

УДК 338.3: 658

Бондаренко С.М., д.е.н., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні завдала серйозного удару по всіх секторах економіки, включаючи легку промисловість – одну з ключових галузей, яка забезпечує населення товарами повсякденного вжитку та формує експортний потенціал країни. У процесі повоєнного відновлення легка промисловість повинна не лише відновити втрачені виробничі потужності, а й трансформуватися відповідно до нових умов забезпечення безпеки, споживчих переваг, зміни логістичних маршрутів. Ефективне управління розвитком підприємств легкої промисловості стає вирішальним чинником для економічної стабілізації, створення робочих місць і формування національного виробника.

Легка промисловість України до війни та локдаунів забезпечувала майже 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку [2]. В Україні станом на березень 2024 року функціонувало більше 2500 виробничих підприємств легкої промисловості з понад 130 тис. працюючих, із них 510 підприємств текстильного виробництва, де працює 23,1 тис. осіб, 1669 швейних підприємств з виробництва одягу з 79,9 тис. осіб працюючих, та 339 підприємств з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів з 30,5 тис. осіб зайнятих. У період війни 70% підприємств легкої промисловості з 111 тис. працюючих функціонує, з них 60% є малими підприємствами [3].

Легка промисловість України зіткнулася з низкою серйозних викликів унаслідок війни, розв'язаної російською федерацією. Значних втрат зазнала інфраструктура країни: частина підприємств зруйнована або пошкоджена, виникли труднощі з енергопостачанням, логістикою та постачанням сировини. Підприємства втратили частину ринків збуту через тимчасову окупацію територій та скорочення внутрішнього попиту. Спостерігається відтік кадрів, багато кваліфікованих фахівців виїхали за кордон, що спричинило дефіцит робочої сили та потребу в перекваліфікації персоналу. Крім того, посилилась конкуренція з боку імпоротної продукції, таких як дешеві товари з країн Азії та продукція секонд-хенду, що створюють додатковий тиск на вітчизняних виробників.

У відповідь на зазначені виклики сформовано ключові стратегічні напрями управління розвитком галузі. Під час воєнного стану держава вживає низку заходів для підтримки та модернізації легкої промисловості. Щоб стимулювати розвиток вітчизняного виробництва, запроваджуються податкові пільги для виробничих підприємств, надаються гранти на їх відновлення, а також активно використовуються державні замовлення, зокрема на виготовлення військової форми та медичних текстильних виробів. Одним із ключових напрямів є пріоритет українських товарів у закупівлях, що реалізується через ініціативу «Купуй українське». Підприємці мають можливість отримати фінансування через програму «Доступні кредити 5–7–9», яка дозволяє залучити до 150 мільйонів гривень строком до 10 років. Для вирішення проблеми нестачі кваліфікованих працівників роботодавці можуть звернутися до центрів зайнятості для організації навчання фахівців за ваучерною системою. Крім того, діє

система грантів, спрямована на підтримку підприємств легкої промисловості, що сприяє розвитку бізнесу та створенню нових робочих місць.

Інноваційна трансформація галузі включає перехід до цифрового виробництва відповідно до концепції індустрії 5.0, впровадження екологічних технологій, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, продуктивність праці та якість продукції. Розвиток експортного потенціалу легкої промисловості передбачає сертифікацію продукції за міжнародними і європейськими стандартами, включення у міжнародні виробничо-логістичні ланцюги та використання інструментів державної підтримки експорту. Важливою складовою є розвиток публічно-приватного партнерства, що охоплює співпрацю бізнесу з місцевими громадами, освітніми закладами та військовими структурами, створення галузевих кластерів, а також кооперацію малих і середніх підприємств задля об'єднання зусиль, підвищення ефективності та конкурентоспроможності сектору легкої промисловості [1].

В умовах війни надзвичайно важливим є ефективне антикризове управління у легкій промисловості. Це включає оперативний аудит втрат і наявних ресурсів, перенесення виробництва до безпечніших регіонів, а також диверсифікацію асортименту, зокрема за рахунок виготовлення військової та медичної продукції. Стратегічне планування відіграє ключову роль у стабілізації та розвитку підприємств. Воно передбачає проведення SWOT-аналізу і PEST-аналізу для кожного виробництва, розробку дорожніх карт відновлення та запровадження прозорої системи оцінки ефективності через KPI. Інвестиційне управління зосереджується на залученні як вітчизняних, так і іноземних інвесторів, використанні можливостей міжнародних фондів відновлення, таких як ЄБРР, USAID, а також розвитку франчайзингових підходів і моделей аутсорсингового бізнесу. Особливу увагу варто приділяти управлінню людським капіталом, що передбачає створення програм повернення кваліфікованих спеціалістів з-за кордону, а також підвищення їхньої професійної підготовки через онлайн-курси, системи дуальної освіти та практичне навчання на виробництві.

Отже, у повоєнному відновленні України легка промисловість повинна стати не лише сектором виживання, а двигуном інноваційного розвитку та соціального відновлення. Ефективне управління розвитком підприємств потребує комплексного підходу, а саме державного сприяння, приватної ініціативи, нових бізнес-моделей та стратегічного бачення. Інтеграція до міжнародного та європейського ринків, розвиток людського капіталу та перехід до сталого виробництва та виробництва – це ключові напрями, які дозволять галузі не лише відновитись після війни, а й стати конкурентоспроможною в нових глобальних умовах.

Список використаних джерел:

1. Касич А.О., Бондаренко С.М. Рециклінг як сфера реалізації державно-приватного партнерства та інструмент забезпечення цілей сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*, 2022. Вип. 76. С. 176-180. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf
2. Легка промисловість в період пандемії. *Індустрія моди*. 2021. № 1. С. 8–12.
3. Матеріали засідання Антикризового штабу стійкості економіки України в період військового стану, 28 березня 2024 р., м. Київ.
4. Офіційний сайт Української асоціації легкої промисловості (Укрлегпром). URL: <https://ukrlegprom.org/ua/>