

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ
В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

(на матеріалах ТОВ «Діалог партнер», м. Київ)

Студентки 5 курсу, 83 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

Приходько Анни
Валентинівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Гончаренко Олена
Віталіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент

Лежетько Вікторія
Геннадіївна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Приходько А.В. «Управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ «Діалог партнер», м. Київ)». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр. Державний торговельно-економічний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджуються теоретичні основи та практичні аспекти управління зовнішньоторговельними операціями підприємства в контексті міжнародного бізнесу. У роботі розглянуто основи та особливості управлінських процесів у зовнішній торгівлі, здійснено аналіз зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Діалог партнер». Проведено оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища, зокрема для експансії на ринки ЄС. Виокремлено пріоритети оптимізації управління зовнішньоторговельними операціями, а також розроблено рекомендації для зниження ризиків і підвищення ефективності міжнародних операцій підприємства.

Ключові слова: бізнес-середовище, експорт, міжнародний бізнес, стратегія, управління зовнішньоторговельними операціями.

ABSTRACT

Prihodko A.V. "Management of Foreign Trade Operations in International Business (Case Study of LLC 'Dialog Partner', Kyiv)." Bachelor's qualification work. State University of Trade and Economics, 2025.

This qualification work explores the theoretical foundations and practical aspects of managing foreign trade operations of a company within the context of international business. The study covers the basics and characteristics of management processes in foreign trade and analyzes the foreign trade activities of LLC "Dialog Partner." An assessment of the suitability of the international business environment, particularly for expansion into EU markets, is conducted. The work identifies priorities for optimizing foreign trade operations and provides recommendations for reducing risks and improving the efficiency of the company's international operations.

Keywords: business environment, export, international business, strategy, management of foreign trade operations.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»,

освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Ганна ДУГІНЕЦЬ

«__» _____ 2024 р.

Завдання**на кваліфікаційну роботу (проект) студентів**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту)

Управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) – теоретичний аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» з урахуванням сучасних тенденцій і викликів міжнародного бізнесу.

Об'єкт дослідження - зовнішньоторговельні операції ТОВ «Діалог партнер» - суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження - особливості управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі на прикладі ТОВ «Діалог партнер».

4. Перелік графічного матеріалу: 7 рисунків, 8 таблиць.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ДІАЛОГ ПАРТНЕР»

1.1. Сутність та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

1.2. Аналіз управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ДІАЛОГ ПАРТНЕР»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Діалог партнер»

2.2. Пріоритети оптимізації управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»

Висновки до розділу 2

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми кваліфікаційної роботи наказом ДТЕУ	15.10.2024	15.10.2024
2	Узгодження плану кваліфікаційної роботи з науковим керівником	31.10.2024	31.10.2024
3	Подання науковому керівнику на рецензування кваліфікаційної роботи	15.12.2024	15.12.2024
4	Подання науковому керівнику на рецензування 1-го розділу кваліфікаційної роботи	23.01.2025	23.01.2025
5	Подання науковому керівнику на рецензування 2-го розділу кваліфікаційної роботи	29.01.2025	29.01.2025
6	Подання готової кваліфікаційної роботи на кафедру	03.02.2025	03.02.2025
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.02.2025	03.02.2025
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	04.02.2025	04.02.2025
9	Захист кваліфікаційної роботи	10.02.2025	10.02.2025

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи (проекту) _____ Олена ГОНЧАРЕНКО
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми _____ Вікторія ЛЕЖЕПЬОКОВА
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент _____ Анна ПРИХОДЬКО
(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника кваліфікаційної роботи (проекту)

на тему: "Управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ «Діалог партнер», м. Київ)"

Кваліфікаційна робота присвячена управлінню зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» у контексті міжнародного бізнесу і складається з двох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління зовнішньоторговельними операціями, а також проведено детальний аналіз зовнішньоторговельної діяльності компанії. Другий розділ містить рекомендації щодо оптимізації управління зовнішньоторговельними операціями та формулювання пріоритетів для зниження ризиків і підвищення ефективності міжнародних операцій підприємства.

Робота виконана на належному теоретичному та практичному рівні, демонструє високі аналітичні здібності автора та може бути рекомендована до публічного захисту..

Керівник кваліфікаційної роботи (проекту) _____

(підпис, дата)

13. Висновок про кваліфікаційну роботу (проект)

Кваліфікаційна робота (проект) студента _____ Анни ПРИХОДЬКО

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ Вікторія ЛЕЖЕПЬОКОВА

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ганна ДУГІНЕЦЬ

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Дослідження управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер».....	5
1.1. Сутність та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу	5
1.2. Аналіз управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»	12
Висновки до розділу 1	21
Розділ 2. Рекомендації щодо удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»	23
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Діалог партнер»	23
2.2. Пріоритети оптимізації управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»	30
Висновки до розділу 2	38
Висновки та пропозиції	40
Список використаних джерел	43
Додатки.....	48

ВСТУП

Управління зовнішньоторговельними операціями є важливим аспектом діяльності підприємства, яке прагне інтегруватися в міжнародну економіку. Від ефективності таких операцій залежить не лише конкурентоспроможність компанії на світових ринках, але й стабільність її розвитку в умовах глобалізації. Сучасні умови міжнародного бізнесу потребують комплексного підходу до управління зовнішньою торгівлею, що включає аналіз ринків, фінансові стратегії, логістичні рішення та ризик-менеджмент. Зважаючи на постійні зміни в глобальній економіці, актуальність дослідження ефективних методів управління зовнішньоторговельними операціями підприємств у міжнародному бізнесі є особливо високою.

Проблематика управління зовнішньоторговельними операціями висвітлена у низці досліджень, які охоплюють різноманітні аспекти міжнародної торгівлі та бізнес-середовища. Більшість публікацій зосереджена на загальних тенденціях глобальних ринків [22; 23; 24; 26-27; 31; 34-37] і економічних показниках [21; 25; 28-30; 32; 38; 42], що обмежує їх застосування до конкретних умов українських підприємств, зокрема у сфері конкурентоспроможності та адаптації до вимог міжнародних ринків. Враховуючи обмеженість наукової літератури обумовила вибір теми дослідження щодо особливостей управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» на ринку одягу та взуття..

Мета роботи – теоретичний аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» з урахуванням сучасних тенденцій і викликів міжнародного бізнесу.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні *завдання*:

1. дослідити сутність та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
2. проаналізувати управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»;

3. оцінити сприятливість міжнародного бізнес-середовища для ТОВ «Діалог партнер»;

4. визначити пріоритети оптимізації управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер».

Об'єкт дослідження - зовнішньоторговельні операції ТОВ «Діалог партнер» - суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження - особливості управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі на прикладі ТОВ «Діалог партнер».

Для написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи аналіз зовнішньоторговельної діяльності підприємства, синтез теоретичних засад управління зовнішньою торгівлею, порівняння міжнародних бізнес-стратегій, дедукція для виведення загальних висновків на основі конкретних фактів і даних, а також спостереження за поточними тенденціями у міжнародному бізнесі для визначення сприятливості середовища та рекомендацій для покращення управлінських процесів на підприємстві.

Інформаційною базою для дослідження стали нормативно-правові акти, аналітичні ресурси й звіти COT, KOF, BOIB, Pro-Consulting, SkyQuest і Euromonitor, міжнародна статистика та аналітика глобальних ринків одягу та взуття (MarkNtel Advisors, Statista).

У кваліфікаційній роботі для ТОВ «Діалог партнер» використовувались програмні засоби Microsoft Excel та SPSS для обробки та аналізу даних про ринки та економічні тенденції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ДІАЛОГ ПАРТНЕР»

1.1. Сутність та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Зовнішньоторговельні операції є важливим компонентом міжнародного бізнесу, оскільки вони визначають рівень інтеграції підприємств у глобальну економіку. Вони забезпечують доступ до нових ринків, стимулюють економічне зростання та підвищують конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку.

За даними Світової організації торгівлі (СОТ), у 2023 р. обсяг торгівлі товарами та комерційними послугами становив 30,4 трлн дол. США. Обсяг торгівлі товарами наприкінці 2023 р. був на 6% вищим за рівень до пандемії у 2019 р., тоді як вартість торгівлі комерційними послугами зросла на 21% порівняно з 2019 р. і більш ніж на 50% для торгівлі послугами, що надаються в цифровому вигляді [21]. Це показує, наскільки важливою є торгівля для глобальної економіки та для підприємств, що прагнуть збільшити свої продажі.

Підприємства-суб'єкти міжнародного бізнесу — це організації, що здійснюють економічну діяльність за межами своєї країни, здійснюючи операції з експортом, імпортом та іншими видами зовнішньоекономічної діяльності. Вони можуть бути як національними, так і транснаціональними, що активно залучають інвестиції, технології, а також працюють на міжнародних ринках товарів, послуг і капіталу.

Основною метою таких підприємств є досягнення конкурентних переваг за допомогою доступу до глобальних ринків і ресурсів, а також оптимізація витрат і розширення бізнесу через міжнародні зв'язки. Підприємства можуть функціонувати як на внутрішньому ринку, так і вести операції на декількох міжнародних ринках одночасно, використовуючи різні моделі міжнародної торгівлі (експорт, ліцензування, франчайзинг, прямі інвестиції).

Ключовими особливостями таких підприємств є адаптація до специфіки кожного ринку, розуміння юридичних і культурних відмінностей, здатність до швидкого реагування на зміни у міжнародній економічній ситуації та використання інновацій для забезпечення глобальної конкурентоспроможності. Управління такими підприємствами вимагає високого рівня кваліфікації у питаннях міжнародних стандартів, регулювання та фінансових механізмів, а також розвитку стратегії взаємодії з різними країнами і ринками.

Зовнішньоторговельні операції підприємства — це сукупність економічних дій, пов'язаних з обміном товарами та послугами між країнами, які здійснюються через експорт, імпорт та реекспорт [18]. Вони є важливим елементом стратегії підприємства, що працює в умовах глобалізованого ринку, а також інструментом конкурентної боротьби та джерелом розширення ринків збуту. Завдання зовнішньоторговельної діяльності підприємства полягають у забезпеченні доступу до міжнародних ринків, оптимізації використання ресурсів, збільшенні доходів, диверсифікації ризиків і підвищенні конкурентоспроможності продукції. Зовнішньоторговельні операції дозволяють підприємствам отримувати нові можливості для зростання та розвитку через розширення ринкових каналів збуту, зниження витрат на виробництво та доступ до передових технологій. Ключовими елементами зовнішньої торгівлі є експорт, імпорт та реекспорт.

Застосування теоретичних засад управління зовнішньоторговельними операціями дозволяє підприємствам ефективно інтегруватися у світові ринки та адаптуватись до змін на них, оптимізувати витрати, зберігати гнучкість та максимально використовувати свої конкурентні переваги.

Наукові засади управління зовнішньоторговельними операціями формуються через інтеграцію положень макроекономіки, теорій світового господарства та міжнародної торгівлі.

Класичні теорії, такі як меркантилізм, концепції абсолютних і порівняльних переваг, залишаються актуальними для підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу, що прагнуть ефективно використовувати ресурси, спеціалізуватися на виробництві конкурентоспроможної продукції та активно розвивати міжнародну

торгівлю. Їх адаптація до практики бізнесу дає змогу підприємствам впроваджувати ефективні стратегії для виходу на міжнародні ринки та зміцнення позицій на них.

Принципи меркантилізму можуть використовуватися підприємствами у вигляді політики максимізації експорту та мінімізації імпорту, спрямованої на зростання прибутків і поліпшення фінансових показників. Основні заходи включають:

- розширення асортименту продукції для міжнародних ринків (адаптація продукції до потреб конкретних ринків, що дає змогу збільшити обсяги експорту та зайняти конкурентні позиції);
- інвестування у маркетинг (створення та просування бренду на міжнародних ринках сприяє підвищенню впізнаваності продукції й забезпечує лояльність клієнтів);
- використання торговельних субсидій (залучення державної підтримки через програми стимулювання експорту дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність експортної діяльності).

Наступним етапом розвитку стала концепція абсолютних переваг Адама Сміта, яка довела вигоду спеціалізації на виробництві товарів із найнижчими витратами. Сміт запропонував концепцію раціонального розподілу ресурсів, яка передбачала, що кожна країна повинна виробляти ті товари, у яких вона має абсолютну перевагу.

Концепція порівняльних переваг Давида Рікардо стала важливим доповненням, пояснюючи вигоду торгівлі навіть за умови, якщо одна країна має переваги у виробництві всіх товарів. Основою є відносна ефективність, тобто спеціалізація на товарах із найменшими альтернативними витратами.

Класичні та неокласичні теорії міжнародної торгівлі надають різні підходи до пояснення динаміки зовнішньоекономічних відносин, які є важливими для підприємств, що займаються міжнародним бізнесом. Класичні теорії, зокрема концепції абсолютних та порівняльних переваг, зосереджуються на основоположних принципах торгівлі, таких як взаємна вигода від обміну товарами,

зважаючи на різницю у витратах на виробництво. Вони зводять міжнародну торгівлю до факторів пропозиції та попиту, де основним є розподіл виробничих ресурсів між країнами.

З розвитком глобальної економіки і трансформацією міжнародних відносин, особливо зростанням руху факторів виробництва, на арену виходять неокласичні концепції, які більш динамічно враховують взаємозалежність ринків праці, капіталу та технологій. Перехід від класичних до неокласичних теорій був обумовлений необхідністю пояснення нових економічних процесів, що з'явилися в умовах глобалізації, зокрема інтеграційними процесами та розширенням обсягів руху факторів виробництва, таких як капітал та технології.

Неокласичні моделі додають нові виміри до традиційних теорій. Вони акцентують увагу на фактори, що визначають розподіл ресурсів у міжнародному контексті, як-от доступність праці, капіталу та технологій у різних країнах. Наприклад, модель порівняльних переваг Хекшера-Оліна-Самуельсона стверджує, що країни, що мають відносні переваги у використанні певних ресурсів (праці, капіталу, природних ресурсів), спеціалізуються на виробництві товарів, що вимагають саме цих ресурсів. Для підприємств це означає раціональне планування та локалізацію виробництва в тих країнах, де витрати на ресурси є нижчими, зокрема використання дешевого робочого потенціалу або доступу до сировини. Крім того, торгівля з країнами, що не мають достатньо ресурсів для виробництва певних товарів, відкриває можливості для експорту, зокрема через спеціалізацію на високотехнологічних та інноваційних продуктах.

Однією з важливих концепцій є модель технологічного розриву М. Познера, яка пояснює міжнародну торгівлю через різні технологічні рівні країн. Згідно з цією моделлю, розвинені країни мають конкурентні переваги у виробництві інноваційних товарів, які згодом експортуються на ринки, що відстають за рівнем технологій. Врахування цього аспекту є надзвичайно важливим для підприємств, оскільки воно дозволяє планувати вихід на нові ринки, де попит на новітні технології і продукти буде зростати. Крім того, модель технологічного розриву

розкриває такі концепти, як лаг попиту та лаг реагування, що вказує на час, необхідний для прийняття нових технологій і розвитку попиту на продукцію.

Ще однією важливою концепцією є модель міжнародного життєвого циклу товару Р. Вернона, яка описує зміни в міжнародному попиті на товар залежно від його стадії розвитку. Згідно з цією моделлю, товар проходить кілька етапів — від інноваційного етапу на внутрішньому ринку до експансії на міжнародні ринки, потім досягнення зрілості і, зрештою, стадії занепаду, коли продукція може бути переміщена на ринки з низьким рівнем розвитку. Ця модель дозволяє підприємствам розробляти стратегії, орієнтуючись на ринки, де попит на їх продукцію є найбільш перспективним.

З точки зору практичних застосувань, сучасні теорії міжнародної торгівлі відкривають нові можливості для підприємств, орієнтуючи їх на зростання ефективності використання ресурсів та здобуття конкурентних переваг на міжнародних ринках. Важливо враховувати, що економічні моделі також орієнтують на адаптацію до глобальних змін, зокрема зміцнення інтеграційних процесів та політичних факторів, таких як державна підтримка експорту через субсидії, квоти та тарифи, а також через партнерства з державними структурами.

Узагальнення ключових теорій та концепцій управління зовнішньоторговельними операціями для підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні концепції та їх застосування в управлінні зовнішньоторговельними операціями для підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Теорія / Концепція	Основна ідея	Приклад застосування для підприємств
Меркантилізм	Максимізація експорту і мінімізація імпорту для збільшення національного багатства через зростання прибутків.	- Розширення асортименту продукції для міжнародних ринків. - Інвестування в маркетинг і просування бренду на міжнародних ринках. - Використання торговельних субсидій.
Абсолютні переваги (Адам Сміт)	Спеціалізація на виробництві товарів, для яких країна має найнижчі витрати.	- Раціональний розподіл виробничих ресурсів у країні для ефективного виробництва конкурентоспроможної продукції.

Теорія / Концепція	Основна ідея	Приклад застосування для підприємств
Порівняльні переваги (Давид Рікардо)	Спеціалізація на виробництві товарів з найменшими альтернативними витратами, навіть якщо країна має абсолютні переваги в усіх товарах.	- Вибір тих товарів для експорту, на виробництво яких країна має порівняльні переваги, навіть якщо інші країни можуть виробляти товари дешевше.
Модель порівняльних переваг Хекшера-Оліна-Самуельсона	Країни спеціалізуються на виробництві товарів, що вимагають найбільш доступних для них ресурсів (праця, капітал, природні ресурси).	- Локалізація виробництва в країнах з дешевими факторами виробництва (робоча сила, природні ресурси). - Торгівля з країнами, що не мають достатніх ресурсів для виробництва певних товарів.
Модель технологічного розриву (М. Познер)	Міжнародна торгівля зумовлена різницею в технологічному рівні між країнами. Розвинені країни експортують інноваційні продукти до країн з низьким рівнем технологій.	- Вихід на ринки з низьким технологічним рівнем для експорту новітніх технологій і продуктів. - Планування стратегії з урахуванням лага попиту та реагування на нові технології.
Модель міжнародного життєвого циклу товару (Р. Вернон)	Товар проходить через кілька етапів: інновація на внутрішньому ринку, експорт на міжнародні ринки, зрілість та занепад.	- Орієнтація на ринки, де попит на товар знаходиться на стадії зростання. - Переміщення виробництва до країн з низьким рівнем розвитку, коли товар досягає стадії занепаду.

Джерело: складено автором за [18].

Етапи управління зовнішньоторговельними операціями підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу можна представити у вигляді п'яти послідовних кроків.

На першому етапі відбувається вибір ринків і стратегічне планування шляхом аналізу потенційних ринків з урахуванням економічних умов, попиту на продукцію, конкурентного середовища та юридичних аспектів.

Наступним кроком є ведення переговорів з потенційними партнерами. Це включає встановлення умов співпраці, визначення ціни, термінів поставок, умов оплати та відповідальності сторін, що закріплюється в контракті або угоді.

На третьому етапі формують логістику зовнішньої торгівлі. Організація транспортування товарів, митне оформлення та складування є важливими складовими цього етапу. Логістика повинна забезпечити своєчасне та безпечне постачання товарів, а також мінімізувати витрати на транспортування та митне оформлення.

Наступний етап - фінансове управління, що включає управління валютними операціями, ціноутворенням та страхуванням ризиків, є критичним для забезпечення фінансової стабільності зовнішньоторговельних операцій. Розрахунки з партнерами здійснюються в різних валютах, що вимагає обліку валютних коливань та розробки політики щодо управління фінансовими ризиками.

Завершальний етап полягає у моніторингу і контролі виконання зобов'язань обох сторін. Це включає контроль якості продукції, термінів поставок, а також вирішення можливих спірних ситуацій, що можуть виникнути під час виконання угоди.

Управління зовнішньоторговельними операціями підприємства потребує врахування численних зовнішніх факторів. Міжнародна політика, зокрема торгові санкції, зміни валютних курсів та економічні кризи, можуть суттєво впливати на умови торгівлі та обмежувати ринкові можливості. Окрім того, підприємства повинні дотримуватися міжнародних регуляцій, таких як митні тарифи, квоти та санкції, що встановлюють межі для їх діяльності на зовнішніх ринках. З метою мінімізації ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, політичною нестабільністю та змінами в законодавстві, підприємства повинні розробляти стратегії управління ризиками, зокрема через використання інструментів хеджування.

Крім того, підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії до культурних, соціальних та економічних особливостей різних ринків, що забезпечить ефективне проникнення на нові території. Важливу роль у цьому відіграють новітні технології, зокрема автоматизація документообігу, онлайн-платформи для управління ланцюгами поставок та аналітичні системи для прогнозування ринкових трендів. Використання таких інструментів дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність процесів і зменшувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Таким чином, підприємства, що прагнуть до успішного розвитку в умовах міжнародного бізнесу, повинні враховувати не лише теоретичні аспекти, а й інтегрувати ці знання у стратегії розвитку, використовуючи можливості для

оптимізації виробничих процесів, спеціалізації на ресурсах і технологіях, а також адаптації до динамічних змін на міжнародних ринках.

У цьому контексті, детальний аналіз управління зовнішньоторговельними операціями підприємства, зокрема ТОВ «Діалог партнер», є важливим кроком для оцінки ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії та виявлення можливих напрямів її вдосконалення. Розглянемо основні аспекти управління зовнішньоторговельними операціями цього підприємства, що дозволяють зрозуміти його поточні досягнення, проблеми та перспективи розвитку.

1.2. Аналіз управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»

ТОВ "Діалог партнер" (код ЄДРПОУ 19120758) було засноване у 1995 року.

Основний напрямок діяльності компанії – це надання в оренду та експлуатація власного чи орендованого нерухомого майна, що відповідає КВЕД 68.20 (дод. А). Іншими видами діяльності є: оптова торгівля одягом і взуттям (код за КВЕД 46.42), роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах (47.72), лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами (77.40).

Аналіз динаміки фінансових показників здійснимо з огляду на активи, загальні доходи та зобов'язання (дод. Б) для оцінювання загальних тенденцій розвитку ТОВ "Діалог партнер" (рис. 1.1).

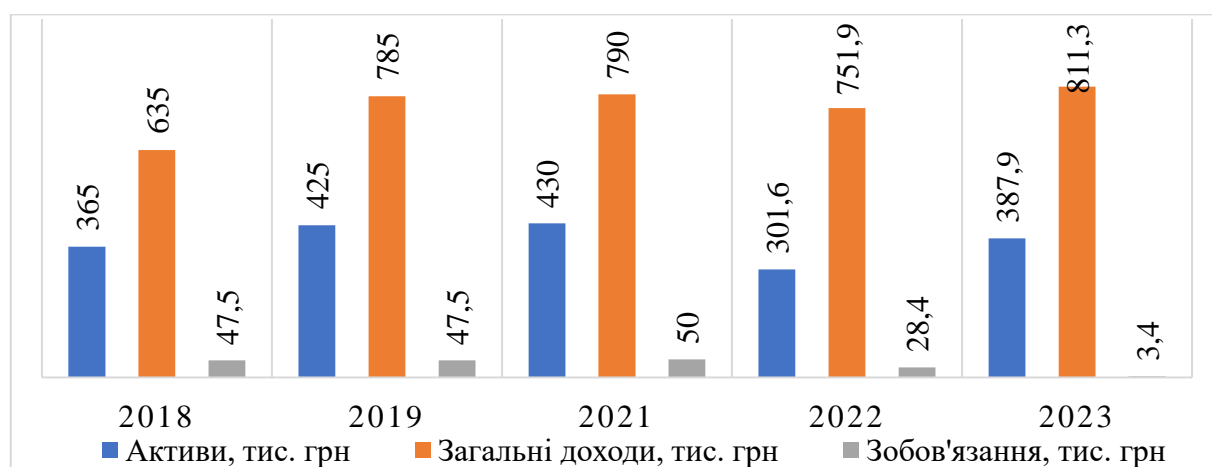


Рис. 1.1. Динаміка фінансових показників ТОВ "Діалог партнер" у 2018-2023 рр., тис грн

Компанія демонструє позитивну фінансову динаміку, що проявляється у стійкому зростанні доходів (+7,9% порівняно з 2022 р.) та значному зниженні зобов'язань (-88%). Незважаючи на тимчасове скорочення активів у 2022 році, у 2023 році спостерігається їх часткове відновлення. Відсутність значних зобов'язань свідчить про низький рівень фінансового ризику та ефективну політику управління боргами.

Враховуючи значення інтелектуальної власності для успішного розвитку бізнесу на міжнародних ринках, доцільно провести аналіз торгових марок, якими володіє ТОВ "Діалог Партнер" (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз інтелектуальної власності ТОВ «Діалог партнер»
як суб'єкта міжнародного бізнесу

№	Назва торгової марки	Номер заявки	Номер свідоцтва	Дата реєстрації	Очікувана дата завершення	Клас Міжнародної класифікації товарів і послуг для реєстрації знаків
1	Dolci Prego	201821598	281519	25.08.2020	14.09.2028	30 клас (солодощі, кондитерські вироби)
2	Beauty Prego	201821594	281518	25.08.2020	14.09.2028	35 клас (адміністративна допомога щодо запитів про подання комерційних пропозицій)
3	Prego	201415002	202057	27.07.2015	23.10.2034	25 клас (Одяг, взуття, головні убори) 35 клас (Реклама; вивчення ринку; послуги з імпорту-експорту різноманітних товарів; професійне консультування і поради щодо керування роботою торговельних закладів та інтернет-магазинів; сприяння продажах різноманітних товарів, консалтингові послуги)

Джерело: складено за даними [12].

Підприємство зареєструвало низку торгових марок, які використовуються для комерціалізації продукції та послуг у різних секторах ринку. Наявність кількох

торгових марок у різних класах товарів та послуг дає ТОВ "Діалог партнер" можливість ефективно монетизувати свої інтелектуальні активи як на національному, так і на міжнародному ринку. У свою чергу, це сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, зокрема завдяки диверсифікації товарних ліній і послуг, що забезпечує її конкурентоспроможність та зростання прибутковості.

ТОВ "Діалог партнер" реалізує товари власного виробництва омніканально через офлайн та онлайн торгівлю (інтернет-магазин Prego.ua [8]), спеціалізуючись на продажах одягу, взуття та аксесуарів. Підприємство володіє торговою маркою "Prego" (раніше «Grado»), що використовується для позначення продукції, яка виготовляється власними силами як з вітчизняної, так і іноземної сировини, та відповідає високим стандартам якості. Статусний шкіряний бренд Prego починає свою історію у 2014 р.

Компанія має розвинену мережу магазинів, яка охоплює різні регіони України. Сьогодні мережа складає 8 магазинів у Києві, Кременчузі, Полтаві, Хмельницькому, Черкасах, Чернівцях. Це дозволяє підприємству забезпечити зручність покупки своїх товарів для клієнтів в офлайн-режимі. У мережі магазинів Prego представлені різноманітні категорії товарів, включаючи одяг, взуття та аксесуари для жінок, чоловіків і дітей.

Бренд Prego успішно поєднує традиційні роздрібні магазини з сучасними форматами продажу, де покупці отримують персоналізоване обслуговування та професійні рекомендації щодо вибору товарів. Компанія забезпечує клієнтам доступ до широкого асортименту, що дозволяє реалізовувати до 40% продукції онлайн (табл. 1.3).

Асортимент товарів ТОВ "Діалог партнер" охоплює широке коло споживчих категорій: одяг, взуття, аксесуари, спортивний одяг, подарунки. Всього товарів у різних категоріях нараховується 560 одиниць. ТОВ "Діалог партнер" здійснює продаж через інтернет-магазин, орієнтуючись на широку цільову аудиторію, пропонуючи товари для чоловіків, жінок і дітей. Це дозволяє компанії залучати різні сегменти ринку, а залучення до трендів сезону та наявність акційних товарів підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Асортимент товарів інтернет-магазину Prego.ua у 2024 р.

Група товарів	Категорія	Позиції	Кількість товарів
Одяг	Чоловічий одяг	Куртки, пальта, брюки, сорочки, костюми	45
		Джинси, футболки, худі, светри	30
	Жіночий одяг	Куртки, пальта, сукні, блузи	50
		Джинси, топи, жакети, спортивний одяг	40
Дитячий одяг	Пальта, куртки, комбінезони, футболки	25	
Взуття	Чоловіче взуття	Черевики, туфлі, кросівки, босоніжки	40
		Літнє взуття, чоботи, спортивне взуття	35
	Жіноче взуття	Туфлі, черевики, сандалі, кросівки	45
		Літнє взуття, спортивне взуття	40
Дитяче взуття	Черевики, сандалі, кросівки	20	
Акcesуари	Жіночі акcesуари	Сумки, шарфи, хустки, головні убори	50
		Ремені, косметички, годинники	30
	Чоловічі акcesуари	Сумки, ремені, головні убори, годинники	40
		Краватки, метелики, портмоне	25
Акcesуари для дітей	Рюкзаки, кепки, сумки	15	
Спортивний одяг	Спортивний одяг	Спортивні костюми, футболки, шорти	30
	Спортивне взуття	Кросівки, кеди, спортивні черевики	25
Подарунки	Подарункові сертифікати	Подарункові сертифікати	10
	Подарункові набори	Набори акcesуарів, сумок, годинників	15
Тренди сезону	Нові надходження	Нові моделі одягу, взуття, акcesуарів	20
	Розпродажі та акції	Товари зі знижками на зимовий одяг	25

Джерело: складено за даними [8].

Для виготовлення одягу, взуття і акcesуарів ТОВ "Діалог партнер" активно імпортує сировину (рис. 1.2). Для виробництва товарів бренду Prego, використовується різноманітна сировина, зокрема тканини (бавовна, льон, шерсть, синтетичні волокна), шкіра (натуральна та штучна), замша, фурнітура (замки, гудзики, блискавки, декоративні елементи), нитки (бавовняні, нейлонові, еластичні), підошви для взуття (гумові, каучукові, композитні матеріали), а також декоративні елементи (вишивка, бахрома). Процес імпорту організований таким чином, щоб забезпечити високу якість сировини та своєчасне постачання для підтримки виробничих потужностей підприємства.

Тканини для виробництва товарів бренду Prego займають найбільшу частку, яка коливається від 30,30% у 2021 р. до 34,20% у 2022 р., з незначним спадом до 31,80% у 2023 р.

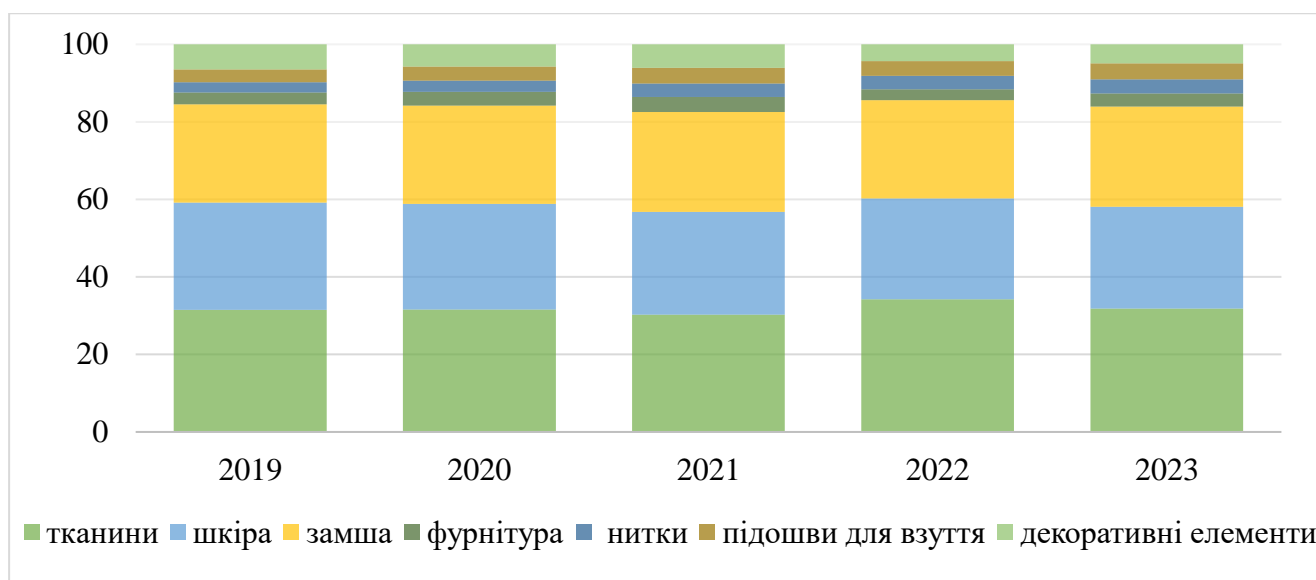


Рис. 1.2. Динаміка товарної структури імпорту сировини для виробництва ТОВ "Діалог партнер" у 2019-2023 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Шкіра демонструє поступове зменшення з 27,70% у 2019 р. до 26,30% у 2023 р. Частка замші залишається відносно стабільною в межах 25,30–25,80%. Фурнітура зросла до 3,90% у 2021 р., після чого скоротилася до 2,80% у 2022 р., але знову зросла до 3,40% у 2023 р. . Нитки поступово зросли з 2,60% у 2019 р. до 3,70% у 2023 р., а частка підшвів для взуття збільшилася з 3,30% у 2019 р. до 4,10% у 2023 р. Частка декоративних елементів знизилася з 6,50% у 2019 р. до 4,90% у 2023 р., що може свідчити про зміну дизайну продукції в бік мінімалізму.

Основні постачальники сировини знаходяться в країнах Європи та Азії, що дозволяє компанії отримувати конкурентоспроможні матеріали для виробництва продукції високої якості. Імпорт здійснюється через перевірених партнерів, що спеціалізуються на поставках текстильних та шкіряних матеріалів.

Управлінська стратегія ТОВ «Діалог партнер» на зовнішніх ринках базується на диверсифікації товарної та географічної структури. Водночас компанія демонструє високий рівень гнучкості в адаптації до змінюваних економічних умов, що дозволяє їй ефективно реагувати на зміни в міжнародній політиці та економіці. На рис. 1.3 представлено зміну частки основних постачальників сировини для ТОВ "Діалог партнер".

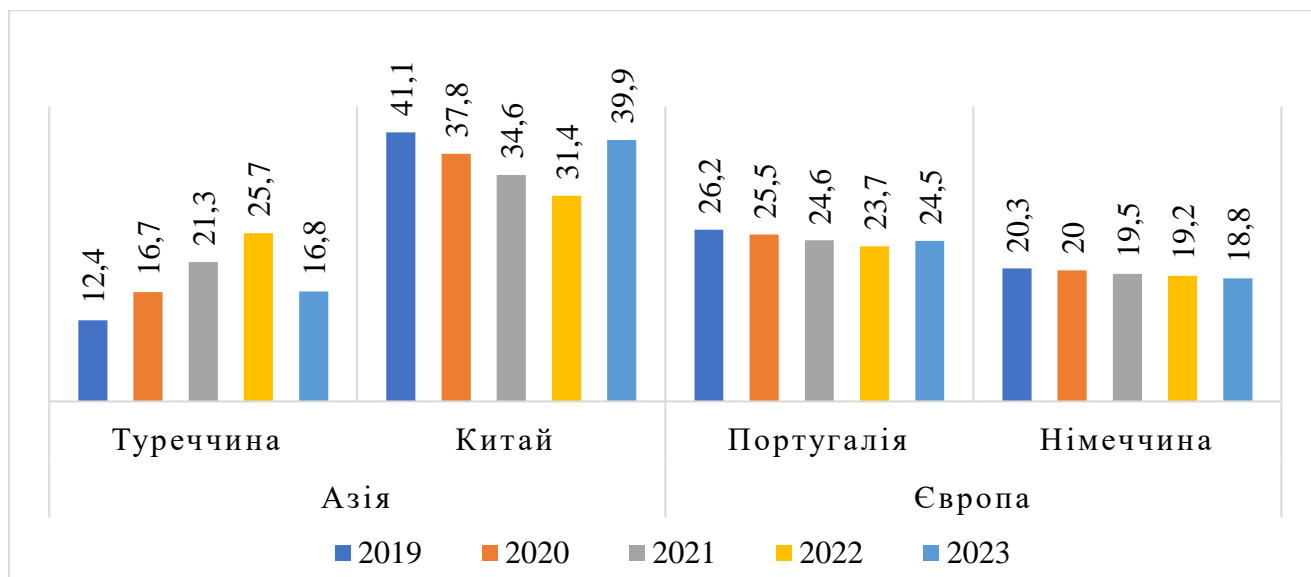


Рис. 1.3. Динаміка географічної структури імпорту сировини для виробництва ТОВ "Діалог партнер" у 2019-2023 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Головним джерелом сировини продовжує залишатися Азія (56,7% у структурі імпорту сировини). Частка Китаю коливалася від 41,1% у 2019 р. до 31,4% у 2022 р., з подальшим зростанням до 39,9% у 2023 р. Частка Туреччини збільшувалася з 12,4% у 2019 р. до пікового значення 25,7% у 2022 р., але скоротилася до 16,8% у 2023 р.

Частка імпорту сировини з країн Європи для ТОВ "Діалог Партнер" демонструє стабільні показники, що свідчить про довгострокову співпрацю з європейськими постачальниками. Португалія зберігає провідну позицію серед європейських партнерів, хоча її частка поступово знизилася з 26,2% у 2019 р. до 23,7% у 2022 р., після чого відбулося незначне зростання до 24,5% у 2023 р. Це свідчить про стабільний попит на якісну текстильну продукцію та сировину з цієї країни.

Імпорт із Німеччини зменшився з 20,3% у 2019 р. до 18,8% у 2023 р., що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на логістику або конкуренцією з іншими постачальниками. Водночас частка європейських країн залишається значною (43,3%), оскільки вони забезпечують високоякісну сировину для виробництва

одягу та взуття, що відповідає вимогам споживачів. Це підкреслює стратегічну важливість європейського регіону в структурі імпорту підприємства.

Динаміка залежності підприємства від імпорту сировини наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Динаміка частки імпорту сировини у структурі собівартості виробництва ТОВ "Діалог партнер" у 2019-2023 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором.

У виробництві ТОВ "Діалог партнер" використовує переважно імпорту сировину. У динаміці імпортозалежності визначено періоди стабільності, спаду та відновлення. У 2019-2021 рр. частка імпорту сировини залишалася відносно стабільною на рівні 76,4-78,3%, що вказувало на сталість постачання основної сировини з міжнародних ринків, ефективність логістичних та закупівельних процесів компанії. У 2022 р. спостерігається зниження частки імпорту сировини до 49,1%, зумовлене війною, логістичними труднощами, валютними коливаннями, переорієнтацією на використання сировини місцевого виробництва. З 2023 р. частка імпорту сировини почала зростати, досягнувши орієнтовного рівня 63,2-70,1% у 2024 р. Це свідчить про поступове відновлення ланцюгів постачання сировини на міжнародних ринках, адаптацію підприємства до нових умов і підвищення ефективності логістичних процесів. Однак рівень залишається нижчим, ніж до війни, що вказує на часткову невизначеність і вразливість до зовнішніх факторів.

Серед основних проблем, які обумовлюють собівартість виробництва ТОВ "Діалог партнер" як суб'єкта міжнародного бізнесу, слід виділити: критичну залежність від імпорту, геополітичні ризики, валютні коливання, а також перебої у ланцюгах постачання, фінансові та іміджеві ризики. Домінування одного регіону (Азії) як основного постачальника сировини потребує пошуку нових партнерів у Європі чи інших регіонах для мінімізації ризиків.

Управління зовнішньоторговельними операціями є ключовим етапом, що забезпечує стабільність і ефективність виробничого процесу ТОВ "Діалог партнер". Управління імпортом сировини для підприємства легкої промисловості є комплексним і багатоступеневим процесом. Цей процес включає низку етапів, починаючи від оцінки потреби в сировині до управління запасами (рис. 1.5).

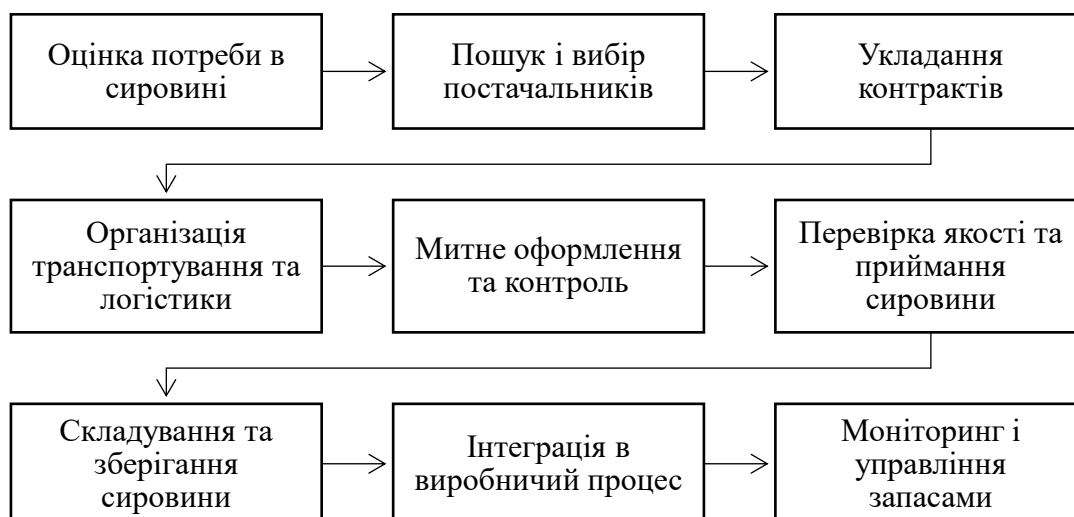


Рис. 1.5. Етапи управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» у 2024 р.

Джерело: складено автором.

Такий процес управління зовнішньоторговельними операціями забезпечує ТОВ "Діалог партнер" ефективність на міжнародному ринку, дозволяючи оптимізувати витрати та своєчасно реагувати на зміни попиту. Це сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню конкурентоспроможності, забезпечуючи постійну доступність сировини для виробництва продукції високої якості за конкурентними цінами.

Узагальнюючи виявлені аспекти зовнішнього середовища та внутрішніх процесів, здійснимо SWOT-аналіз середовища діяльності ТОВ "Діалог партнер" у сфері сировинного постачання та виробництва продукції високої якості (табл. 1.4, дод. В).

Таблиця 1.4

SWOT-аналіз умов діяльності ТОВ "Діалог партнер"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент сировини	1. Залежність від глобальних ланцюгів постачання
2. Розвинена технологічна база виробництва	2. Вартість сировини
3. Стійка структура постачальників	3. Проблеми з екологічністю
4. Розширення можливостей для локалізації виробництва	4. Нестабільність на міжнародних ринках
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на інноваційні матеріали	1. Військові та економічні конфлікти
2. Інтеграція в нові ринки	2. Коливання курсів валют
3. Діджиталізація та автоматизація процесів	3. Зростаюча конкуренція
4. Підвищення попиту на сталий розвиток	4. Зміни в регулюванні та стандартах

Джерело: складено автором.

Серед сильних сторін умов діяльності ТОВ "Діалог партнер" слід виокремити розвинену технологічну базу та усталену структуру постачальників. До слабких сторін належать залежність від глобальних ланцюгів постачання та нестабільність цін на сировину через політичні та економічні зміни. До потенційних можливостей для розвитку зараховують інновації в екологічних матеріалах, розширення на нові ринки і використання новітніх технологій. Загрози зумовлені геополітичними факторами, валютними коливаннями, змінами в попиті на сировину та зростанням конкуренції на світових ринках.

Таким чином, для удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» з метою посилення конкурентних переваг та подолання існуючих викликів доцільно оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу, виокремити ключові фактори, що визначають ефективність діяльності, і вчасно адаптувати свою стратегію до змінюваних умов.

Висновки до розділу 1

Управління зовнішньоторговельними операціями є важливим елементом стратегії підприємств, які прагнуть до успішного функціонування на глобальному ринку. Застосування основних теоретичних концепцій міжнародної торгівлі, таких як меркантилізм та теорії абсолютних і порівняльних переваг, дозволяє підприємствам досягти ефективного використання своїх конкурентних переваг. Зокрема, ці підходи допомагають оптимізувати зовнішньоекономічні стратегії, враховувати фактори доступу до ресурсів та технологічного рівня, а також ефективно маневрувати на етапах життєвого циклу товару. Все це сприяє інтеграції підприємства в міжнародну економіку, зниженню витрат і розширенню присутності на глобальних ринках.

Проте для досягнення високої ефективності управління зовнішньоторговельними операціями підприємства повинні враховувати специфіку кожного ринку, а також політичні, економічні та культурні чинники. Важливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні інструменти, такі як цифрові платформи для управління поставками та аналітичні системи для прогнозування ринкових тенденцій. Крім того, для мінімізації ризиків, зокрема через коливання валютних курсів або політичну нестабільність, підприємства повинні розробляти стратегії управління ризиками. Таким чином, ефективне управління зовнішньоторговельними операціями вимагає постійної адаптації до змінних умов міжнародного бізнесу та гнучкого підходу до стратегічного планування.

Управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» демонструє ефективну стратегію адаптації до змін на міжнародному ринку. Завдяки широкому асортименту товарів та використанню торгових марок, компанія здатна забезпечувати конкурентоспроможність. Так, за 2023 рік на онлайн-магазин Prego.ua припало до 40% від загального обсягу продажів, що свідчить про значний попит на продукцію серед різних сегментів споживачів.

Структура сировинного постачання показує високий рівень залежності від імпорту сировини (70,1% у 2023 р.). У 2023 р. на частку імпортованих тканин припало

31,8%, шкіри — 26,3%, замші — 25,8%, а на фурнітуру — 3,4%. Основні поставки сировини надходять з Азії (56,7%), при цьому частка Європи залишається суттєвою та складає 43,3%.

SWOT-аналіз виявив сильні (широкий асортимент сировини та потужну технологічну базу) та слабкі сторони (залежність від міжнародних постачальників і коливання валют).

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ДІАЛОГ ПАРТНЕР»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Діалог партнер»

Світовий ринок одягу та взуття демонструє стабільне зростання, що вказує на його високу перспективність для виробників та експортерів (дод.Г). У 2023 р. обсяг ринку одягу становив близько 1,34 трлн дол. До 2031 р. прогнозується збільшення до 1,8-1,9 трлн доларів США із середньорічним темпом росту близько 4,8% [24; 26]. Світовий ринок взуття у 2023 р. оцінювався у 400-662,48 млрд дол. [13; 27; 36]. За прогнозами, до 2031 р. його обсяг сягне понад 0,6-1 трлн дол. із середньорічними темпами зростання 4,5-5,8% протягом 2024-2031 рр. За іншими прогнозами, вже до 2030 р. очікується зростання ринку одягу та взуття до 3,3 трлн дол. [35] з Глобальні продажі одягу та взуття у 2024 році прогнозуються із середньорічними темпами зростання 2% [31]. Прогнозовані обсяги свідчать про стійке зростання глобального ринку одягу та взуття, що зумовлено зростаючим споживчим попитом, інноваціями у виробництві та розширенням ринків електронної комерції.

Для успішного розвитку на ринку одягу та взуття необхідно орієнтуватися на потреби споживачів та адаптуватися до глобальних викликів. Тому необхідно виявити напрями оптимізації управління діяльністю компанії у цілому та зовнішньоторговельними операціями зокрема для досягнення зростання та зміцнення позицій на міжнародній арені.

З метою оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу та ринкового потенціалу продукції ТОВ «Діалог партнер», необхідно провести дослідження українського та цільових ринків для експорту щодо [6]:

1. ринкових тенденцій і перспектив;
2. розміру цільових ринків за кордоном;
3. умов виходу та існуючих практик на ринку;
4. конкурентоспроможність компанії та її продукції.

У 2023 р. **українська легка промисловість** демонструє зростання кількості виробників на 22%, досягнувши понад 19 700 операторів. Водночас галузь стикається з серйозними викликами. Сукупний дохід сектору знизився на 13% і становив 47,1 млрд грн, із яких найбільша частка належить виробникам одягу – 23 млрд грн. [9].

Основною проблемою є імпортозалежність: 85-90% сировини, включаючи поліестер, мембранні тканини, нитки та фурнітуру, завозиться з-за кордону. Найбільшими постачальниками є Китай (34% загального імпорту на суму 1 млрд дол.) і Туреччина (17%). Це суттєво підвищує собівартість виробництва через логістичні витрати, які значно зросли через війну та блокування морських портів.

У 2023 р. 84% **експорту українського одягу** та взуття надходить до Європи. Найпопулярнішими товарами залишаються жіночий одяг, спецодяг та military-продукція, яка має значний потенціал через наявність досвіду у виробництві цих категорій.

Для забезпечення стійкості бізнесу в умовах економічних викликів виробники мають зосередитися на підтримці локальних брендів, впроваджуючи доступну за ціною продукцію з акцентом на швидкість доставки; оптимізувати витрати через програми лояльності та персоналізовані пропозиції; інтегрувати технології штучного інтелекту для автоматизації та створення цифрового досвіду клієнтів; розвивати власну логістичну інфраструктуру для швидкої доставки; а також підвищувати прозорість і соціальну відповідальність, щоб зміцнити довіру споживачів [16].

Сучасні тенденції текстильної промисловості формують нові можливості для виробників-експортерів одягу та взуття. Попит на екологічні та стійкі матеріали, зокрема бавовну, бамбук, вовну та поліестер, залишається стабільним. Щорічне зростання попиту на вовну складає 10–15%, що обумовлено її «дихаючими» властивостями, м'якістю та теплом. Поряд із цим, інноваційні матеріали, такі як мембранні тканини, софтшелл і металізовані текстури, надають можливості для створення функціональних і стильних колекцій [14].

Інтеграція **цифрових технологій**, таких як 3D-друк, відкриває шлях до створення більш функціональних і різноманітних матеріалів. Смарт-тканини стають ключовим напрямом із прогнозованим середньорічним темпом росту 10,85% до 2029 р. [37]. Їхнє впровадження в одяг для спорту, медицини та модної індустрії дозволяє підвищити багатофункціональність продукції завдяки датчикам, гнучкій електроніці та ультрафіолетовим фільтрам.

Особливий акцент робиться на термоадаптивних **тканинах**, які регулюють мікроклімат, та інноваціях для інтеграції електронних платежів. Популярність природних відтінків (оливковий, бежевий, темно-синій, м'ятний) відображає споживчий інтерес до гармонії з природою, що має враховуватися при створенні колекцій для ринку ЄС. Інвестиції в екологічність, функціональність і технологічні інновації дозволять виробникам закріпити позиції на глобальному ринку.

Український ринок одягу та взуття суттєво змінив галузеву динаміку в умовах війни. Імпорт одягу знизився на 60% через логістичні та економічні труднощі. Це створило можливості для розвитку українських виробників, проте низька купівельна спроможність населення, значна міграція та зміна пріоритетів споживачів обмежують їхній потенціал. У 2023 р. збільшилась конкуренція із поверненням міжнародних брендів, що стимулювало українських виробників шукати інноваційні підходи до залучення клієнтів та способи виходу на нові ринки [1; 2].

Серед ключових **проблем** галузі виділяються високі мита на імпорт, значні орендні ставки та демографічні зміни, викликані міграцією жінок і дітей за кордон. Внутрішній попит перемістився у сегмент товарів для чоловіків, включно зі спортивним одягом та білизною. Серед основних **викликів** – дефіцит кадрів, зокрема через відтік кваліфікованих працівників за кордон, і недовіра споживачів до національних брендів. Незважаючи на конкурентну ціну української продукції, споживачі віддають перевагу іноземним брендам через їхній позитивний імідж.

Серед загроз для ринку брендового одягу та взуття, які суттєво впливають на його розвиток, виділяють: зростання популярності секонд-хенд ринку, зміни в споживчих звичках, розвиток нових технологій та економічна нестабільність.

Зростання популярності **вживаного одягу** відображає зміни у споживчій поведінці та пріоритетах, зумовлені кількома факторами: підвищена екологічна свідомість населення (51% споживачів турбуються про екологічний вплив), фінансова вигода покупців (43% споживачів віддають перевагу брендам, які дозволяють обмінювати старий одяг на кредит для покупок) та розвиток ринку перепродажу завдяки цифровим платформам (34% готові купувати у брендів, що пропонують секонд-хенд поруч із новими товарами). Активно розвивається нішевий секонд-хенд ринок дитячих одягу та товарів [41]. Прогнозується, що до 2028 р. продажі секонд-хенду перевищуватимуть обсяги продажів одягу швидкої моди у понад 2 рази, а вартість світового ринку вживаного одягу досягне 350 млрд дол. [41], а його частка на глобальному ринку моди сягне 20-29% [34; 39].

Технологічні інновації, такі як інтеграція штучного інтелекту та доповненої реальності в онлайн-торгівлю, є перспективним напрямом розвитку галузі. Українські споживачі поступово адаптуються до інтернет-магазинів, що стимулює розвиток нових платформ і форм шопінгу, включно з послугами примірки та доставки. У довгостроковій перспективі галузь потребує подальшої модернізації та посилення позицій на міжнародному ринку.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, понад 30% населення України перебуває на межі бідності [7], тому внутрішній попит на одяг та взуття є недостатнім для забезпечення сталого зростання суб'єктів господарювання. Для порівняння, витрати на одяг в Україні значно нижчі, ніж у країнах ЄС.

Для українських виробників вихід на нові ринки можливий через використання конкурентних переваг, таких як гнучкість у виробництві, потенційно нижча собівартість та адаптація до сучасних споживчих тенденцій, включаючи стійкість та локальну ідентичність. Орієнтація на жіночий сегмент ринку, з урахуванням високого попиту, дозволить українським брендам зайняти вагому нішу. Важливим кроком для успішного освоєння європейського ринку є адаптація продукції до стандартів якості, відповідність модним трендам (перехід від «швидкої моди» до «повільної моди» [22]) та розробка ефективної маркетингової

стратегії, яка враховує вимоги різних вікових і соціальних груп споживачів з фокусом на покоління Z і міленіалів, які активно користуються цифровими платформами. Крім того, доцільно брати участь у ініціативах, спрямованих на розвиток циркулярної моди та впроваджувати стратегії перепродажу через програми зворотного викупу сертифікованих вживаних товарів [33; 40]. Використання ШІ для індивідуалізованих рекомендацій, а також технології AR (доповнена реальність) та віртуальної примірки підвищать залученість споживачів [32]. Поєднання фізичних магазинів з онлайн-платформами забезпечить гнучкість та задовольнить попит на омніканальні рішення [32].

Європейський Союз (ЄС) є одним із найбільших економічних блоків у світі з ВВП на душу населення 38 тис. дол (2023 р.). Завдяки стабільному економічному середовищу, ЄС забезпечує майже 450 млн споживачів із високою купівельною спроможністю [25]. Європейський ринок одягу є другим за обсягами у світі та залишається високоприбутковим напрямом для експорту одягу, що створює значні перспективи для українських брендів. Жіночий та дівочий одяг, який становить більшу частину доходів європейського ринку одягу, є особливо привабливим сегментом для експорту [23]. Щорічні витрати на особистий одяг і взуття перевищують 360 млрд дол., що робить його одним із найважливіших ринків споживання текстилю та одягу у світі та приваблює експортерів. Вартість імпорту одягу в ЄС у 2023 р. склала 37,5 млрд дол. США, що на 6,9% більше, ніж у 2022 р. [3].

Завдяки Угоді про асоціацію та поглибленій і всеохоплюючій зоні вільної торгівлі [15] між Україною та ЄС, українські компанії мають спрощений доступ до європейського ринку. Відсутність більшості митних зборів знижує вартість експорту та робить українські товари більш конкурентоспроможними. Наприклад, середній рівень митних зборів у ЄС для текстилю та одягу для інших країн становить 8–12%, що значно перевищує нульові ставки для українських експортерів.

Вихід на ринок ЄС дозволяє підприємствам мінімізувати залежність від нестабільних регіональних ринків. Диверсифікація ринку збуту підвищує стійкість

до економічних шоків, а також забезпечує 20–30% зростання обсягів продажу протягом перших двох років виходу на ринок.

Присутність на ринку ЄС є індикатором високої якості продукції, що значно покращує репутацію компанії на глобальному рівні. Успішний вихід на ринок ЄС відкриває шлях до масштабування на інші регіони, зокрема США, Близький Схід та Азію [5].

Безумовно, вихід на ринки ЄС є стратегічно важливим для українських суб'єктів господарювання, адже дозволяє компенсувати скорочення внутрішнього попиту завдяки стабільності європейського ринку, відсутності митних бар'єрів та зручній логістиці. Продукція українських виробників, яка вирізняється високою якістю та конкурентною ціною, користується значним попитом у країнах Балтії, Польщі та Чехії, де частка імпорту українського одягу сягає 10%. Також вихід на європейський ринок сприяє диверсифікації збуту та стимулює виробників до впровадження інновацій і підвищення стандартів якості.

Порівняльний аналіз ринків країн ЄС для визначення оптимальних напрямків експорту продукції ТОВ «Діалог партнер» є важливим етапом у розробці стратегії виходу на міжнародні ринки. Вибір найперспективніших ринків, що забезпечують оптимальні умови для зростання та масштабування бізнесу, обґрунтуємо на основі аналізу даних про ринки (табл. 2.1).

Дані показують різний рівень потенціалу ринків країн ЄС через відмінності у рівнях конкуренції, логістичної зручності та присутності імпорту української продукції. Основні загрози та ризики для експорту українського одягу та взуття на ринки Польщі, Німеччини та Франції пов'язані з високим рівнем конкуренції, що створює складнощі для виходу на ці ринки новим брендам [10]. Відданість місцевих споживачів до національних брендів, а також відсутність значного імпорту українського одягу, обмежує попит на продукцію з України. Крім того, для досягнення успіху необхідно витратити значні ресурси на маркетингові стратегії та забезпечення високої якості, що відповідатиме вимогам цих ринків, де перевага надається брендам з високою репутацією та відповідністю стандартам якості.

Порівняльний аналіз ринків країн ЄС для визначення оптимальних напрямів експорту продукції ТОВ «Діалог партнер»

№ з/п	Країна	Населення, млн осіб	Середні витрати на одяг на особу,	Імпорт українського одягу, %	Логістична зручність	Рівень конкуренції	Рівень купівельної спроможності	Особливості менталітету
1	Литва	2,8	600	8,5	5	4	3	Відкрита до нових брендів
2	Латвія	1,9	580	9,2	5	4	3	Відкрита до нових брендів
3	Естонія	1,3	620	10,1	5	4	3	Відкрита до нових брендів
4	Чехія	10,7	850	6,3	4	3	4	Підтримка локального виробника, інтерес до якості
5	Данія	5,9	2000	4,7	3	2	5	Преміальний ринок, високі вимоги до якості
6	Польща	38	780	5,8	5	3	4	Сильний патріотизм, перевага польським маркам
7	Німеччина	83	1100	2,1	4	2	5	Висока якість, підтримка національних брендів
8	Франція	67	1050	3,5	4	2	5	Фокус на стиль і моду, перевага французьким маркам
9	Італія	59	980	4,2	3	3	4	Сильні традиції, інтерес до моди, перевага італійським брендам
10	Іспанія	47	870	4,8	3	3	4	Прагматичний підхід, інтерес до доступних цін

Примітки: для логістичної зручності 1 - низька логістична доступність (високі витрати на транспортування), 5 - відмінна логістична доступність (мінімальні витрати, зручний ланцюг поставок); для рівня конкуренції на ринку 1 - дуже висока конкуренція (складно увійти на ринок); 5 - дуже низька конкуренція (мінімальна присутність конкурентів); для рівня купівельної спроможності 1 - дуже низька купівельна спроможність (попит на дешеві товари), 5 - дуже висока купівельна спроможність (попит на преміальні товари та бренди).

Джерело: складено автором за даними [25].

На нашу думку, ринки Литви, Латвії, Естонії, Чехії та Данії є більш привабливими для підприємства. У цьому контексті важливо ідентифікувати найбільш перспективні ринки та визначити пріоритетні напрями оптимізації зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Діалог партнер», щоб забезпечити ефективне масштабування бізнесу у міжнародному форматі.

2.2. Пріоритети оптимізації управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер»

Враховуючи фінансовий стан ТОВ «Діалог партнер» та умови ведення бізнесу на внутрішньому ринку, компанія має створити гнучку та стійку до криз систему управління імпортом, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток на міжнародному ринку. Для цього доцільно реалізувати такі заходи:

- диверсифікувати ринки постачання сировини з переорієнтацією на європейських постачальників;
- оптимізувати логістичні ланцюги;
- впроваджувати альтернативні джерела сировини з урахуванням якості та собівартості.

З метою виходу на нові ринки необхідно оцінити доцільність присутності на зовнішніх ринках. Досвід роботи з клієнтами з різних країн демонструє суттєві ментальні відмінності у сприйнятті одягу, що потребує адаптації бізнес-стратегій до специфіки кожного ринку. У Німеччині споживачі цінують практичність і якість, у Франції – елегантність і стиль, в Італії – модні традиції, а в Іспанії – прагматичний підхід із фокусом на доступність. Данія орієнтована на преміальні та екологічні продукти, Чехія віддає перевагу якості та підтримці локальних брендів, а країни Балтії (Литва, Латвія, Естонія) відкриті до нових брендів, оцінюючи комфорт, сучасний дизайн і співвідношення ціни та якості. Польща демонструє патріотизм, активно підтримуючи національних виробників. Врахування цих особливостей є важливим для формування ефективних стратегій виходу на ринки ЄС.

Пріоритетними є ринки країн ЄС. Балтії вирізняються високим потенціалом через низьку конкуренцію, логістичну зручність та високий рівень імпорту української продукції. Чехія має високу купівельну спроможність і стабільний ринок, а Данія виділяється найвищими витратами на одяг, але з більшою конкуренцією та складнішою логістикою [19].

Для консолідації зусиль здійснимо вибір найкращої з точки зору прозорості та передбачуваності умов ведення бізнесу приймаючої країни на основі оцінювання

сприятливості середовища міжнародного бізнесу з використанням індексного методу.

Агрегований показник стану бізнес-середовища Литви, Латвії, Естонії, Чехії та Данії розраховуємо за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

S_i – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни ($i=1, \dots, N$);

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, \dots, M_i$);

M_i – кількість індикатор.

Для розрахунку агрегованого показника використаємо дані рейтингових систем Індексу глобалізації КОФ, Індексу економічної свободи, Глобального інноваційного індексу ВОІВ та Індексу людського розвитку (дод. Д). Отримані результати оцінювання стану бізнес-середовища базуються на чотирьох основних складових (політико-правовому, економічному, соціальному та технологічному середовищі) та наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати оцінювання стану бізнес-середовища потенційних закордонних ринків збуту продукції ТОВ «Діалог партнер»

Індикатор	Литва	Латвія	Естонія	Чехія	Данія
Р	65,58	62,65	68,88	66,42	68,73
Е	59,91	72,66	60,48	75,72	61,51
С	59,79	60,65	53,97	58,32	46,54
Т	39,86	41,57	17,00	25,43	12,29
Агрегований показник	56,28	59,38	50,08	56,47	47,27
Ранг	3	1	4	2	5

Примітки: Р – політико-правове середовище; Е – економічне середовище; С – соціальне середовище; Т – технологічне середовище.

Джерело: розраховано автором за даними дод. Д.

Рішення щодо вибору приймаючої країни для експорту продукції ТОВ «Діалог партнер» слід приймати у контексті вдосконалення таких аспектів міжнародного

бізнесу: маркетингової політики, фінансової стратегії та інноваційної діяльності. Аналіз отриманих даних свідчить, що Латвія, Чехія та Литва є найбільш перспективними для експорту одягу та взуття, оскільки:

- Латвія є ідеальним ринком для вдосконалення маркетингової політики за рахунок розвитку нових каналів збуту, таких як електронна комерція та локалізовані маркетингові стратегії;

- Чехія є перспективною для вдосконалення фінансової стратегії компанії, зокрема завдяки сприятливим умовам для отримання кредитування та інвестицій у нові проєкти;

- Литва ідеально підходить для інноваційної діяльності, зокрема розвитку нових технологій у виробництві одягу та взуття.

Для удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» важливим етапом є правильний вибір стратегії експорту, яка відповідатиме вимогам і можливостям кожного конкретного ринку у сучасних умовах глобалізації та цифровізації. З цією метою розглянемо різні варіанти експорту для максимізації прибутковості, ефективності та сталого розвитку. Компаративний аналіз напрямів бізнес-стратегій для експорту на ринки Латвії, Чехії та Литви є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору оптимальної стратегії експорту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Компаративний аналіз напрямів бізнес-стратегій для експорту одягу та взуття
ТОВ «Діалог партнер» у 2025 р.

Напрямок	Цінова надбавка, дол. / од.	Стартовий капітал, тис. дол.	Маржинальність, %	Попит	Рівень масштабування	Рівень складності
Amazon FBA	20 - 250	5 - 10	15 - 30	Високий	Високий	Дуже складно
Ecom UA	10 - 50	0,5	10 - 45	Різний	Різний	Складно
Ed-tech Company	200 - 500	Інколи не потрібен	40 - 70	Різний	Високий	Складно
Offline Business	5 - 500	1 - 100	10 - 30	Різний	Низький	Складно
Affiliate Marketing	50 - 400	2,5 - 5	5 - 20	Середній	Різний	Легко
Shopify Drop	50 - 1000	1 - 2	20 - 60	Високий	Високий	Дуже легко

Джерело: складено автором.

Таблиця дозволяє здійснити Всебічний критеріальний аналіз бізнес-стратегій для експорту ТОВ «Діалог партнер» одягу та взуття виявив найкращу стратегію, що характеризується високою маржинальністю, можливостями масштабування та доступністю виконання. Аналізуючи різні стратегії, серед яких Amazon FBA, Ecom UA, Ed-tech Company, Offline Business, Affiliate Marketing та Shopify Drop, було визначено, що стратегія Shopify Drop є найоптимальнішим вибором для компанії [17].

Стратегія Shopify Drop характеризується однією з найвищих маржинальностей серед розглянутих варіантів (20% - 60%). Це значний показник, який забезпечує високий рівень прибутку з кожної угоди.

Низький рівень стартового капіталу (1-2 тис. дол) робить стратегію Shopify Drop доступною. Це особливо важливо для ТОВ «Діалог партнер», оскільки мінімальні початкові витрати знижують фінансові ризики та дозволяють швидко почати діяльність на міжнародних ринках. Економічна ефективність цієї стратегії полягає в оптимальному співвідношенні між інвестиціями та очікуваним прибутком, що сприяє більш швидкому поверненню вкладених коштів.

Споживачі все більше віддають перевагу онлайн-платформам завдяки їхній зручності, широкому асортименту та можливості порівняння товарів [20]. Високий попит на продукцію компанії ТОВ «Діалог партнер» у сегменті одягу та взуття надає суттєві можливості для збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази на ринках e-commerce країн ЄС.

Модель Shopify Drop дозволяє підприємству швидко масштабувати бізнес на різні міжнародні ринки завдяки автоматизованим системам управління магазином, логістикою та маркетингом. Це забезпечує гнучкість та адаптивність до змін ринкових умов, що є важливим фактором для успішного міжнародного розвитку. Масштабування також сприяє зниженню витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягів виробництва, що позитивно впливає на загальну рентабельність бізнесу.

Стратегія Shopify Drop відзначається високим рівнем доступності технологічних процесів, таких як створення онлайн-магазину, маркетингові кампанії та логістика, завдяки існуючим платформам та сервісам. Це значно спрощує процес запуску та управління бізнесом, зменшуючи необхідність у спеціалізованих знаннях та ресурсах. Легка реалізація дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові ідеї без значних затримок та додаткових витрат.

Беззаперечним фактом забезпечення сталого розвитку галузі легкої промисловості у цілому та діяльності ТОВ «Діалог партнер» зокрема, на нашу думку, стануть регуляторні зміни у макросередовищі, що сприятиме посиленню позицій на міжнародних ринках. В умовах глобалізації, коли конкуренція між виробниками одягу та взуття стає дедалі жорсткішою, регуляторні зміни можуть стати важливим чинником для досягнення успіху (рис 2.1).



Рис. 2.1. Розподіл відповідей підприємств - суб'єктів міжнародного бізнесу на питання: «Які з зазначених кроків дали б суттєвий поштовх для розвитку галузі легкої промисловості», % [11]

Розвиток української галузі легкої промисловості у цілому та сектору одягу та взуття зокрема й зміцнення її позицій ТОВ «Діалог партнер» на міжнародному ринку можливий лише за умови реалізації ефективних регуляторних змін, які сприятимуть створенню конкурентоспроможного бізнес-середовища. Ключовими аспектами стануть:

1. Популяризація українських виробників на рівні держави та регіонів;
2. Оптимізація митних процедур та забезпечення доступу до інструментів підтримки експортерів;
3. Врегулювання питань ввезення «секонд-хенду» через введення якісних стандартів на імпортовану продукцію;
4. Сприяння інвестиціям у новітнє обладнання через впровадження державних програм модернізації;
5. Налагодження співпраці з навчальними закладами для розвитку кадрового потенціалу.

Необхідність перехідних регуляторних змін для розвитку галузі та зміцнення конкурентоспроможності українського ринку виробництва одягу і взуття має бути реалізована через комплексні інституційні зміни, орієнтовані на спрощення бізнес-процесів, зниження витрат на виробництво і сприяння розвитку інноваційних та експортних можливостей. Підприємства, як ТОВ «Діалог партнер», повинні мати підтримку не лише у вигляді податкових пільг, але й в формі ефективних інструментів для виходу на міжнародні ринки, що дозволить їм зайняти гідні позиції у виробництві та експорті одягу та взуття.

Важливим кроком для забезпечення системного підходу до стратегічного розвитку підприємства є побудова дерева цілей для удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» (рис. 2.2).

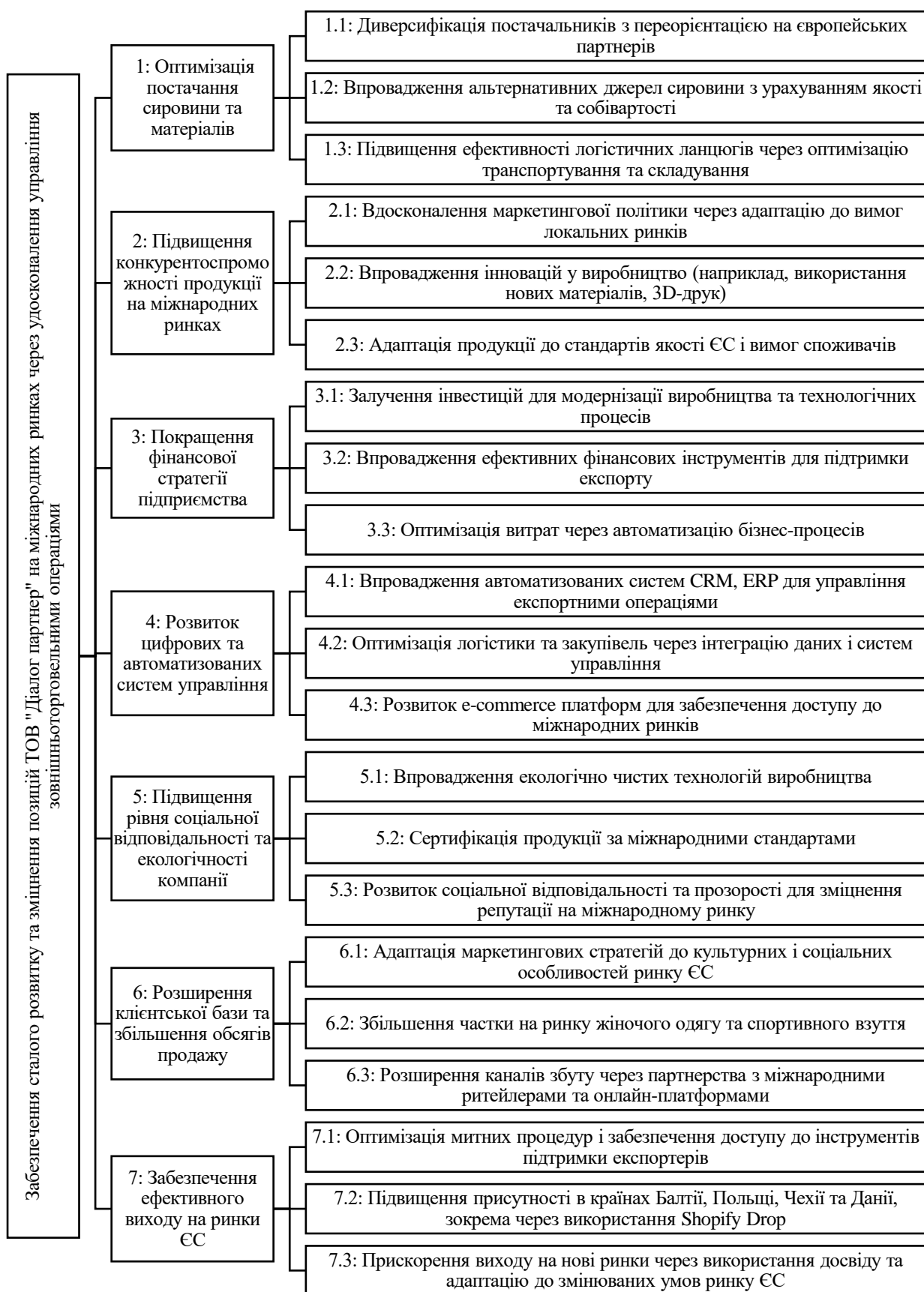


Рис. 2.2. Дерево цілей для експансії експорту на ринки Литви, Латвії та Чехії для ТОВ «Діалог партнер»

Джерело: складено автором.

У ході удосконалення управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Діалог партнер» за 7 цілями та 21 завданням передбачено наступні необхідні витрати та прогнозні результати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Прогнозні результати та витрати від впровадження заходів щодо управління експортними операціями ТОВ «Діалог партнер»

Елемент	Інструмент	Результати	Витрати (% до собівартості)
Стратегія	Зосередженість на виході на ринки ЄС, диверсифікація постачальників, оптимізація логістичних ланцюгів, інновації в дизайні продукції, інтеграція в e-commerce. Вибір стратегій Shopify Drop для виходу на ринки.	Приріст доходу на 20–30% протягом 1–2 років. Розширення клієнтської бази на 25–35%. Збільшення обсягу замовлень на 15%.	Витрати на маркетинг, розробку та запуск платформи – 3–5%
Структура	Лінійно-функціональна структура з можливістю адаптації до вимог глобальних ринків. Підрозділи з маркетингу, логістики, фінансів і розвитку бізнесу для управління експортом та внутрішніми процесами.	Збільшення ефективності роботи на 10–15%. Прискорення прийняття рішень на 20%.	Збільшення витрат на персонал і управління послуги – 2–4%
Системи	Автоматизовані системи управління бізнесом (CRM, ERP), інтеграція систем для онлайн-продажу через Shopify. Використання аналізу даних для оптимізації логістики, закупівель і продажів.	Приріст обсягів продажу на 30%. Зменшення витрат на 5–7% завдяки автоматизації та оптимізації процесів.	Інвестиції в інфраструктуру IT-систем – 2–4%
Спільні цінності	Якість продукції, інновації, орієнтованість на клієнта, екологічність, соціальна відповідальність. Підтримка європейських стандартів у виробництві, адаптація до потреб споживачів та місцевих ринків.	Збільшення лояльності клієнтів на 20%. Підвищення репутації компанії на міжнародному рівні на 15%.	Збільшення витрат на сертифікацію та екологічні ініціативи – 2–4%
Навички	Професіоналізм у виробництві одягу та взуття, маркетингові та управлінські навички для виходу на нові ринки, здатність працювати з новітніми технологіями (штучний інтелект, AR, 3D-друк, еко-матеріали).	Збільшення ефективності робочих процесів на 15–20%. Розширення навичок персоналу на 25%.	Інвестиції в навчання та розвиток кадрів – 2-3%
Стиль управління	Динамічний, орієнтований на результат, підтримка інновацій і швидких змін, делегування відповідальності для реалізації стратегії міжнародного розвитку. Високий рівень автономії для підрозділів.	Збільшення швидкості реагування на зміни ринку на 25%. Підвищення ефективності комунікацій в межах компанії на 20%.	Витрати на організацію управлінських тренінгів – 1-3%
Персонал	Команда з висококваліфікованих фахівців у маркетингу, логістиці, дизайні та інноваціях. Потреба в розвитку внутрішнього потенціалу, залученні нових талантів, зокрема у сфері цифрових технологій та міжнародного бізнесу.	Збільшення продуктивності персоналу на 15%. Приріст клієнтської бази через адаптацію до ринкових вимог на 20%.	Витрати на залучення та утримання кадрів – 1-2%

Джерело: складено автором.

Витрати на маркетинг, розробку платформи та запуск стратегії становитимуть 3–5% від собівартості, що є поміркованим вкладенням з урахуванням очікуваного приросту. Водночас необхідно врахувати витрати на персонал, управлінські послуги, сертифікацію продукції, екологічні ініціативи та інвестиції в навчання кадрів, що складають ще 7–13% від собівартості. Це дозволить покращити ефективність внутрішніх процесів, швидкість реагування на зміни ринку, а також забезпечить розвиток корпоративної культури та залучення нових фахівців.

Використання автоматизованих систем управління бізнесом (CRM, ERP) дозволить зменшити витрати на 5–7%, при цьому інвестиції в інфраструктуру IT-систем складатимуть 2–4% від собівартості. Це сприятиме оптимізації логістики, закупівель і продажів, а також підвищить ефективність роботи на 30%, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на загальній рентабельності підприємства.

Враховуючи низькі витрати на початковому етапі експортної експансії, ТОВ «Діалог партнер» може очікувати збільшення обсягів продажу, доходу та клієнтської бази. Очікувані результати включають приріст доходу на 20–30%, розширення клієнтської бази на 25–35%, а також збільшення обсягів замовлень на 15%, що є суттєвим кроком для забезпечення стабільного розвитку на міжнародних ринках.

Попри початкові витрати на адаптацію до нових умов зовнішньоторговельної діяльності, стратегія виходу на ринки Литви, Латвії та Чехії має високий потенціал для досягнення стабільного росту та збільшення прибутковості компанії.

Висновки до розділу 2

Перспективи розвитку ринку одягу та взуття свідчать про стабільне зростання на глобальному рівні, що відкриває значні можливості для українських виробників. З прогнозованим обсягом ринку до 2031 р. на рівні 1,8–1,9 трлн дол. для одягу та 0,6–1 трлн дол. для взуття, українські підприємства мають усі шанси на успішну інтеграцію в ці швидко зростаючі сегменти. Попит на стійкі та інноваційні матеріали, разом з розвитком електронної комерції та адаптацією до глобальних споживчих тенденцій, створює додаткові можливості для експортерів, таких як ТОВ «Діалог партнер».

Оцінка ринків країн ЄС для експорту української продукції вказує на те, що найбільш перспективними ринками для експорту одягу та взуття є Литва, Латвія, Естонія, Чехія та Данія. Ці ринки мають низький рівень конкуренції, високий рівень купівельної спроможності та зручну логістику, що створює сприятливі умови для розвитку бізнесу на міжнародному рівні. Натомість, ринки Польщі, Німеччини, Франції та Італії, хоча й мають великий розмір і високий рівень купівельної спроможності, характеризуються високим рівнем конкуренції та лояльністю до місцевих брендів. Вихід на ці ринки вимагатиме значних інвестицій у маркетингові стратегії та підвищення стандартів якості, що може бути важким для нових брендів.

У результаті аналізу зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Діалог партнер» визначено, що оптимізація управління імпортом та розвиток стратегій експорту на ринки ЄС є важливими кроками для підвищення конкурентоспроможності компанії. Ключовими напрямками для компанії є диверсифікація постачальників, оптимізація логістичних ланцюгів та впровадження альтернативних джерел сировини, що дозволить зменшити витрати на виробництво на 5-7%. Очікувані результати від реалізації цих стратегій передбачають приріст доходу на 20–30% протягом 1–2 років, розширення клієнтської бази на 25–35% та збільшення обсягу замовлень на 15%.

Дослідження ринкових умов і конкурентного середовища в країнах ЄС показує, що Латвія, Чехія та Литва є найбільш перспективними ринками для ТОВ «Діалог партнер». Прогнозується, що вихід на ці ринки через Shopify Drop дозволить збільшити обсяги продажів на 20–30% завдяки розвитку електронної комерції та маркетинговим стратегіям, що дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг на рівні 3-5% від собівартості.

Стратегія Shopify Drop є оптимальним вибором для ТОВ «Діалог партнер», оскільки передбачає низькі стартові витрати (1-2 тис. дол.) та високий рівень маржинальності (20–60%). Очікується, що ці заходи сприятимуть збільшенню рентабельності на 30% і зростанню обсягів продажів, що буде забезпечено високим попитом на продукцію для ТОВ «Діалог партнер» в країнах ЄС.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зовнішньоторговельні операції є критичними для успішної інтеграції підприємства у глобальну економіку та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Обсяг світової торгівлі товарами та комерційними послугами у 2023 р. склав 30,4 трлн дол., що на 6% перевищує рівень до пандемії у 2019 р. Це свідчить про зростання важливості міжнародної торгівлі для світової економіки.

ТОВ «Діалог партнер» як суб'єкт міжнародного бізнесу продемонструвало позитивну динаміку у доходах (+7,9%) у 2023 р. При цьому зобов'язання компанії зменшились на 88%, що свідчить про ефективну політику управління боргами та низький рівень фінансових ризиків. Однак, частка імпортової сировини у структурі собівартості виробництва в 2023 р. становила 63,2%, що є свідченням високої залежності підприємства від зовнішніх постачальників.

Основним джерелом сировини для ТОВ «Діалог партнер» є Азія, зокрема Китай і Туреччина. Частка постачання з Європи становить 43,3%, зокрема з Португалії та Німеччини, що демонструє важливість європейських партнерів для компанії. ТОВ «Діалог партнер» має значну залежність від імпорту сировини, що створює ризики, пов'язані з валютними коливаннями та геополітичними факторами.

ТОВ «Діалог партнер» спеціалізується на виробництві одягу, взуття та аксесуарів. Компанія володіє торговими марками, найбільш відома «Prego», що дозволяє їй ефективно монетизувати інтелектуальні активи на національному ринку.

Асортимент ТОВ «Діалог партнер» складається з 560 одиниць товарів. У 2024 р. компанія здійснювала продаж омніканально, орієнтуючись на широку цільову аудиторію. При цьому через інтернет-магазин реалізується 40% продукції, що підвищує доступність товарів.

Глобальний ринок одягу та взуття продовжує демонструвати стабільне зростання. Зокрема, обсяг ринку одягу до 2031 р. очікувано зросте до 1,8-1,9 трлн

дол. з середньорічним темпом росту 4,8%. Ринок взуття також показує позитивну динаміку з прогнозом зростання до 0,6-1 трлн дол. до 2031 р.

Для зміцнення позицій ТОВ «Діалог партнер» на міжнародних ринках важливо реалізувати комплекс заходів, що включають оптимізацію постачання сировини, підвищення конкурентоспроможності продукції та вдосконалення фінансової стратегії компанії. Одним з основних напрямків є диверсифікація постачальників з акцентом на європейські ринки, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх економічних ризиків. Також необхідно впроваджувати альтернативні джерела сировини, з урахуванням їх якості та собівартості, що сприятиме зниженню витрат та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Паралельно з оптимізацією постачання сировини, важливим є вдосконалення маркетингових стратегій, адаптація продукції до вимог місцевих ринків та міжнародних стандартів, зокрема стандартів ЄС. Це дозволить задовольнити потреби споживачів та відповідати вимогам міжнародної сертифікації. У свою чергу, для підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках, компанії необхідно активно запроваджувати інноваційні технології у виробництво, зокрема новітні методи, такі як 3D-друк та штучний інтелект.

Для реалізації цих стратегічних цілей важливо застосовувати інструменти автоматизації бізнес-процесів, зокрема впровадження систем управління, таких як CRM і ERP. Це дозволить оптимізувати управління експортними операціями та підвищити ефективність всього процесу. Розвиток e-commerce платформ є необхідним елементом для забезпечення доступу до міжнародних ринків, розширення каналів збуту та покращення комунікації з кінцевими споживачами, що дозволить компанії оперативніше реагувати на зміни в попиті та вимогах ринку.

Аналіз ринків ЄС показав, що найбільш перспективними для експорту продукції ТОВ «Діалог партнер» є Латвія, Литва та Чехія. Ці країни відрізняються високим рівнем купівельної спроможності, відкритістю до нових брендів та порівняно низьким рівнем конкуренції, що створює сприятливі умови для проникнення на ці ринки. У цьому контексті компанія повинна зосередити зусилля на диверсифікації постачання сировини, оптимізації логістичних ланцюгів та

впровадженні нових технологій, що дозволить зменшити собівартість продукції, знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність на європейських ринках.

Подальший розвиток ТОВ «Діалог партнер» повинен орієнтуватися на підвищення якості продукції, що є важливим фактором для задоволення вимог європейських споживачів. Одним із пріоритетних напрямків є розробка персоналізованих маркетингових стратегій, спрямованих на задоволення специфічних потреб різних сегментів ринку, таких як покоління Z та міленіали. Крім того, необхідно впроваджувати стратегії перепродажу та використовувати сучасні технології для створення конкурентоспроможного та екологічного продукту.

З огляду на конкурентні переваги бренду Prego, доцільно застосовувати стратегію Shopify Drop, що характеризується високою маржинальністю (20-60%) та низьким рівнем стартових витрат (1-2 тис. доларів США). Це дозволить знизити фінансові ризики, швидко адаптуватися до змінюваних умов на міжнародних ринках та оптимізувати логістичні витрати. Впровадження технологій автоматизації, таких як CRM та ERP, забезпечить підвищення ефективності роботи компанії та зниження витрат на 5-7%, що дозволить покращити її фінансові показники та конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку одягу та взуття в Україні, 2023 рік. (2023) Pro-Consulting. Url: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 15.12.2024).
2. Аналіз ринку одягу та взуття в Україні, 2024 рік. (2024) Pro-Consulting. Url: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 15.12.2024).
3. Аналіз ситуації споживання в Україні та перспективи (2023) Url: <https://ua.ntlbs.net/news/analysis-of-the-current-consumption-situation-73301373.html>.
4. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. ТОВ "ДІАЛОГ ПАРТНЕР". Url: <https://opendatabot.com/pdf/company/6231/19120758-6231419-3244844-d206f7b23164789bcd7d8da0d638b018.pdf> (дата звернення: 14.12.2024).
5. Гонченко Т. Європейські мами одягають дітей в український одяг. Як компанія Garnamata вийшла на ринок ЄС // Економічна правда. – 2020. Url: <https://epravda.com.ua/publications/2020/12/11/668986/>.
6. Експорт одягу та взуття до ЄС : практичний посібник. Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі (ITFC), ДП «Укрпромзовнішекспертиза», Ukrainian E-commerce Expert , Fashion Globus Ukraine. Url: <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/eksport-odiyahu-ta-vzuttia-do-ies-praktychnyi-posibnyk.pdf>
7. Завгородня С. Прояви економічної нерівності населення в Україні в контексті забезпечення стійкості (2024). Національний інститут стратегічних досліджень. Url: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/proyavy-ekonomichnoyi-nerivnosti-naseleennya-v-ukrayini-v-konteksti>.
8. Інтернет магазин Prego Url: <https://prego.ua/>
9. Конкуренція із західними брендами. Топ-10 найбільших виробників одягу та взуття в Україні (дослідження) (2024) Українська Рада Торгових Центрив. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ru/konkuruyut-iz-zahidnym-masmarketom-top-10->

najbilshyh-vyrobnykiv-odyagu-vzuttya-i-tekstylyu-v-ukrayini-doslidzhennya/ (дата звернення: 15.12.2024).

10. Кушніренко О., Зарудна О. Мінімізація ризиків для української промисловості при інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 50. С. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-50-64-75>

11. Притула Х. М., Максименко А. О. (2022) Інтеграція українських виробників одягу та взуття до глобальних ланцюгів вартості: виклики та можливості // Причорноморські економічні студії. — 2022. — Вип. 76. — С. 39-47. — DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-5>.

12. Свідоцтво на торговельну марку № 202057. Url: <https://iprop-ua.com/tm/1gzzv13y/>

13. Світовий ринок взуття — тенденції галузі та прогноз до 2031 року (2024). Data Bridge Market Research. URL: https://www.databridgemarketresearch.com/ru/reports/global-footwear-market?srsltid=AfmBOoqD4YsQ6LpSFkNU6kc3XxpY1vWRnrLkG_uwvM8c30QJ-nWYKW1W (дата звернення: 15.12.2024).

14. Тканинні тренди 2025: що буде в моді? Url: https://alexandrd.ua/tkanynni-trendy-shcho-bude-v-modi/?srsltid=AfmBOorKBYS9NyEgtIEisBma4AvW8IRkfehPmAHg_HfAzf4xJ5uMER4V

15. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони Url: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/print.

16. Українська Рада Торгових Центрів. Прогноз топ-5 трендів у ритейлі на 2025 рік: до чого готуватися мережам. Url: <https://www.ucsc.org.ua/ru/prognoz-top-5-trendiv-u-rytejli-na-2025-rik-do-chogo-gotuvatysya-merezham/> (дата звернення: 20.12.2024).

17. Шандрівська О., Юнко І. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. SMEU. 2021. Випуск 3. № 2. С. 338–352. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.338>

18. Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник / Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 435 с.

19. Шейко, І., Стороженко, О. Курденко, О. Участь України та країн Східної Європи у глобальних ланцюжках створення вартості. *Економічні горизонти*. 2021. № 2(17). С. 74–92. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(17\).2021.253030](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(17).2021.253030).

20. Штука Н. Перекроїти все. Війна зруйнувала понад половину швейного бізнесу України. Як він намагається постати з попелу. Дата публікації 13 квітня 2022 р. URL: <https://forbes.ua/inside/perekroitivse-viyna-zruynuvala-ponad-polovinu-shveyno-go-biznesu-ukraini-yak-vin-namagaetsya-postati-z-popelu-13042022-5415> (дата звернення: 01.08.2022).

21. Annual Report 2024. The World Trade Organization Url: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/ar24_e.pdf

22. Capital One Shopping's thrifting statistics and industry growth analysis Url: <https://capitaloneshopping.com/research/thrifting-statistics/>

23. Clothing and apparel market in Europe (2024). Url: <https://www.statista.com/topics/3423/clothing-and-apparel-market-in-europe/> (дата звернення: 15.12.2024).

24. Daily Search Corner. Global Clothing and Apparel Market Growth by Type, 2031 / Daily Search Corner. Url: <https://www.linkedin.com/pulse/global-clothing-apparel-market-growth-type-2031-daily-search-corner-loklf/>.

25. Eurostat (2024) European Commission., from Url: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення 20.12.2024).

26. Global Apparel Market Research Report: Forecast (2024-2030) (2024). MarkNtel Advisors. Url: <https://www.marknteladvisors.com/research-library/apparel-market.html>.

27. Global footwear market (2024). Statista Research Department Url: <https://www.statista.com/topics/4571/global-footwear-market/#editorsPicks>.
28. Heritage Foundation (2024). Index of Economic Freedom. Url: <https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores>.
29. Human Development Reports (2022). Human Development Index. Url: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>.
30. KOF Swiss Economic Institute (2024). KOF Globalization Index 2024. Url: https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Globalization/2024/KOFGI_Rankings_2024.xlsx.
31. LeRolland M. Top trends in global apparel and footwear in 2024 and beyond / Euromonitor International. Url: <https://www.euromonitor.com/article/top-trends-in-global-apparel-and-footwear-in-2024-and-beyond>.
32. McKinsey & Company's consumer trends report for 2024 – Url: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>
33. Productsup's 2024 report on fashion resale insights Url: <https://www.productsup.com/blog/2024-fashion-resale-market-trends-and-sustainability-in-fashion-resale/>
34. Resale Market Insights and Data (2024) / thredup. Url: <https://www.thredup.com/resale>.
35. Retail sales of the global apparel and footwear market from 2017 to 2019, with a forecast for 2030 (2024) Statista. Url: <https://www.statista.com/statistics/875708/global-apparel-and-footwear-market-retail-sales-value/>.
36. SkyQuest. Footwear Market (2024). SkyQuest Technology Group Url: <https://www.skyquestt.com/report/footwear-market>.
37. Smart Fabrics (2024). Mordor Intelligence™ Industry Reports. Source: Url: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/smart-fabrics-market>
38. The Observatory of Economic Complexity Url: <https://oec.world/en/>

39. Thomas E. (2024) Secondhand style will make up 10% of market in 'seismic shift' for sector // Just Style Url: <https://www.just-style.com/features/secondhand-style-will-make-up-10-of-market-in-seismic-shift-for-sector/?cf-view&cf-closed>.

40. ThredUp Newsroom's 12th Annual Resale Report
Url:<https://newsroom.thredup.com/news/thredup-12th-annual-resale-report>

41. ThredUp's 2024 Resale Market and Consumer Trend Report Url:
<https://www.thredup.com/resale/>

42. WIPO (2024) Global Innovation Index. Compare Countries. Url:
<https://www.wipo.int/gii-ranking/en/compare?country1=lithuania&country2=latvia>

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 14.12.2024

ТОВ "ДІАЛОГ ПАРТНЕР"

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДІАЛОГ ПАРТНЕР"

Код: 19120758

Реєстраційний номер: 10711450000028602

Дата реєстрації: 07.02.1995

Адреса: Україна, 04073, місто Київ, ВУЛИЦЯ ФРУНЗЕ, будинок 117

Статус: зареєстровано

Керівник: Приходько Валентин Олексійович

Підписант: Приходько Валентин Олексійович

Засновник: Терновська Тетяна Олександрівна

Адреса: Україна, 04210, місто Київ, ПР. ГЕРОІВ СТАЛІНГРАДУ, буд. 4, корпус 1, кв. 19

Статутний внесок: 214 403 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Терновська Тетяна Олександрівна

Адреса: Україна, 04210, місто Київ, пр.Героїв Сталінграда, буд. 4, кв. 19

Статутний капітал: 214 403 грн

Види діяльності

Основний:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Додаткові:

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами

Контактна інформація

Телефон: 380444681133

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 28.03.1995

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ПОДІЛЬСЬКОМУ РАЙОНІ (ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 20.03.1997

Ідентифікаційний код: 44116011

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ПОДІЛЬСЬКОМУ РАЙОНІ (ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 10.02.1995

Ідентифікаційний код: 44116011

Джерело: [4].

Фінансово-майновий стан ТОВ "Діалог партнер" за 2019-2023 роки, тис грн

Актив	Код	2019	2020	2021	2022	2023
Необоротні активи						
Основні засоби	1010	270	249	294,2	197,8	164
Первісна вартість	1011	510	518	665,6	665,6	665,6
Знос	1012	240	269	371,4	467,8	501,6
Усього	1095	270	249	294,2	197,8	164
Оборотні активи						
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6	40			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8	6			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	71	75	106,9	99,3	92,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	9	58	0,6	4,5	119,4
Інші оборотні активи	1190	0	0	-	-	11,6
Усього	1195	94	179	107,5	103,8	223,9
Фінансово-майновий стан	1300	364	428	401,7	301,6	387,9
Пасив	Код	2019	2020	2021	2022	2023
Власний капітал						
Капітал	1400	214,7	214,7	214,7	214,7	214,7
Додатковий капітал	1410	5,3	5,3			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	110	171	187,2	58,5	169,8
Неоплачений капітал	1425	0	0	-	-	-
Усього	1495	330	391	401,9	273,2	384,5
Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	30	30	-	-	-
Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	1600			-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:						
Товари, роботи, послуги	1615	2	3	-	-	-
Розрахунки з бюджетом	1620	2	2	-	21,6	6,6
Розрахунки зі страхування	1625	0	1	-	-	-
Розрахунки з оплати праці	1630	0	1	-5,9	-	-3,2
Інші поточні зобов'язання				5,7	6,8	-
Усього	1695	4	7	-0,2	28,4	3,4
Фінансово-майновий стан	1900	364	428	401,7	301,6	387,9

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Фінансові результати ТОВ "Діалог партнер" за 2019-2023 роки, тис грн

Фінансові результати	Код	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	640	790	873,5	175,5	-
Інші доходи	2160	0	0	-	576,4	811,3
Разом доходи	2280	640	790	873,5	751,9	811,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0	-	-	-
Інші операційні витрати	2180	680	730			
Інші витрати	2270	0	0	946,4	880,6	700,1
Разом витрати	2285	680	730	946,4	880,6	700,1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-40	60	-72,9	-128,7	111,2
Податок на прибуток	2300	0	0	-	-	-
Чистий прибуток	2350	-40	60	-72,9	-128,7	111,2

Джерело: складено автором за даними підприємства.

SWOT-аналіз умов діяльності ТОВ "Діалог партнер"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широкий асортимент сировини: Велика кількість постачальників з різних регіонів світу (Європа, Азія, Латинська Америка) забезпечує різноманітність матеріалів для виробництва одягу та взуття, що дозволяє знижувати ризики дефіциту.	1. Залежність від глобальних ланцюгів постачання: Висока залежність від імпорту, особливо з Азії та Європи, що робить ринок вразливим до політичних і економічних змін (наприклад, торгові війни, санкції, геополітичні ризики).
2. Розвинена технологічна база виробництва: Високий рівень технологічних інновацій у виробництві матеріалів (нові синтетичні тканини, спеціалізовані шкіряні покриття) сприяє створенню продукції високої якості та естетичної привабливості.	2. Вартість сировини: Зростання вартості сировини через інфляційні процеси та зміни валютних курсів (особливо на ринках, де велика частка імпорту). Витрати на сировину можуть коливатися через неефективну логістику чи нестабільність постачань.
3. Стіяка структура постачальників: Наявність багатьох постачальників сировини в ключових регіонах забезпечує стабільність і здатність адаптуватися до змін.	3. Проблеми з екологічністю: Підвищення вимог до екологічної чистоти та стійкості сировини, зокрема тканин і шкіри, ставить під загрозу традиційні постачання, що використовують токсичні матеріали або не забезпечують стійкість до навколишнього середовища.
4. Розширення можливостей для локалізації виробництва: Можливість зниження ризиків через локалізацію виробничих потужностей, що дозволяє зменшити витрати на логістику та митні збори.	4. Нестабільність на міжнародних ринках: Зміни в попиті на сировину, викликані економічною або політичною ситуацією в країнах-виробниках, можуть призвести до збоїв у ланцюгах постачання та нестабільності цін.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на інноваційні матеріали: Ринок має потенціал для розвитку нових типів сировини, зокрема біорозкладних або еко-дружніх матеріалів, які стають популярними завдяки зростаючому попиту на сталість у виробництві одягу та взуття.	1. Військові та економічні конфлікти: Геополітичні кризи (наприклад, війна, санкції або блокади) можуть суттєво вплинути на постачання сировини і логістику, що призведе до дефіциту та підвищення цін.
2. Інтеграція в нові ринки: Розширення співпраці з новими постачальниками та ринками (переорієнтація на Індію, Африку чи Латинську Америку) може знизити залежність від традиційних постачальників та розширити можливості для розвитку.	2. Коливання курсів валют: Суттєві коливання валютних курсів можуть викликати зростання вартості імпорту сировини та негативно впливати на собівартість продукції, особливо для підприємств, що залежать від зовнішніх постачальників.
3. Діджиталізація та автоматизація процесів: Впровадження нових цифрових технологій для управління постачаннями та моніторингу ринку сировини дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність операцій.	3. Зростаюча конкуренція: Конкуренція з боку країн, що активно розвиваються в цій галузі, може призвести до зниження маржі та витіснення з певних ринків.
4. Підвищення попиту на сталий розвиток: Споживачі все більше орієнтуються на стійкі бренди, що використовують екологічно чисті та етичні матеріали, створюючи можливості для розширення ринку екологічно чистих тканин та матеріалів.	4. Зміни в регулюванні та стандартах: Оновлення міжнародних стандартів якості та екологічності матеріалів може змусити виробників адаптувати свої ланцюги постачань до нових вимог, що може створити додаткові витрати.

Джерело: складено автором.

Глобальні торговельні показники текстильних товарів, трикотажу, шкіряних виробів та взуття

Назва товару	Код HS	Обсяг торгівлі, млрд дол. США	Місце у світовій торгівлі	Топ-експортери	Топ-імпортери	Темпи зростання, %	Частка у світовій торгівлі, %
Взуття	64	176	26	Китай, В'єтнам, Італія	США, Німеччина, Франція	22,90	0,74
Парасольки	6601	3,78	625	Китай, Німеччина, Нідерланди	США, Німеччина, Японія	19,80	0,02
Головні убори	65	15,70	79	Китай, В'єтнам, Італія	США, Німеччина, Франція	23,00	0,07
Некомплектний одяг та аксесуари	62	254	17	Китай, Бангладеш, В'єтнам	США, Німеччина, Франція	11,50	1,07
Вживаний одяг	6309	5,66	527	США, Китай, Велика Британія	Пакистан, ОАЕ, Чилі	9,11	0,02
Трикотажні тканини	60	98	15	Китай, В'єтнам, Індія	США, ЄС, Японія	6,20	0,82
Спеціальні тканини та гобелени	58	15,60	85	Італія, Індія, Китай	США, Німеччина, Франція	4,50	0,13
Вата, повсть, неткані матеріали	56	19,50	70	Китай, Німеччина, США	ЄС, Канада, Мексика	5,80	0,21
Покриті, ламіновані тканини	59	12,80	120	Китай, Японія, Німеччина	США, Канада, Франція	4,10	0,09
Шкіряне взуття	6403	176	25	Італія, В'єтнам, Китай	США, Німеччина, Франція	5,30	0,74
Шкіра та шкіряні вироби	315	62	50	Італія, Індія, Бразилія	Китай, США, Німеччина	3,80	0,19
Трикотажний одяг та аксесуари	61	254	10	Китай, Бангладеш, В'єтнам	США, Німеччина, Велика Британія	6,80	1,70

Джерело: складено за даними [38].

Компаративний аналіз стану бізнес середовища для розвитку експортної діяльності ТОВ «Діалог партнер» на ринках ЄС у 2024 р.

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Литва	Латвія	Естонія	Чехія	Данія
Р Політико-правове середовище	1. політична глобалізація, де факто (кількість посольств, участь у міжнародних неурядових організацій, в миротворчих місіях ООН)	71,42	51,38	69,10	85,16	85,55
	2. політична глобалізація, де юре (членство в міжнародних організаціях та міжнародних договорах)	85,29	84,16	83,18	92,19	96,42
	3. захист прав власності	89,1	87,6	92,8	89,3	98,6
	4. судова ефективність	74,4	73,0	93,4	83,1	89,6
	5. сумлінність влади	68,0	64,8	81,2	60,7	97,4
	6. фіскальна свобода	83,2	67,3	85,4	58,7	98,2
	7. податкове навантаження	76,8	76,6	80,8	79,6	41,8
	8. політична стабільність	18	32	17	27	9
	9. нормативно-правове середовище	24	27	17	22	2
Е Економічне середовище	1. економічна глобалізація, де факто (глобалізація торгівлі товарами та послугами, різноманітність торгових партнерів; фінансова глобалізація, прями та портфельні інвестиції, зовнішній борг, резерви)	80,29	80,36	84,71	74,28	83,99
	2. економічна глобалізація, де юре (митні тарифи, податки та торговельні обмеження; фінансова глобалізація, включаючи інвестиційні обмеження, відкритість рахунку капіталу та міжнародні інвестиційні угоди)	79,98	83,39	87,22	87,73	85,70
	3. свобода торгівлі	79,2	79,2	79,2	79,2	79,2
	4. свобода ведення бізнесу	80,7	82,0	83,2	77,3	92,7
	5. реєстрація підприємства	26	94	18	59	6
	6. свобода інвестицій	70,0	85,0	90,0	70,0	90,0
	7. захист інвесторів (міноритарних)	22	41	2	60	15
	8. фінансова свобода	70,0	60,0	70,0	80,0	80,0
	9. отримання кредитів	31	49	30	94	21
S Соціальне середовище	1. соціальна глобалізація, де факто (трансфери, міжнародний туризм, іноземні студенти, міграція, міжнародні патенти, міжнародні торгові марки)	77,1013	78,6647	78,9321	79,3591	86,0699
	2. соціальна глобалізація, де юре (вільне відвідування, міжнародні аеропорти, доступ до інтернету, свобода преси, гендерний паритет, громадянські свободи)	84,5515	81,3054	87,7426	79,7833	81,169
	3. свобода праці (трудовах відносин)	61,8	66,3	64,2	58,9	64,9
	4. освіта	41	20	15	47	9
	5. науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	46	55	42	37	9
	6. рівень знань працівників	31	29	21	37	17
	7. інноваційні зв'язки	49	67	33	38	10
	8. індекс людського розвитку (очікувана тривалість життя, рівень грамотності населення країни та очікувана тривалість навчання, очікуваний рівень життя)	0,879	0,879	0,899	0,895	0,952
Т Технологічне середовище	1. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	43	24	1	58	7
	2. загальна інфраструктура	64	48	21	29	8
	3. екологічна стійкість	21	33	24	11	18
	4. створення знань	53	55	35	27	11
	5. вплив знань	18	95	19	29	16
	6. креативні товари та послуги	52	5	4	3	22
	7. он-лайн креатив	28	31	15	21	4

Джерело: складено автором за даними [28-30; 42].