бенчмаркінгу як безперервного управлінського процесу, який передбачає систематичне порівняння продуктів, послуг і практик управління з рішеннями ринкових лідерів для виявлення розривів і причин відставання. Бенчмаркінг подано не як разову перевірку, а як керовану технологію змін із чіткими вимогами до зіставності показників, якості даних і єдності методики розрахунків, що особливо важливо під час міжнародних порівнянь із різними підходами до обліку та валютними коливаннями.

Також у цьому розділі деталізовано технологію бенчмаркінгу через забезпечувальні процеси (ресурси, мотивація, комунікації, координація) та власне дослідження, структуроване на фази підготовки, аналізу та впровадження. Ми можемо стверджувати, що саме така поетапність мінімізує ризики поверхових рішень, оскільки передбачає формування коректної бази порівняння, побудову системи показників, аналіз причин відхилень і трансформацію висновків у план змін із відповідальністю та ресурсами.

Водночас підкреслюється, що ефективність бенчмаркінгу прямо залежить від управлінської готовності до змін, наявності компетентних кадрів і доступності надійних даних, а серед типових бар’єрів виділяються дефіцит часу та ресурсів, інформаційні обмеження та опір нововведенням. Отже, для ПрАТ «Калина» це означає необхідність не лише порівнюватися з лідерам», а й інституціоналізувати процес — зробити його регулярним управлінським циклом

із вимірюваним ефектом.

Другий розділ зосереджений на діагностиці поточного профілю ПрАТ «Калина» та тих обмеженнях, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність під час виходу на нові ринки. Зокрема, акцентовано СМТ-модель співпраці, за якої матеріали надає замовник, а підприємство фактично продає виробничі операції, технологічну дисципліну, якість, строки та керованість запусків моделей. Таким чином, найчутливішими зонами стають ставка пошиття, продуктивність праці, витратомісткість, а також ризики клієнтської концентрації й контрактних умов.

Фінансово-економічний аналіз у другому розділі показує змішану динаміку: при зростанні виручки до 53503,0 тис. грн. у 2024 році підприємство отримало збиток у 1048,8 тис. грн., що відображає випереджальне зростання витрат і потребу в перегляді економіки контрактів та структури накладних. Отже, зростання обсягу робіт саме по собі не гарантує стійкості, якщо не забезпечено контроль витрат і коридор ціни, прив’язаний до фонду оплати праці, енерговитрат та операційних витрат.

Окремо проаналізовано трудовий фактор як базовий для швейного виробництва: чисельність персоналу скоротилася з 257 до 219 осіб, тоді як фонд оплати праці зріс з 28082,8 до 37868,0 тис. грн., а продуктивність підвищилася з 160,8 до 244,3 тис. грн. на особу. Таким чином, підприємство одночасно відчуває конкуренцію за кадри та зростання вартості години, що потребує не скорочення оплати праці, а зниження непродуктивного часу, браку, переробок і простоїв через стандартизацію операцій та балансування ліній.

Також зафіксовано значення коефіцієнта автономії на рівні 0,39 у 2024 році та покращення показників ліквідності порівняно з 2022 роком, зокрема поточної ліквідності до 2,68 і швидкої до 0,94. Отже, формально платоспроможність виглядає прийнятною, але для експортної СМТ-моделі критичним залишається якісний склад оборотних активів і керованість грошового циклу, оскільки контрактні затримки або зміни графіків поставок швидко трансформуються у тиск на оборотний капітал.

У площині конкурентоспроможності визначено сильні сторони ПрАТ «Калина» як виробника, що здатен підтримувати експортні стандарти якості та строків, однак водночас підкреслює вразливості, пов’язані з концентрацією клієнтів чи ринку та чутливістю до зовнішніх умов. Ми можемо стверджувати, що для виходу на нові ринки вирішальною стає здатність конвертувати вимоги нового клієнта в технічне завдання, систему контролю якості й фінансову модель замовлення ще до підписання контракту.

У третьому розділі технологію EFQM використано як «каркас» із причинно-наслідковою логікою, де вдосконалення в критеріях можливостей (лідерство, стратегія, персонал, партнерства і ресурси, процеси) має приводити до покращення результатів для споживачів, персоналу, суспільства та бізнесу. У межах адаптації задано об’єкти порівняння з лідерами, метрики контролю, цілі на 12–24 міс. і практики впровадження, що перетворює модель на прикладний «план керування змінами», а не декларацію намірів.

Підкреслено таку перевагу лінійної дворівневої структури як швидкість рішень, але водночас наголошується на ризику перевантаження верхнього рівня і потребі в системі KPI та регулярних менеджмент-рев’ю. Таким чином, управлінська дисципліна повинна проявлятися в прозорій відповідальності по дільницях, контролі відхилень собівартості, керуванні ризиками валюти та клієнтської концентрації, а також у портфельному підході до замовлень, де чітко видно прибутковість кожного клієнта і виробу.

Авторами робиться акцент на зниженні витратомісткості та операційних витратах через операційну досконаліть, енергоефективність, стандартизацію робіт і керованість запусків моделей. Отже, для СМТ-виробника ефект досягається не економією на матеріал», а скороченням втрат часу, переробок, простоїв, підвищенням ритмічності ліній та дисципліною технології на всьому ланцюгу від підготовки і розкрою до оздоблення.

Також наведено розрахунок економічної ефективності «пакета швидких змін» за кількома категоріями, що дають гроші в короткому циклі. Таким чином, навіть консервативні цілі на 12–24 місяців, а саме: підвищення середньої ставки

пошиття на 1,0% без втрати обсягу, зниження витратомісткості з 1,06 до 1,05, скорочення операційних витрат на 5,0%, економія фонду оплати праці на 1,0% за рахунок усунення непродуктивного часу та зменшення втрат від відхилень якості й термінів, формують сумарний мінімальний ефект 2088,4 тис. грн. Отже, за такої рамки поліпшень підприємство отримує потенціал змінити результат 2024 року від 1048,8 тис. грн. збитків до орієнтовно 1039,6 тис. грн. прибутків, що створює базовий фінансовий ресурс для виходу на нові ринки без «проїдання» обороту.

Отже, вихід ПрАТ «Калина» на інші ринки є реалістичним за умови одночасного виконання двох вимог: системного управління за EFQM (через показники, процеси й відповідальність) та швидкого відновлення економіки контрактів у CMT-моделі (через ставку, витратомісткість, накладні та дисципліну виконання). Таким чином, підприємство не просто «розширює географію продажів», а вибудовує керовану модель досконалості, де конкурентоспроможність підтримується стандартами якості, готовністю до аудитів, прогнозованістю строків і фінансовою витривалістю під тиском витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В. Переваги впровадження бенчмаркінгу в зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств України. *Економіка і регіон.* 2016. № 4. С. 53-60

2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35

3. Бєляєва С.В., Первова Н.Ю. Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво.* 2021. № 5-2 (58-2). С. 857-861

4. Бондаренко С. М. Особливості застосування в управлінні організаціями моделі EFQM 2020. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 13–14. С. 34–39.

5. Бублик М.І., Хім'як М.М., Лібер М.В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип.19. С.136–139

6. Вітюк А.В., Судома А.П. Формування заходів бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46038/16315.pdf?sequence=3&isAllowed=y

7. Гевлич Л.Л., Мошура Л.О. Використання інструменту бенчмаркінгу в аудиторській діяльності. *Економіка і суспільство.* 2016. №7. С. 885-892

8. Годзь Ю. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку.* 2020. Т. 3, № 9. С. 42–44.

9. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка.* 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27

10. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № (4(76). С. 44–51.

11. Добрянська Н., О. Попович О., Варгатюк М. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3-6

12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

13. Джур О. Модель досконалості організації для програми управління високотехнологічною організацією. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-90

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В. 2022. 340 с.

15. Дорош-Кізим М. М., Дадак О. О., Дорош М. М. Benchmarking as an effective tool for expanding the capabilities of enterprises in a dynamic market environment. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2024. № 41. P. 564-573.

16. Калашнікова Х. І. Управління якістю. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова. 2023. 138 с.

17. Калита П.Я. Сутність та особливості «розщепленого» менеджменту в умовах сучасності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 3. С. 16-32

18. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. URL: http://jeej.wunu.edu.ua

19. Кльоба Р.Л. Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською діяльністю. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.8. с.247-252.

20. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної

діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра».* 2021. № 117. С. 32-39.

21. Ковтуненко Ю.В., Ковтуненко Н.М., Шунтов С.С. Організаційне забезпечення міжнародного бенчмаркінгу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 8-10. URL: http://efp.in.ua/uk/journal-article/1311

22. Кравець О.В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. № 12. С. 56-63

23. Кравченко О.В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08b631ec-63c0-49a8-9126-7a32fee98c55/content

24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.

25. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство.* 2017. №9. С. 533-540

26. Непочатенко А.В., Непочатенко В.А. Бенчмаркінг як ефективний метод удосконалення бізнес-процесів підприємства. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econ_03.10.2024.pdf#page=23

27. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. *Бізнес-навігатор.* 2020. № 3. С. 105-109

28. Оробчук М. Г. Управління якістю. Львів : ЛНУ ім. І. Франка. 2019. 280 с.

29. Офіційний сайт EFQM. EFQM: Organisational Change Management. URL: https://efqm.org

30. Поливода А.В., Малюта Л.Я., Матвіїшин Р.І Бенчмаркінг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41745/2/KhI_VNPK_2023_Polyvoda_A-Benchmarking_as_a_strategic_100-101.pdf

31. Попович Д., Тарнавська О. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 4. С. 544-546

32. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг. К. : К.І.С., 2014. 120 с.

33. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство».* URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf

34. Пшенишна К., Пічугіна, М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70

35. Стратегічний менеджмент. М.: МДУ, 2022. 343 с.

36. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.

37. Управління якістю та безпечністю продукції. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13849/1/upravlinnya-yakistyu-ta-bezpechnistyu-produkciyi-lekciyi-181.pdf

38. Шацька З. Я., Короб О. В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/842/3/%D0%A8%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1.pdf

39. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. URL: http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html

40. Швед В.В., Тимрієнко І.Ю., Урбановський В.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародних

економічних відносинах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2026. Том 37 (76). № 1

41. |Швед В.В., Урбановський В.В. Сутність та зміст бенчмаркингу в діяльності підприємства. Подільський науковий вісник. 2025. №3.

42. Швед В.В., Чорна Л.О. Управління конкурентоздатністю сучасного підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 2013. №4. С. 3-8

43. Шкуренко О.В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління.* 2021. № 1(41). с. 143-151

44. Щерба А.М. бенчмаркінг як інструмент ефективності здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/10_71.pdf#page=242

45. Яременко Л.М. Пономаренко Я.А. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України. *Молодий вчений.* 2018. № 11. С. 1246-1249

46. Regulation (eu) 2023/988 of the European Parliament and of the Council. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32023R0988

47. Regulation (EU) No 1007/2011 of the European Parliament and of the Council. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2011/1007/oj/eng

48. Yevtushenko N., Fedorchenko, A. Benchmarking as a promising tool for marketing research of Ukrainian enterprises. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4(2). P. 100–111. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.10

49. Zrybnieva I. Benchmarking in the logistics management system of Ukrainian enterprises. *Amazonia Investiga* 2023. № 12(66). P. 206-224.