

**Бондаренко С. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Bondarenko Svitlana**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Associate professor, assistant professor of management  
Kyiv National University of Technology and Design*

## ВИКОРИСТАННЯ ПОКАЗНИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕШН-ВИРОБУ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ МОДИ

**Анотація.** Сучасним підприємствам індустрії моди для виживання в інтенсивній конкурентній боротьбі та досягнення лідируючих позицій на ринку важливо оцінювати рівень конкурентоспроможності вироблених фешн-виробів за допомогою оптимального методу оцінювання конкурентоспроможності, постійного дослідження та аналізування зовнішнього й внутрішнього середовища, правильного вибору бази порівняння. Важливим питанням є використання на підприємстві результатів цього оцінювання під час прийняття управлінських рішень. З огляду на показник конкурентоспроможності фешн-виробів запропоновано визначати обсяги їх продажу на певному ринку в певний час. Встановлено взаємозалежність між конкурентоспроможністю виробу індустрії моди та його часткою на ринку. Знання питомої ваги продукції певного виробника та загальної місткості ринку дає змогу визначити обсяги реалізації цієї продукції.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, оцінка, рівень конкурентоспроможності, показник конкурентоспроможності, частка ринку, індустрія моди, фешн-виріб.

**Вступ та постановка проблеми.** Перехід економіки України до ринкових умов, інтеграція її зі світовим господарством висунули жорсткі вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому та світовому ринках. Особливо гострою ця проблема стала для підприємств сфери моди. Зловживання наявною системою оподаткування в торгівлі товарами індустрії моди привело до нерівних умов конкуренції на внутрішньому ринку. Значна частка виробництва цих виробів перебуває в тьшовому секторі. Недобросовісна конкуренція на внутрішньому ринку викликала орієнтацію підприємств індустрії моди на виробництво за давальницькими схемами, тому питання забезпечення високої конкурентоспроможності є особливо актуальними для підприємств цієї сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у теорію конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г.Л. Азоев, О.С. Віханський, Г.Я. Гольдштейн, Ф. Котлер, М.І. Круглов, В.Д. Немцов, М. Портер, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов. Висвітленню питань конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції та підприємств присвячено роботи [1–6]. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності товарів розглянуто у джерелах [7–9].

Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці управління підприємствами, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій та обговорень вчених-економістів. Так, питання використання результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності товарів та їх виробників у практичній діяльності підприємств опрацьовані недостатньо повно.

**Метою** статті є розроблення практичних підходів до використання результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності фешн-виробів у практичній діяльності підприємств індустрії моди.

**Результати дослідження.** 1 січня 2016 року набула чинності Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі

між Україною та ЄС (ПВЗВТ), яка відкриває українським виробникам безпрецедентні можливості доступу до багатомільйонного внутрішнього ринку ЄС. До Європейського Союзу входять 28 держав-членів. Ринок Європейського Союзу – це один із найбільших ринків у світі, майже у 100 разів більший за український. Цей ринок складають 500 мільйонів споживачів, середньорічний дохід кожного з яких становить 39 тис. дол. США. Щоби максимально скористатися цими можливостями, вітчизняна економіка має відносно небагато часу для адаптації до європейських правил, а бізнес – до висококонкурентного європейського ринку та вибагливих смаків європейських споживачів [10].

За умов розвитку зовнішньої торгівлі, підсилення процесів інтеграції країни у світову економіку загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Нині для виживання у конкурентній боротьбі та досягнення лідируючих позицій на ринку важливо оцінювати рівень конкурентоспроможності виробів та їх виробників за допомогою оптимального методу оцінювання конкурентоспроможності, постійного дослідження та аналізування зовнішнього й внутрішнього середовища, правильного вибору бази порівняння тощо.

За об'єктом розрізняють методи оцінювання конкурентоспроможності окремих виробів, підприємств, галузей та країн. Методи оцінювання конкурентоспроможності виробів поділяються на кількісні та якісні (матричні). Кількісні ж поділяються на методи оцінювання конкурентоспроможності сировинних товарів, устаткування та виробів споживчого призначення.

На особливу увагу заслуговують кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності виробів, які передбачають розрахунки одиничного, групового та інтегрального показників конкурентоспроможності.

Одиничний показник стосується однієї властивості товару та розраховується за такою формулою:

$$i_j = \frac{P_j}{P_{jk}}; \quad (1)$$

$$i_j = \frac{p_{jk}}{p_j}, \quad (2)$$

де  $i_j$  – параметричний індекс  $j$ -го показника (одичний показник конкурентоспроможності);  $p_j$  – абсолютне значення  $j$ -го показника оцінюваного товару;  $p_{jk}$  – абсолютне значення  $j$ -го показника товару-зразка.

Якщо зі зростанням абсолютного значення  $j$ -го показника конкурентоспроможність виробів підвищується, розрахунки одиничного відносного показника проводять за формулою (1). Якщо зменшення абсолютного значення  $j$ -го показника приводить до підвищення конкурентоспроможності товарів, для розрахунку одиничного відносного показника конкурентоспроможності слід використовувати формулу (2).

Комплексний показник стосується кількох властивостей товару та може мати різний ступінь узагальнення. Різновидами комплексного показника є груповий та інтегральний показники конкурентоспроможності. Комплексний груповий показник конкурентоспроможності є функцією від одиничних показників. Ступінь задоволення потреби покупця споживчими властивостями виробу оцінюють за допомогою групового показника конкурентоспроможності за споживчими параметрами  $I_{cn}$ :

$$I_{cn} = \sum_{j=1}^n a_j i_j, \quad (3)$$

де  $n$  – кількість проаналізованих одиничних споживчих показників;  $a_j$  – значущість  $j$ -го одиничного споживчого показника конкурентоспроможності;  $i_j$  – одиничний параметричний індекс  $j$ -го споживчого показника.

Нормативні показники – це споживчі показники конкурентоспроможності виробу, обов'язкові межі яких регламентують відповідні стандарти та норми. У разі невідповідності хоча б одного з них вимогам нормативних документів цей товар не може використовуватись для задоволення певних потреб, тому не має споживчої вартості.

Одиничний параметричний індекс будь-якого нормативного показника може мати тільки два значення (0 і 1) залежно від того, чи відповідає цей показник усім потрібним нормативам і стандартам. Нульове значення індексу означає цілковиту втрату конкурентоспроможності виробу.

Груповий параметричний індекс за нормативними показниками  $I_{n,n}$  є добутком одиничних нормативних показників.

$$I_{n,n} = \prod_{j=1}^n p_{jh}, \quad (4)$$

де  $p_{jh}$  – абсолютне значення  $j$ -го нормативного показника (0 або 1);  $n$  – загальна кількість нормативних одиничних показників.

Після розрахунку одиничних параметричних індексів (за формулою (5)) і значущостей кожного економічного показника визначають груповий індекс конкурентоспроможності за економічними показниками  $I_e$ :

$$i_j = \frac{p_j}{p_{jk}}; \quad (5)$$

$$I_e = \sum_{j=1}^n a_j i_j, \quad (6)$$

де  $n$  – кількість проаналізованих одиничних економічних показників;  $a_j$  – значущість  $j$ -го одиничного параметричного індексу за економічними показниками;  $i_j$  – одиничний параметричний індекс  $j$ -го економічного показника.

Групові індекси конкурентоспроможності за споживчими та економічними показниками  $I_{cn}, I_e$  визначають інтегральний показник конкурентоспроможності

$K$  виробу щодо зразка. Цей показник відображає відмінності між споживчими ефектами порівнюваних товарів:

$$K = \frac{I_{cn}}{I_e} I_{n,n}. \quad (7)$$

Якщо  $K > 1$ , то аналізований виріб перевищує за конкурентоспроможністю зразок; якщо  $K < 1$ , то поступається йому; якщо  $K = 1$ , то перебуває на однаковому рівні.

Вивчення рівня конкурентоспроможності виробів – не самоціль, а спосіб виявлення можливостей її реалізації на певному ринку в конкретний період часу. Важливим питанням є використання результатів оцінювання конкурентоспроможності під час прийняття управлінських рішень. Одним з найважливіших завдань, які потребують вирішення на підприємствах сфери моди, є визначення частки ринку та обсягу збуту фешн-виробів з певними техніко-економічними характеристиками на базі оцінювання рівня його конкурентоспроможності. До фешн-виробів перш за все належать одяг, взуття та аксесуари.

Попит на фешн-виріб залежить від його конкурентоспроможності, а також від співвідношення попиту та пропозиції, яке склалось на ринку в цей проміжок часу, та репутації підприємства-виробника і його конкурентів. У джерелах [7; 8] доведено, що залежність частки ринку виробу у задоволенні ринкового попиту від його конкурентоспроможності має вигляд логістичної кривої (рис. 1). Використаємо цю залежність для визначення частки ринку певного виду фешн-виробу, а саме тифель домашніх чоловічих.

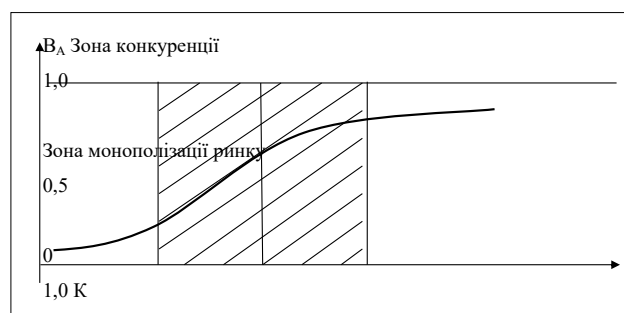


Рис. 1. Взаємозв'язок частки тифель домашніх чоловічих у забезпеченні ринкового попиту та його конкурентоспроможності

Залежність частки ринку виробу у забезпеченні ринкового попиту від інтегрального показника його реальної конкурентоспроможності має вигляд S-подібної кривої, є процесом з насиченням і може бути заданою за допомогою формули:

$$B_A = \frac{1}{\sum_{j=1}^n \frac{PP_j}{PP_A} + 1} \frac{c}{K}, \quad (8)$$

де  $B_A$  – частка ринку виробу А у задоволеності ринкового попиту;  $PP_A$  – показник репутації виробу А;  $PP_j$  – показник репутації виробників виробів-конкурентів;  $c$  – співвідношення попиту та пропозиції на ринку;  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності виробу на ринку;  $n$  – кількість виробів-конкурентів.

Вироби, конкурентоспроможність яких приблизно однакова та перебуває в межах одиниці, будуть вступати в конкуренцію за прихильність споживача. Товар, конкурентоспроможність якого значно поступається конкурентам, не зможе конкурувати на ринку, бо споживачам не вигідно купувати такий виріб, через що вони віддадуть

перевагу продукції конкурентів. Якщо ж конкурентоспроможність певного виробу значно вище за конкурентів, всі споживачі купуватимуть цей товар, а його виробник стане монополістом на ринку.

Наведена модель, що апроксимує залежність частки ринку товару у забезпеченні ринкового попиту від рівня його конкурентоспроможності, дає змогу прогнозувати частку ринку та обсяги збуту виробу з огляду на рівень його конкурентоспроможності.

За формулою (8) визначимо частку ринку туфель домашніх чоловічих ПрАТ «Чернігівська взуттєва фабрика «Берегиня»» з рівнем конкурентоспроможності 1,21. Співвідношення попиту та пропозиції на ринку цього взуття складає 1,053.

Репутація виробників-конкурентів в балах за п'ятибальною шкалою має такий вигляд: ПрАТ «Чернігівська взуттєва фабрика «Берегиня»» має 4,5; Конкурент № 1 – 4,5; Конкурент № 2 – 4,8; Конкурент № 3 – 4,0; Конкурент № 4 – 4,6; Конкурент № 5 – 4,8; Конкурент № 6 – 4,9; Конкурент № 7 – 4,3.

$$B_r = \frac{1}{\left(4,5 + 4,8 + 4,0 + 4,6 + 4,8 + 4,9 + 4,3\right)^{\frac{1,053}{1,210}}} = \frac{1}{4,5} = \frac{1}{\left(\frac{31,9}{4,5}\right)^{0,870}} = \frac{1}{(7,09)^{0,870}} = \frac{1}{5,5} = 0,180.$$

Після підставлення наведених значень у формулу (8) отримали значення частки ринку туфель домашніх чоловічих ПрАТ «Чернігівська взуттєва фабрика «Берегиня»» за визначеного рівня конкурентоспроможності. Вона складає 0,18.

Знаючи частку ринку виробу певного виробника й загальну місткість ринку, можемо визначати можливий обсяг збуту продукції на ринку та використовувати цю інформацію у прийнятті управлінських рішень, а саме під час попереднього відбору програм та проектів удосконалення виробу. Так, наприклад, знаючи загальну місткість сегменту ринку туфель домашніх чоловічих, яка, припустимо, складає 100 тис. пар, визначимо можливий обсяг реалізації цього виду взуття ПрАТ «Чернігівська взуттєва фабрика «Берегиня»». Він склав (100x0,180), тобто 18 тис. пар.

**Висновки.** Для виживання у конкурентній боротьбі та досягнення лідируючих позицій на ринку виробникам фешн-виробів важливо визначати рівень їх конкурентоспроможності. Виходячи з інтегрального показника конкурентоспроможності фешн-виробів, пропонуємо визначати обсяги їх продажу на певному ринку в певний час. Встановлено взаємозалежність між конкурентоспроможністю фешн-виробу та його часткою на ринку. Знаючи питому вагу продукції певного виробника й загальну місткість ринку, можемо визначати обсяги реалізації цього товару на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко С.М., Бокій В.І. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіст*. 2001. № 9. С. 58–59.
2. Бондаренко С.М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2004. № 12. С. 35–37.
3. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 154–163.
4. Гончаров Ю.В., Бондаренко С.М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2010. № 3. С. 26–30.
5. Касич А.О., Глушенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
6. Портер М. *Міжнародна конкуренція*. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.
7. Литвиненко А.Н. Вопросы изучения экономических аспектов конкурентоспособности товара. *БИКИ*. 1984. № 12. С. 32–52.
8. Литвиненко А.Н. Конкурентоспособность экспортной продукции. *Внешняя торговля*. 1986. № 5. С. 16–21.
9. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf) (дата звернення: 27.09.2019).
10. Мирошніченко О.А., Неліна М.Г., Феленюк О.В., Експорт одягу до Європейського Союзу. Гід для українських підприємців. Київ: ФОП Клименко Ю.Я., 2017. 116 с.

#### References:

1. Bondarenko S.M., Bokii V.I. (2001) Pro mekhanizm formuvannya konkurentospromozhnosti produktsii promyslovoho pidpriemstva [On the mechanism of formation of competitiveness of industrial enterprise products]. *Economist*, no. 9, pp. 58–59.
2. Bondarenko S.M. (2004) Zadovolenistj spozhyvachiv jak osnova uspihu u biznesi [Consumer satisfaction as a basis for business success]. *Economist*, no. 12, pp. 35–37.
3. Bondarenko S.M. (2016) Korporatyvna socialjna vidpovidaljnistj u koncepciji zaghaljnogho upravlinnja jakistju na pidprijemstvakh leghkoji promyslovosti Ukrajinu [Corporate social responsibility in the concept of general quality management at light industry enterprises of Ukraine]. *Ekonomicznyj prostir*, no. 105, pp. 154–163.
4. Ghoncharov Ju.V., Bondarenko S.M. (2010) Nanoindustrija jak zasib pidvyshhennja jakosti zhyttja ljudej ta konkurentospromozhnosti nacionaljnoji ekonomiky [Nanoindustry as a means of improving the quality of life of people and the competitiveness of the national economy]. *Economist*, no. 3, pp. 26–30.
5. Kasych A.O., Hlushchenko D.O. (2016) Teoretichni ta praktychni aspekty upravlinnja konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 65–70.
6. Porter M. (1993) *Mezhdunapodnaya konkurentsija* [International competition]. Moscow: Mezhdunapodnye otnosheniya (in Russian).
7. Litvinenko A.N. (1984) Voprosy izucheniya ekonomicheskikh aspektov konkurentosposobnosti tovapa [Issues of studying economic aspects of commodity competitiveness]. *BIKI*, no. 12, pp. 32–52.
8. Litvinenko A.N. (1986) Konkurentosposobnost' eksportnoy pproduktsii [Competitiveness of export products]. *Vneshnyaya topgovlya*, no. 5, pp. 16–21.

9. Bondarenko S.M., Nevmerzhytska A.A. (2014) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Assessment of enterprise competitiveness]. *Tekhnologii ta dyzain*, no. 2 (11). Rezhyim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf) (accessed: 27.09.2019).
10. Myroshnichenko O.A., Nelina M.Gh., Felenjuk O.V. (2017) Eksport odjaghu do Jevropejskogoho Sojuzu. Ghid dlja ukrajinsjkykh pidpryjemciv [Export of clothing to the European Union. A guide for Ukrainian entrepreneurs]. Kiyv : FOP Klymenko Ju.Ja. (in Ukrainian).

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФЭШН-ИЗДЕЛИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ МОДЫ

**Аннотация.** Современным предприятиям индустрии моды для выживания в интенсивной конкурентной борьбе и достижения лидирующих позиций на рынке важно оценивать уровень конкурентоспособности производимых фэшн-изделий с помощью оптимального метода оценивания конкурентоспособности, постоянного исследования и анализа внешней и внутренней среды, правильного выбора базы сравнения. Важным вопросом является использование на предприятии результатов этого оценивания при принятии управленческих решений. С учетом показателя конкурентоспособности фэшн-изделий предложено определять объемы их продаж на определенном рынке в определенное время. Установлена взаимозависимость между конкурентоспособностью изделия индустрии моды и его доли на рынке. Знание удельного веса продукции определенного производителя и общей емкости рынка позволяет определять объемы реализации этой продукции.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, оценка, уровень конкурентоспособности, показатель конкурентоспособности, доля рынка, индустрия моды, фэшн-изделие.

### USAGE OF FASHION PRODUCT COMPETITIVENESS INDICATOR IN DECISION-MAKING MANAGEMENT IN THE FASHION INDUSTRY

**Summary.** The transition of the Ukrainian economy to market conditions, its integration with the world economy, have made stringent requirements to increase the competitiveness level of Ukrainian products in the domestic and world markets. This problem has become especially acute for fashion businesses. It is important for the businesses of the fashion industry to survive in intense competition and to achieve leadership in assessing the level of competitiveness of and manufacturers, and use the results of the assessment when making management decisions. By object we distinguish methods of assessing the competitiveness of individual products, businesses, industries and countries. The methods of assessing the products competitiveness are divided into quantitative and qualitative (matrix). Quantitative, in turn, is divided into methods for evaluating the competitiveness of commodities, equipment and consumer products. Particular attention is paid to quantitative methods that provide for the calculation of single, group and integral indicators of competitiveness. If  $K > 1$ , then the analyzed product exceeds the competitiveness of the sample; if  $K < 1$ , inferior to him. If  $K = 1$ , is at the same level. An important issue is to use the results of competitiveness assessment when making management decisions. One of the most important tasks that need to be solved at enterprises of the fashion sector is to determine the market share and sales volume of fashion products with certain technical and economic characteristics based on the assessment of its level of competitiveness. Based on the level of competitiveness of fashion products, it is proposed to determine their sales volume in a certain market at a certain time. The interdependence between the competitiveness of the fashion industry product and its market share is established. Knowing the specific weight of a particular manufacturer's products and the overall capacity of the market, one can determine the sales volumes of these products and use this information in management decisions, namely in pre-selecting programs and projects for product improvement.

**Key words:** competitiveness, estimation, level of competitiveness, indicator of competitiveness, market share, fashion industry, fashion product.