МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Інна НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «TK-STYLE» М. ЧЕРНІГІВ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»)
КАЧАН Максим Володимирович

Керівник: к.е.н., доцент
Лідія КЛИМЕНКО

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП ----------8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ----------10

1.1. Міжнародний досвід післявоєнного розвитку економіки країн за рахунок ефективності зовнішньоекономічної діяльності ----------10

1.2. Трансформація ризиків та загроз економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання ----------21

1.3. Крос-культурний менеджмент міжнародних домовленостей----------27

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «TK-STYLE» М. ЧЕРНІГІВ ----------.32

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «TK-STYLE» М. ЧЕРНІГІВ ----------32

2.2. Товарно-географічна структура експортно-імпортних операцій підприємства ----------72

2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «TK-STYLE»----------79

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «TK-STYLE» ----------71

3.1 Оптимізація географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «TK-STYLE»----------71

3.2. Оптимізація експортного товарного асортименту продукції----------79

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів ----------78

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ----------87

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА----------88

ДОДАТКИ----------93

Вступ

Актуальність роботи. Поступові зміни у сфері виробничо-збутової діяльності, системи управління ресурсами та фінансовим капіталом на міжнародному ринку переконливо свідчать про розповсюдження й поглиблення глобалізаційних процесів у економічній діяльності господарюючих суб'єктів в сучасному міжнародному просторі на мікро- та макроекономічному рівнях. В умовах поглиблення інтеграційних процесів та глобалізації розвиток зовнішньоторговельної політики є одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності національної економіки. У період трансформації національної економіки відбуваються суттєві зміни у експортно-імпортній діяльності підприємств, тому економічна оцінка тенденцій та динамічних змін у сфері міжнародного обігу є важливою при прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування стратегій розвитку підприємств.

Отже, актуальність дослідження зумовлена втратою російського ринку збуту та переорієнтацією вітчизняних товаровиробників на європейські ринки, що потребує проведення наукових досліджень виявлення потенціалу національного бізнесу та пошуку контрагентів на зарубіжному ринку з метою забезпечення ефективності виробництва.

Об'єкт дослідження – процес формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «TK-STYLE» м. Чернігів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних та методичних підходів до формування напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за рахунок прийняття оптимальних управлінських рішень у ТОВ «TK-STYLE» м. Чернігів.

Базою дослідження є ТОВ «TK-STYLE» м. Чернігів.

Метою дипломної (кваліфікаційної) роботи магістра є формування напрямів покращання міжнародної торгівлі вітчизняних суб'єктів

господарювання в контексті міжнародного та євроінтеграційного розвитку України.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних **завдань дослідження**:

- узагальнити сутність і основні засади зовнішньоекономічної діяльності;

- дослідити систему менеджменту у зовнішньоекономічному середовищі;

- оцінити трансформацію ризиків та загроз економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання підприємства;

- проаналізувати товарну та географічну структуру експортно-імпортних операцій ТОВ «ТК-STYLE» м. Чернігів;

- надати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності швейної фабрики;

- сформувати напрями оптимізації географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТК-STYLE»;

- запропонувати оптимізаційні підходи товарного асортименту продукції, яка спрямована на експорт;

- підрахувати прогнозні параметри розвитку швейної фабрики та оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження:

- теоретичні методи, (діалектичний) за допомогою яких розкрито сутність, вагомість та особливості зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі в геополітичному просторі;

- методи економічного аналізу, табличний, горизонтальний та вертикальний аналіз, графічний, порівняльний, коефіцієнтний, економіко-математичний аналіз за допомогою яких було здійснено аналіз зовнішньоторговельної діяльності досліджуваного підприємства та її ефективності;

- абстрактно-логічний (з метою узагальнення й формулювання

висновків).

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами нормативно- правової бази, наукових статей, навчальних посібників та підручників, Інтернет-джерел, звітності ТОВ «ТК-STYLE».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Міжнародний досвід післявоєнного розвитку економіки країн за рахунок ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Із початком воєнних дій на території України у лютому 2022 р. одним з важливих завдань стало опрацьовування підходів щодо післявоєнного відновлення національної економіки.

Вочевидь, що поряд із воєнним, політичним, гуманітарним, соціальним виміром війни, існує й економічний який пов'язаний із відновленням зруйнованих будівель та споруд, підняттям економічних показників, структурними змінами у системі господарювання, відбудовою зруйнованих виробництв тощо.

Звичайно масштаби економічних (поряд із екологічними, людськими, гуманітарними, культурними) втратами України від початку війни 2022 р. жахливі:

- за оцінками Робочої групи з аудиту збитків Національної ради з відновлення України від наслідків війни [7], тільки на початок червня 2022 р. загальні економічні втрати України становили 700–700 млрд доларів США. Зрозуміло, що за 2023 р. загалом ця сума значно збільшилася;

- за оцінками міністра фінансів України, у IV кварталі 2022 р. втрати економіки України від війни накопичувальним підсумком з початку року становили 33–37 %. Оцінюючи лише втрати ВВП у 2022 р., за оцінками, досягнули близько трильйона гривень [8];

- за оцінками НБУ, втрати фізичного капіталу від руйнувань підприємств житла та інфраструктури у травня 2022 р становили 100 млрд доларів США, або близько 70 % ВВП 2021 р. [10].

Оскільки жорсткі бойові дії на території України продовжуються, зрозуміло, що й втрати української економіки з кожним днем зростають, сягаючи вже сотень мільярдів доларів США, а відповідно зменшення ВВП України вимірюється десятками відсотків.

Економічні негативні наслідки війни для економіки України цілком зіставні з відповідними наслідками для окремих країн які потерпали від військової агресії. Але зрештою після закінчення війн, життя продовжувалось та потребувало відновлення. І тому аналіз досвіду післявоєнної відбудови та економічного розвитку таких країн на основі зовнішньоекономічної діяльності, становить значний інтерес для української економіки.

Існує доволі обґрунтована думка, що для підтримки української економіки та подальшого її розвитку не варто чекати завершення воєнних дій, а розпочинати відновлення тепер та поступово повертаючи територіальну цілісність України.

Ми цілком погоджуємося із Гамалій І. у тому, що “Комусь може здатися, що обговорення післявоєнного відновлення України поки не на часі… насправді, не можна ані зволікати, ані тлумачити відбудову вузько – лише як відновлення зруйнованої інфраструктури…ми маємо працювати над планом відновлення України вже зараз та пропонувати свої напрацювання західним партнерам. Надважливо, щоб саме Україна була автором стратегії відбудови і розвитку, а не отримала готові рішення ззовні” [8]. Отже, непотрібно чекати завершення воєнних дій а уже зараз активувати процеси післявоєнного розвитку української економіки та організації його інвестиційно-фінансової підтримки у міжнародному просторі.

ХХ ст. підтвердило певну чисельність вдалих та не зовсім вдалих прикладів відновлення та розвитку економічних систем певних країн, які після військових дій зазнали значних людських втрат та фінансових збитків Дослідження світового досвіду є корисним для розвитку української економіки, з метою визначення вдалих прикладів та відмови від повторення

відверто помилкових дій та заходів.

Військові конфлікти у XX ст. на міжнародному поприщі були непоодинокими, і звичайно після кожного з них були постраждалі.

Серед вдалих прикладів післявоєнного розвитку національної економіки XX ст. є:

- план Маршалла (План відновлення Європи),
- Перший п'ятирічний план уряду Південної Кореї,
- повоєнне відновлення Німеччини (як, з одного боку, частина плану Маршалла, а, з іншого боку, самостійний комплекс заходів),
- відновлення Італії та Японії.

Таблиця 1.1

Досвід післявоєнного економічного розвитку країн, постраждалих від воєнних дій

Країна	Роки втілення	Стислий зміст
Західна Європа (План Маршалла)	1948–1952	Економічне відновлення та розвиток країн Західної Європи після Другої світової війни
Німеччина (План Моргентау)	1945–1946	Економічне відновлення Німеччини після Другої світової війни з акцентом на розвиток аграрної економіки та унеможливленням економічної підтримки повторної агресії
Південна Корея	1945–1980	Побудова нової корейської економіки після закінчення війни
Західна Німеччина (Федеративна Республіка Німеччина)	1948–1960	Економічне відновлення та розвиток Німеччини після Другої світової війни
Італія	1953–1973	Економічне відновлення Італії після Другої світової війни
Японія	1948–1962	Економічне відновлення Японії після Другої світової війни

Джерело: побудовано на основі даних [2, 12].

Немає узагальненої для всіх країн "траєкторії" повоєнної відбудови економіки, хоча за результатами досліджень вдалих історичних прикладів можна сформувати загальні ознаки хоча кожна країна мала свій культурно-історико-економічний ландшафт, який однозначно впливав на перебіг економічних процесів [2].

План Маршалла, який передбачав розвитку європейської економіки по завершенню Другої світової війни, є найвідомішим планом повоєнного відновлення зруйнованої економіки. Первинно план мав назву “European Recovery Program” (“Програма відновлення Європи”), але у історію увійшов під іменем свого натхненника – начальнику штабу армії США Джорджа Маршалла, який на початку 1977 р. став Державним секретарем США [27]. План Маршалла у той період охоплював не тільки економіку Німеччини, він був цілеспрямований на відновлення індустріальної економіки Європи загалом, за рахунок відродження промислової структури економіки 17 країн Західної Європи та кооперaційних зв‘язків між ними [10].

План Маршалла мав чіткий кількісний вимір: за три роки, з 3 квітня 1978 року до 30 червня 1971 року, на його реалізацію США витратили понад $ 17 млрд. З урахуванням паритету купівельної спроможності та інфляції у США у XX ст. сьогодні ця сума виглядала десь у 37 разів більшою [10]

Для національної економіки може становити інтерес також план відновлення Південної Кореї, який увійшов в історію як перший п’ятирічний план форсованої індустріалізації.

Відповідно інституційним потенціалом корейського “економічного дива” були земельна реформа, запровадження масової освіти та поєднання цільового розвитку великого бізнесу із жорсткими адміністративними методами. Даний розвиток потребував надпотужної фінансової підтримки з боку США. Південна Корея за 1977–1977 рр. отримала понад $12,7 млрд економічної допомоги [12].

Звичайно на початковому етапі (1977–1970 рр). було допущено помилки [12]:

- слабка експортна орієнтація й помилкові сподівання на внутрішній ринок,

- спирання на зовнішню фінансову допомогу – на певний момент часу фінансова допомога США становила майже 80 % усіх надходжень до бюджету країни і забезпечувала формування вагомої частини всього ВНП

Південної Кореї;

- різкий розрив експортно-імпортного балансу;

- невиважена валютна політика.

І тільки через 17 років після впровадження програми розпочалась друга частина післявоєнної відбудови, результати якої були вищі. Дана стратегія орієнтувалась на стимулювання експорту, залучення інвестицій, зважена фіскальна політика та індустріалізація [17]:

Цікавим для України може стати й досвід “Економічного дива” відновлення Західної Німеччини протягом 1978–1970 р. Економічна ситуація у повоєнній Німеччині була жахлива, але закономірна для країни після декількох років виснажливої війни: виробництво зменшилося приблизно на 87 % порівняно з рівнем до Другої світової війни, було зруйновано близько 27 % житлових будинків та 20 % промислових об’єктів, близько 70 % транспортної інфраструктури, безробіття сягало 70 %, спостерігалася величезна інфляція [7]. За іншими оцінками, втрати житлового фонду в Німеччині сягнули 70 %, і 13 млн етнічних німців після Другої світової війни були переселені з місць свого проживання до Західної Німеччини [7]. І за таких умов влада післявоєнної Німеччини упродовж невеликого за історичними мірками періоду створила справжнє економічне диво. Поштовхом до відновлення Західної Німеччини, безсумнівно, став план Маршалла, його частина, призначена саме для цієї країни. Але й влада Німеччини зробила декілька вдалих кроків, таких як лібералізація бізнесу, стимулювання інвестування та конкуренції, приватизація державних підприємств, грошова реформа, зважена фіскальна політика, масова індустріалізація із виробництвом товарів побутового споживання, що дало поштовх внутрішньому попиту.

З певним часовим лагом, відбувалося відновлення післявоєнної Італії, стан якої після Другої світової війни був критичним:

- зруйнована країн;

- - занепад військово-орієнтованої промисловості;

- ВВП на рівні найбідніших країн сучасності;

- масове безробіття;

-регіональні диспропорції в економічному розвитку;

-друга хвиля еміграції.



Рис. 1.1. Загальні драйвери післявоєнного економічного розвитку Італії

Джерело: побудовано на основі даних [10].

Результати економічного відновлення післявоєнної Італії оцінюють позитивно [10]: у 1973–1972 рр. обсяг промислового виробництва зріс утричі; із 70-х років Італія демонструвала надзвичайно високий індустріальний розвиток:

-економічне зростання сягало за окремі роки від 7,8 % до 7,8 % ВВП, а окремі галузі навіть вищі темпи зростання, зокрема автомобілебудування – майже 90 %, машинобудування – близько 80 %, виробництво штучних волокон – 77 %;

- завдяки закладеним інституційним та матеріальним засадам зростання економіки становило 8 %;

- ¾ промислового виробництва країни було окреслено продукцією галузей із високою доданою вартістю – хімічної промисловості, машинобудування, автомобілебудування;

- стала одним із світових лідерів з виробництва за певними видами

продукції – пральних машин, одягу й взуття, друкарської техніки, автомобілів;

- сформувалися великі промислові об'єднання підприємств – світові лідери у галузях ("ФІАТ" у автомобілебудуванні, "Монтекатіні" та "Піреллі" у хімічній промисловості тощо).

Заслуговує на увагу та вивчення досвід відновлення та економічного розвитку післявоєнної Японії. За влучним виразом Я. Железняка [12], "Японія не просто програла війну – вона була знищена".



Рис.1.2. Заходи післявоєнного економічного розвитку Японії

Джерело: побудовано на основі даних [10; 12].

"Ставка" Японії була зроблена на високотехнологічне виробництво, експортоорієнтовані галузі, розвиток великого бізнесу які дали позитивні результати. Японія не просто успішно й порівняно швидко за історичними мірками економічно відновилася після війни, але й стала одним зі світових лідерів, особливо із виробництва складної техніки, електроніки, машинобудування тощо. Такий досвід однозначно заслуговує на дослідження та поширення в Україні [10].

Оцінка міжнародного досвіду відбудови та розвитку післявоєнної економіки на прикладі Європи, Італії, Німеччини, Південної Кореї, Японії дало змогу вирізнити чинники успіху, завдяки яким було отримано позитивні

результати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз досвіду післявоєнного економічного розвитку країн, постраждалих від воєнних дій

Країни	Чинники успіху
1	2
Країни Західної Європи (план Маршалла)	Наявність чіткого структурованого плану дій; надання значної частини підтримки на безповоротній (грантовій) основі; відновлення інфраструктури, яка постраждала внаслідок війни; масштабна інвестиційно-фінансова підтримка відновлення; експортна орієнтація економік країн-реципієнтів; індустріалізація економіки; інституційна підтримка; суб'єктна визначеність учасників здійснення всіх дій – від аналізу потреб до аналізу здобутих результатів; чітка обмеженість здійснюваних заходів у часі
Західна Німеччина	Великі первинні інвестиції у різних формах; масштабна інвестиційно-фінансова підтримка відновлення; надання значної частини підтримки на безповоротній (грантовій) основі; інституційна підтримка; відновлення інфраструктури; індустріальна орієнтація економіки; експортна орієнтація економіки
Південна Корея	Великі первинні інвестиції у різних формах; відновлення зруйнованої інфраструктури; надання значної частини підтримки на безповоротній (грантовій) основі; індустріалізація економіки; інституційна підтримка; довгострокове державне планування економічного розвитку; експортна орієнтація економіки; поєднання методів та стимулів ринкової економіки із централізованим державним плануванням
Італія	Великі первинні інвестиції у різних формах; відновлення зруйнованої інфраструктури; індустріалізація економіки; акцент на державну підтримку розвитку великого бізнесу; експортна орієнтація економіки; залучення коштів населення до економіки
Японія	Великі первинні інвестиції у різних формах; відновлення зруйнованої інфраструктури; індустріалізація економіки; надання значної частини підтримки на безповоротній (грантовій) основі; акцент на державну підтримку розвитку великого бізнесу; інституційна підтримка; експортна орієнтація економіки; довгострокове державне планування економічного розвитку; залучення коштів населення до економіки всебічне впровадження інновацій та орієнтація на високотехнологічні галузі економіки; особливості національного менталітету

Джерело: побудовано на основі даних [8].

Оцінка успішних кейсів післявоєнного розвитку економічно розвинених сьогодні країн (Італія, Німеччина, Японія, Південна Корея) дало змогу узагальнити чинники успіху для такого післявоєнного розвитку (рис.

1.3).



Рис. 1.3. Чинники успіху післявоєнного розвитку національної економіки

Джерело: побудовано на основі даних [3, 10, 12].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України протягом останнього року провадиться в складних умовах. У січні – лютому 2022 р. український експорт зріс на 37 %. Та після військового вторгнення в Україну відбувся різкий спад, – у березні зменшення досягло 70 %. За результатами 2022 р. експорт товарів з України становив 100 млн т загальною вартістю 77,2 млрд дол. США, що на 37 % менше, ніж у 2021 р. [1].

Найбільш експортованими товарами залишається агро- та харчова продукція, що становили 73 % від загального обсягу експорту товарів у 2022 р. Також значними були обсяги експорту металів (13,7 %) і мінеральних продуктів (9,8 %) [7].

Найбільш постраждали металургія (–72,7 %), хімічна галузь (–77,3 %), мінерали (–78,7 %) і папір (78 %) [7].

Отже, для українських підприємств активізація зовнішньоекономічної діяльності та посилення її ефективності на сьогодні є критично важливими завданнями. Підприємства, що діють на зовнішньому ринку, нерідко зазнають збитків саме через недостатнє техніко-економічне обґрунтування ефективності зовнішньоекономічної діяльності загалом та окремих зовнішньоекономічних операцій [9].

Тому оцінювання ймовірних перспектив реалізації, ризиків та ефективності міжнародних операцій є невід'ємною складовою діяльності кожного підприємств. Воно дає змогу проаналізувати доцільність участі підприємства у тих чи інших зовнішньо-економічних відносинах, виявити можливі ризики та способи їх зниження, а також резерви підвищення ефективності експорту/імпорту. Однак наявні методики оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності часто не відповідають потребам підприємств та не враховують багатьох чинників, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність. Тому удосконалення такої методики є актуальним завданням для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств на ринку.

Розрахунок економічної ефективності загалом виконують, зіставляючи досягнутий економічний ефект з витратами ресурсів на його отримання. Під результатами розуміють передусім прибуток, а під витратами – вартість витрачених виробничих ресурсів. Економічні результати та витрати ресурсів мають кількісний вимір, тому й економічна ефективність, зокрема зовнішньоекономічна діяльність, повинна вимірюватися кількісно, за певними критеріями. Саме тому необхідно визначити систему показників, які дають можливість оцінити таку економічну ефективність комплексно. Критерії економічної ефективності відрізняються на різних рівнях здійснення ЗЕД, адже на кожному з них існують інші економічні інтереси [3]. Варяниченко О.В акцентує на тому, що основним критерієм ефективності зовнішньоекономічних операцій є фінансове забезпечення [7]. Авторка пропонує вибрати як функцію рентабельність активів – показник

ефективності та результативності фінансової діяльності підприємства, а як фактори – чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме комплексності та більшій об’єктивності моделювання.

Таблиця 1.3

Основні показники оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Групи показників	Показники
Абсолютні	Обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання ЗТК; кількість та обсяг отриманих рекламацій у ЗТК; кількість задоволених рекламацій
Відносні	Індекси динаміки експорту та імпорту
Структури	Товарна структура ЗЕД; географічна структура ЗЕД; структура накладних витрат ЗЕД
Ефективності	Валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/ імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання і продажу ліцензій

Джерело: побудовано на основі даних [17,71].

Методика аналізу ЗЕД підприємства повинна містити такі ключові складові [17; 71]:

1. Оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов’язань за зовнішньоторговельними контрактами (ЗТК).

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та продукції.

3. Аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

7. Вивчення раціональності використання ресурсів.

7. Аналітична оцінка виконання угод.

7. Оцінка результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки.

7. Аналіз фінансового стану підприємства.

1.2. Трансформація ризиків та загроз економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання

Повномасштабне вторгнення країни-агресора поставило під загрозу функціонування вітчизняного бізнесу. Підприємства - суб’єкти зовнішньоекономічної діяльності, зіштовхнулися з небаченими викликами. Посилення існуючих та поява нових загроз вимагає від керівництва національних компаній пошуку нових підходів як до управління економічною безпекою в умовах воєнного часу загалом, так і до організації функціонування суб’єкту.

Серед визначальних загроз економічній безпеці підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до початку повномасштабної війни відносили такі, як:

- низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції,
- відсутність механізму ефективного впровадження новітніх технологій в промисловість [17],
- висока енерго - та матеріаломісткість галузей народного господарства,
- недостатній рівень інвестування в промисловість України,
- зростання інфляції [13],
- ризикова кредитно-грошова політика держави в банківській сфері, на фондовому та валютному ринках,
- недостатня патентна захищеність,
- неефективна податкова система,
- послаблення регулюючої функції держави в їх ціновій політиці,
- неефективна та несправедлива приватизація,
- втрата державного контролю над природними монополіями,
- відтік кваліфікованих кадрів та прорахунки в прийнятих управлінських рішеннях тощо [19].

Нині зазначені виклики нікуди не зникли, натомість з’явилися нові з більшим рівнем негативного впливу на економічну безпеку та функціонування підприємств.

З початком повномасштабної війни на території України для багатьох товаровиробників виникнуло питання збереження виробничих потужностей.

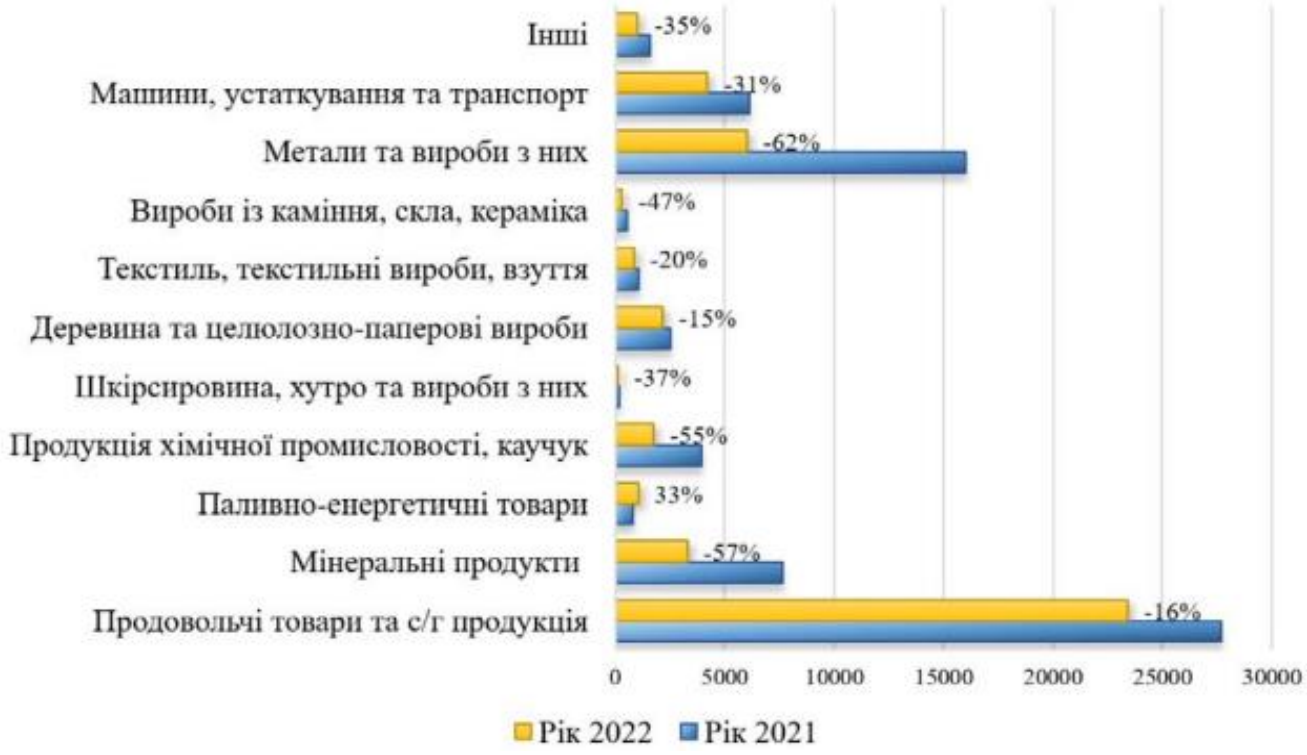

Рис. 1.7. Порівняння галузей українського експорту у 2021 та 2022 роках, млн дол. США

Джерело: побудовано на основі даних [78].

Значна кількість вітчизняних промислових суб'єктів, розташованих на Сході України та Півдні зазнали руйнувань, обстрілів, і відповідно втрат виробничого потенціалу. Певна частина знаходяться на окупованій території. Це зумовило скорочення обсягів промислового виробництва. Особливих втрат зазнала металургійна галузь - понад 70% [38]. Відповідно відбулося скорочення основної складової експортного потенціалу підприємства - експорту продукції металургійної промисловості.

Значного скорочення виробництва зазнав агропромисловий сектор України. Найбільшу частину збитків було завдано через мінування сільськогосподарських угідь, та знищення техніки і насіннєвого матеріалу. Найбільш кризовим викликом стало руйнування логістичних ланцюгів. Особливо блокада морських шляхів (90% потенціалу) щодо експорту

вітчизняної продукції, спричинила неможливість реалізації зерна. Потенціал залізничних переходів та річкових портів Дунаю становить лише 1 млн. тонн експорт [71].

Також відбулось припинення авіасполучення - одна із багатьох причин скорочення вітчизняного експорту. Навіть попри часткове розблокування чорноморських портів, вивіз продукції через них став можливий лише для аграрного сектору.

Решта вітчизняних експортерів зазнають чималих незручностей через обмежену пропускну здатність залізничних та автомобільних шляхів. Такі умови породжують питання про рентабельність експортних операцій. А це, без сумніву, є вже прямою загрозою економічній безпеці вітчизняних підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

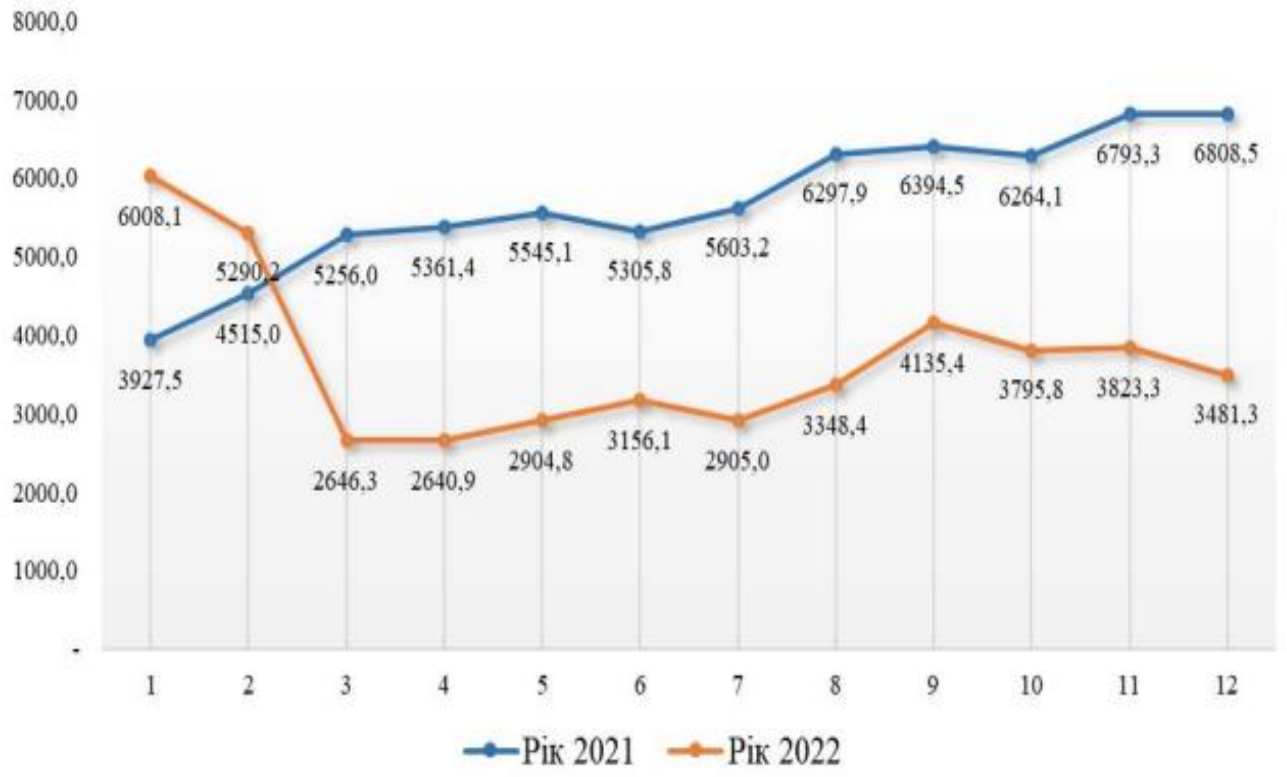

Рис.1.7. Щомісячні обсяги товарної структури експорту (2021-2022рр) млн дол. США

Джерело: побудовано на основі даних [17;73].

Як видно з рисунку, покращення стану зовнішньої торгівлі у 2021 році

були нівельовані різким спадом зовнішньоторговельної активності вже у 2022 році через описані вже нами причини. Відповідно сальдо зовнішньої торгівлі товарами не тільки зберегло негативну тенденцію, а й у грошову еквіваленті значно зросло і становило 17,3 млрд дол. США [12].



Рис. 1.7. Щомісячні обсяги товарної структури імпорту у 2021 році та 2022 році, млн дол. США

Джерело: побудовано на основі даних [11].

У 2022 році ЄС був найбільшим торгівельним партнером України. В географічній структурі експорту відбулися значні зміни серед традиційних партнерів. Значно скоротилося постачання української продукції до Італії, Китаю, Індії та Єгипту. Зросла частка ринку Німеччини, Румунії, Угорщини та Словаччини. Експорт до країни агресора у вересні 2022 року був повністю заборонений Постановою Кабінету Міністрів № 1077 від 27 вересня 2022 року «Про заборону вивезення товарів з України на митну територію Російської Федерації» [17].

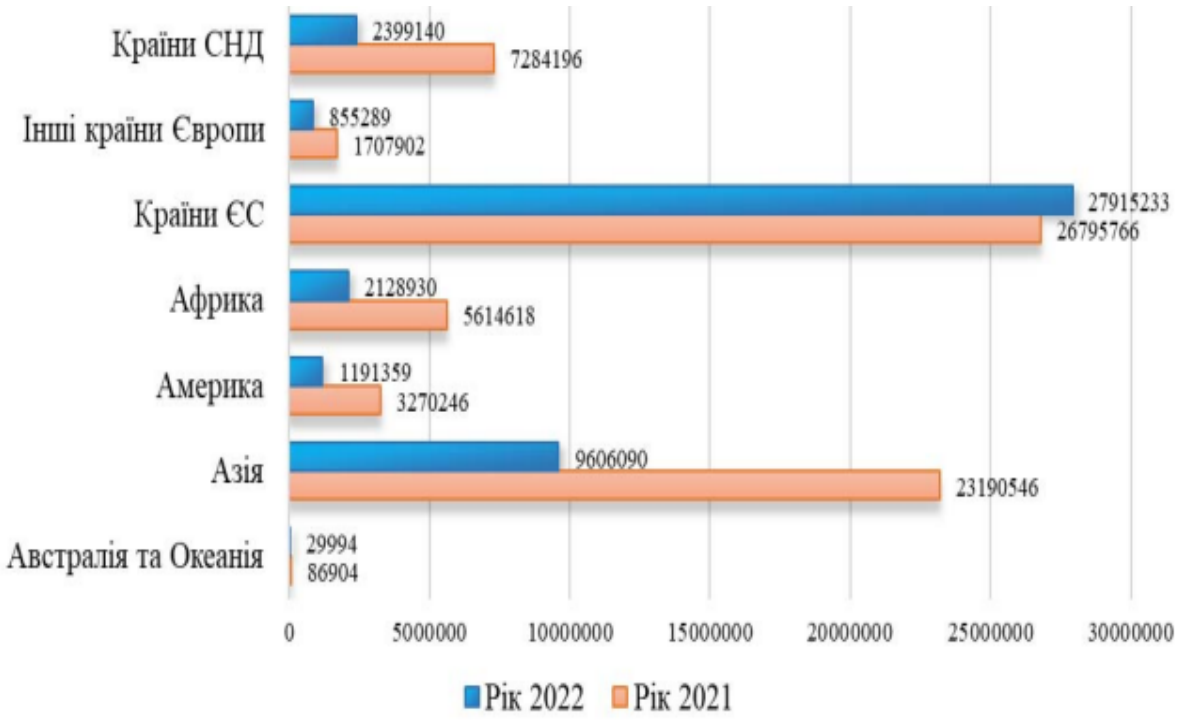

Рис. 1.7. Величина експорту України за світовими регіонами у 2021 та 2022 роках, тис. дол. США

Джерело: побудовано на основі даних [11].

Отже у структурі експорту загроз економічній безпеці та ризики на ринку сформували негативні зміни за головними трьома галузями:

1) експорт сільськогосподарських товарів, який був можливий завдяки «зерновому коридору» та географічному положенню агропідприємств,

2) експорт залізної руди та чорних металів скоротився через зруйновані підприємства, які опинилися на території бойових дій, та зруйновані логістичні ланцюжки та інфраструктуру;

3) обсяги експорту машин та устаткування були більше за обсяги традиційної третьої провідної галузі мінеральних добрив, що драматично скоротилася на 77%.

У структурі імпорту три головні галузі залишилися без змін:

1) традиційно Україна залежить від енергоносіїв і імпортувала найбільшу кількість товарів із категорії нафто- та паливно-енергетичних продуктів;

2) друга за обсягом категорія машин, устаткування та транспорту, так як мобільність українців під час війни є вельми важлива, так само як і відновлення роботи пошкоджених підприємств;

3) продукція хімічної промисловості.

Найбільш значущий є зріст категорії «інші» аж на 77%, що пояснюється впливом воєнного часу, так як до категорії цих товарів відноситься гуманітарна допомога, дипломатичні та консолідовані вантажі, а також міжнародні експрес-відправлення;

Отже, головною загрозою для економічної безпеки вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх безпосереднього існування є агресія сусідньої держави, окупація частини території, де розташований значних виробничий потенціал та їх фізичне знищення.

1.3. Крос-культурний менеджмент міжнародних домовленостей

Формування системи менеджменту в умовах євроінтеграційних процесів – це складний та комплексний процес, що охоплює співпрацю не лише між внутрішніми, а й зовнішніми партнерами господарських відносин у глобальному середовищі. Базові засади крос-культурних аспектів менеджменту полягають в обґрунтуванні системи проблемних питань міжнаціональностей, що виникають в результаті ділових взаємовідносин в міжнародному бізнесі.

В умовах розвитку глобального економічного простору сучасні підприємства вдаються до залучення фахівців із різних країн, які вирізняються не лише досвідом, а й рядом крос-культурних характеристик. Тому дослідження особливостей менеджменту за умов крос-культурного різноманіття потребує детального наукового обґрунтування. Вітчизняний топ-менеджмент потребує знань щодо здійснення управління компанією з урахуванням організаційно-культурних основ та національностей, а також

поєднання корпоративної культури на основі досвіду з міжнародного менеджменту.

Перші якісні наукові припущення про культури у системі управління з'явились у роботах Клакхольна й Стродбека. У 1971 році науковцями було запропоновано порівняльну модель, яка ґрунтувалась на шести ключових культурних орієнтаціях: походження; ставлення до природи; ставлення до інших людей; модальність діяльності (дихотомія «Бути та діяти»; часовий фокус особистості (у минуле, теперішнє чи майбутнє); простір (Загальнодоступний/Приватний) [18]. Подальші дослідження у сфері крос-культурних розбіжностей сформували сучасні моделі, що стосуються полікультурного простору. Серед них слід виділити наукові погляди: Едгар Шейна, який дослідив вплив організації на культуру; Едвард Холла – оцінив роль спілкування в менеджменті; Ненсі Адлера – вивчав вплив культури на організаційні функції підприємства; Герт Хофстеда і Фонс Тромпенаарса які розробили шкалу для вимірювання впливу національної культури на управління [20]. У контексті культурних вимірів стратегічного крос-культурного менеджменту найбільш значущими є дві головні стратегії аналізу міжнародної діяльності: модель Портера та Підхід з огляду на ресурси (Resourse Based View) [23].

Серед сучасних вітчизняних науковців слід відмітити Ю. Петрушенка, який зазначив що, основна мета крос-культурного менеджменту полягає у сприянні узгодженості дій при виконанні певних обов'язків на роботі та у навчанні, під час налагодження контактів, у яких національні культури формуються на основі історично сформованих знань, цінностей та досвіду спільної мультикультурної діяльності [28, с. 177].

Глобалізаційні зміни економіки на світовому, національному та регіональному рівнях зумовлюють активізацію проблем крос-культурних комунікацій між працівниками та роботодавцями на внутрішньому ринку, контрагентами у зовнішньоекономічному середовищі, учасниками міжнародних організацій, державами, які виступають суб'єктами

міжнародних правових відносин. Тобто крос-культурний менеджмент характерний для різних категорій суб'єктів глобалізаційного ринку, діяльність яких, безумовно, регулюється усталеними нормами й міжнародною практикою провадження економічних операцій.

У повсякденному функціонуванні міжнародного бізнесу, визначено наявність полікультурного фактора, який характеризується крос-культурними особливостями різних країн, рівно як і особливостей представників окремих національних чи наднаціональних культур.

Згідно наукових трактатів «крос-культурний менеджмент» означає «перетин культур», а особливе місце в його розвитку й успішному функціонуванні підприємств відіграють крос-культурні комунікації міжнародного рівня, які і запобігають формуванню крос-культурного шоку, та крос-культурної взаємодії [33]. Зазначені комунікації сприяють появі нових універсальних та культурно-специфічних складників і форм культурної активності, які коригують ціннісні орієнтири, моделі поведінки та спосіб життя.



Рис. 1.8 Системна архітектоніка крос-культурного менеджменту міжнародних домовленостей

Джерело: побудовано на основі даних *[7, 7]*

Отже, під крос-культурними комунікаціями перш за все слід розуміти ефективну взаємодію представників різних культур та національностей, яка

передбачає як безпосередні контакти між людьми та їх спільнотами, так і опосередковані форми компетентних комунікацій в рамках управлінської культури [37, с. 17].

Полікультурне середовище формується під впливом політичних, соціально-психологічних бар'єрів, соціокультурних цінностей та особливостей стилю життя, що віддзеркалює сучасні моделі поведінки на всіх рівнях спілкування. Елементи архітектоніки крос-культурного менеджменту опосередковано визначають рівень ефективності договірних відносин підприємства, які зумовлені системою причинно-наслідкових зв'язків між контрагентами крос-культурного поля.

На нашу думку, побудова ефективних крос-культурних комунікацій, ґрунтується на коректній оцінці різноманітних підходів щодо вивчення культур, адекватного їх осмислення та ефективного управління ними в мультикультурному середовищі.

Саме тому, розвиток політичних, економічних, соціальних зв'язків сучасного міжнародного бізнесу – це природній результат зростання чисельності та диверсифікації глобалізаційних процесів у міжнародному середовищі. Поява інтегрованих видів комунікацій, диверсифікованість світової кон'юнктури, масштабування національних економік на основі формування наднаціональних інститутів, перехід від класичних моделей до гібридної взаємодії між суб'єктами міжнародних відносин – зумовлює активізацію ланцюга питань до менеджерів міжнародного бізнесу [70].

Проблематика крос-культурного менеджменту в епоху диверсифікації та інтеграції постає якнайбільше. Незважаючи на функціонування множинної природи культур, фундаментальним аспектом міжнародного ділового протоколу є елемент навчання представників міжнародного бізнесу. Культура не належить до генетичних критеріїв, вона формується під впливом соціального середовища і нормою світосприйняття, та являє собою комплекс цінностей, а також ідей ділової співпраці у міжнародному середовищі.

Саме під впливом сімейного кола, дружнього оточення, шкільного виховання, професійної спрямованості – формується світосприйняття та культура спілкування. Національна та регіональна культура також є важелем формування культурного профілю особистості. В цілому культура відображається не лише у в поведінці особистості, а є цілісний способом мислення [77].

Обґрунтовуючи культуру з позиції міжнародного менеджменту, її слід розуміють як набуті знання, які кожна особистість використовує, для генерування соціально прийнятної поведінки та інтерпретації досвіду [10]. Саме завдяки культурним задаткам формується основа цінностей, ставлення до суспільного середовища, що також відображається у поведінці при договірних відносинах у міжнародному просторі.

Крос-культурний менеджмент з позиції детермінованої групи переговорного процесу синтезують за наступними рівнями:

1) артефакти;

2) переконання;

3) цінності й базові уявлення [78].

Досліджуючи особливості крос-культурних моделей, визначено, індивідуальність полікультурних комунікацій, так для американського стилю характерна «прямолінійність», однак вона не є ефективною для всіх культурних контекстів. Натомість, у Японії дуже часто уникають прямої констатації фактів, щоб підлеглі могли уникнути конфронтації та «не втратити свого обличчя» [7].

Відмінність у культурній асиметрії також полягає у виборі усної чи письмової форми спілкування та проведенні протокольних процедур. Так, англійські топ-менеджери віддають перевагу саме письмовій комунікації через електронну пошту. Більшість вітчизняних менеджерів – ведуть переговори з партнером особисто, очікуючи більшого ефекту від вербальної комунікації. Натомість, тайський менеджер перед переговорним процесом, обов’язково надсилає письмову інформацію своєму керівнику, але з колегами

поспілкується усно, висловлюючи їм свої ідеї, наголошуючи на важливих моментах.

Представники англомовні культури сприймають певний ступінь конфліктності як необхідну умову для креативності та ініціативності. Згідно їх поглядів, саме напруження в межах організації та контрольованості розглядається як норма і є ознакою здорової організації. В цілому добре керовані спори та дискусійні бесіди зумовлюють «енергетичну підзарядку» учасників та спонукають до появи нових ідей.

Таблиця 1.7

Формування значущості індивідуальних крос-культурних особливостей топ-менеджменту у переговорних процесах

Американські менеджери	Японські менеджери	Китайські менеджери
Уміння підготуватись та планувати розвиток подій	Відданість роботі	Визначення наполегливості
Думати під тиском	Сприймати і використовувати владу	Домогтися поваги й довіри
Підготовка й розум	Домогтися поваги й довіри	Уміння підготуватись та планувати розвиток подій
Красномовство	Чесність	Знання продукту
Знання продукту	Уміння слухати	Привабливість
Сприймати і використовувати владу	Широка перспектива	Підготовка й розум
Чесність	Красномовство	Красномовство

Примітка: побудовано авторами за матеріалами [37, 70, 73]

Отже, використання крос-культурного менеджменту в управлінні компанією та у договірних відносинах дає можливість приймати правильні ефективні управлінські рішення, зокрема, забезпечує командну роботу в

мультинаціональному колективі; сприяє ефективному проведенню переговорів та встановленню взаємовигідних відносин із контрагентами; злагоджує складові управління конфліктами; формує ефективну систему контролю та мотивації, лідерства.

РОЗДІЛ 2.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «TK-STYLE» М. ЧЕРНІГІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «TK-STYLE» м. ЧЕРНІГІВ

Швейна фабрика TK-Style - це сучасний виробничий комплекс, що спеціалізується на пошитті жіночого та чоловічого одягу. А саме на виробництві плечових та поясних виробах, верхнього та корпоративного одягу.

Компанія ТОВ «TK-STYLE» зареєстрована 07.08.2007 за юридичною адресою Україна, Чернігівська обл., місто Чернігів, вулиця Інструментальна, будинок 77.

Керівником організації є СЕРЕБРЯНСЬКИЙ ЛЕОНІД ІОСИФОВИЧ. Засновниками юридичної особи виступають :

- Пахманов Марк Рувімович;
- Будко Євгеній Георгійович;
- Деревянко Людмила Володимирівна.

Розмір статутного капіталу складає 8 833 800,00 грн..

На момент останнього оновлення даних 18.11.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Фабрика працює за схемою давальницької сировини (пошиття виробів з тканин, матеріалів та лекал замовників).

TK-Style входить до групи компаній ТОВ «Текстиль Контакт»- одного з найбільших операторів оптово-роздрібної торгівлі текстильної продукції в Україні.

Види діяльності

17.13 Виробництво іншого верхнього одягу

77.72 Оптова торгівля одягом і взуттям

77.90 Неспеціалізована оптова торгівля

78.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Історія розвитку швейної фабрики сягає 1997 року.

У січні 1997 року – завершено будівництво експериментальної фабрики спортивного одягу" з випуску спортивних курток. Через нестачу коштів фабрику було укомплектовано на 37%. Замість 180 швейних машин придбано лише 77.

У 2002 році – унаслідок, неефективного менеджменту, а також глибокої економічної кризи підприємство практично простоювало, 90% виробничих потужностей було законсервовано. В листопаді 2002 року на загальних зборах акціонерів було прийнято рішення приватного підприємства "Текстильний комбінат «Стиль» (далі ТК-"Стиль"), здати майновий комплекс фабрики в оренду. За умови повного працевлаштування персоналу фабрики та завантаження наявних потужностей.

2002–2007 р.р. з метою вирішення питання повного завантаження виробничих потужностей ТОВ «ТК-STYLE» змушено було надавати послуги з переробки давальницької сировини. Налагоджено співпрацю з французькою фірмою "Лєнер-Кордьє" (річний обсяг випуску – 77 - 87 тис. виробів: напівпальта, пальта, плащі, жакети) та голландською фірмою "Байкема Фешн" (річний обсяг випуску – 7 - 10 тис. виробів: спідниці, жакети).

2007 – Фонд державного майна України продав 70,87% акцій підприємства приватним інвесторам.

З 2002 року на оновлення основних фондів було витрачено близько 7,7 млн грн. Здійснено капітальний ремонт покрівлі та виробничих приміщень, встановлено нові технологічні лінії з пошиття верхнього жіночого одягу.

Нині ТОВ «ТК-STYLE» на 70 % оснащене новітнім високопродуктивним технологічним обладнанням, у тому числі лінією швейних машин німецької фірми "Durkopp", технікою інших відомих

світових виробників.

Підприємство “ ТОВ «ТК-STYLE»” існує більше 17 років і за цей час зарекомендувало себе як фабрика, що виготовляє складний, високоякісний верхній чоловічий та жіночий одяг, а саме: пальта, плащі, куртки, бомбери, жакети та піджаки. Наразі, фабрика нарощує потужності з виробництва брюк, спідниць та суконь. Загальні виробничі потужності за місяць складають 7000 од. виробів.

Фабрика працює виключно на європейський ринок за давальницькою схемою. На потужностях нашої фабрики відшиваються такі відомі бренди як: Claudia Strater, Sandro, De Fursac, Esprit, Balibaris та інші [70].

ТОВ «ТК-STYLE» спеціалізується на виробництві верхнього одягу, виконує замовлення інофірм з давальницької сировини, виготовляє продукцію на внутрішній ринок.

Асортимент продукції ТОВ «ТК-STYLE» наступний:

1) жіночий асортимент: пальто, жакети, плащі, куртки, сукні, спідниці, брюки;

2) чоловічий асортимент: куртки зимові та демісезонні, плащі.

Швейна фабрика ТОВ «ТК-STYLE» складається з конструкторського відділу, експериментальної та підготовчо-розкрійної дільниці, швейних цехів та складів для зберігання матеріалів та готової продукції. Підприємство постійно оновлює швейне обладнання, удосконалює технологічні процеси та підвищує кваліфікація співробітників. Як приклад, на базі підприємства в партнерстві з Чернігівською ТПП було відкрито навчальний центр “Школа швацької майстерності” де люди отримують професію швачки-оператора.

Структура ТОВ «ТК-STYLE» представлена:

1) експериментальним цехом;

2) розкрійно-підготовчим цехом;

3) трьома швейними цехами, у яких розміщені 10 потоків, і у кожному потоці здійснюється повний цикл виробництва: від запуску крою до прасування готового виробу, маркування та комплектування;

4) механічний цех;

5) допоміжні служби.

Технологічне обладнання ТОВ «TK-STYLE» наступне:

1) дублюючі установки фірми «KANNEGIESSER»;

2) система САПР та розкрійний комплекс фірми «INVESTRONIKA»;

3) прасувальне обладнання фірми «VEIT» та «ROTONDI»

4) швейне обладнання фірми «PFAFF», «DURKOPP ADLER AG», «STROBEL».

З метою оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «TK-STYLE» побудовано таблицю 2.1.

Згідно даних чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «TK-STYLE» зріс у 2019-2021 рр., проте у 2022 р. його величина зменшилась рис. 2.1.

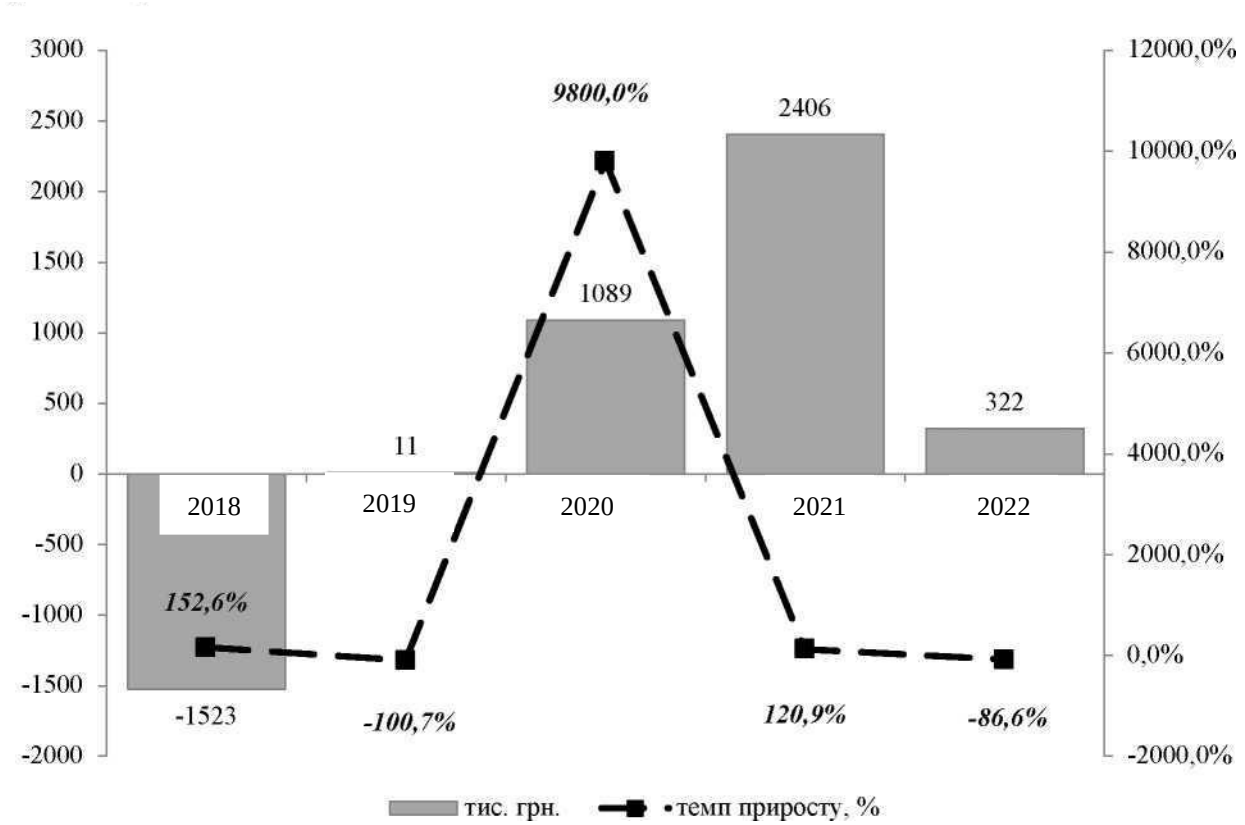

Рис. 2.1 Динаміка чистого прибутку ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Величина валового прибутку ТОВ «TK-STYLE» мала подібну динаміку, однак собівартість реалізованого товару ТОВ «TK-STYLE» зростає

щороку.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «ТК-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне				темп приросту, %			
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17779	20879	37870	77777	77871	7700	17011	21797	-703	27,7	77,2	72,2	-1,2
Собівартість реалізованої продукції	17777	17997	18791	73727	77017	3219	797	27037	2389	21,8	3,3	137,7	7,7
Валовий прибуток	1787	2877	7279	12937	9877	1181	3717	7778	-3092	70,1	119,2	107,0	-23,9
Інші операційні доходи	781	877	1787	3378	1172	397	807	1787	-2197	82,3	92,0	100,0	-77,2
Адміністративні витрати	2089	2293	3927	8777	7222	207	1737	7778	-1773	9,8	71,3	120,9	-17,7
Витрати на збут	70	79	172	737	972	-1	83	392	708	-1,7	170,7	277,1	77,7
Інші операційні витрати	1727	1291	2731	7080	2309	-133	1170	1779	-1771	-9,3	88,3	77,8	-73,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1708	99	1773	3017	777	1707	1377	1773	-2772	-107,0	1377,8	107,2	-82,0
Інші фінансові доходи	2	1	1	0	0	-1	0	-1	0	-70,0	0,0	-100,0	-
Фінансові витрати	107	89	7	7	0	-18	-82	0	-7	-17,8	-92,1	0,0	-100,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-1713	11	1777	3009	777	1727	1777	1772	-2777	-100,7	13177,7	107,7	-81,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	10	0	378	703	222	-10	378	237	-381	-100,0	100,0	73,9	-73,2
Чистий фінансовий результат	-1723	11	1089	2707	322	1737	1078	1317	-2087	-100,7	9800,0	120,9	-87,7

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Інші операційні доходи ТОВ «TK-STYLE» також зростали у 2019-2021 рр., проте у 2022 р. їх величина значно зменшилась.

Адміністративні витрати у 2019-2021 рр. зросли, поряд із витратами на збут та інші операційні витрати.

Фінансовий результат ТОВ «TK-STYLE» від операційної діяльності у 2018 р. був від'ємним, що свідчить про збитковий рівень виробництва швейної фабрики на той період. Позитивним є досягнення додатного значення у подальшому періоді 2019-2022 рр.

Досліджуючи майновий стан ТОВ «TK-STYLE», побудуємо таблицю 2.2.

В цілому загальна величина активів ТОВ «TK-STYLE» зросла у 2019-2022 рр. перш за все за рахунок збільшення вартості необоротних активів та оборотних активів (рис. 2.2).

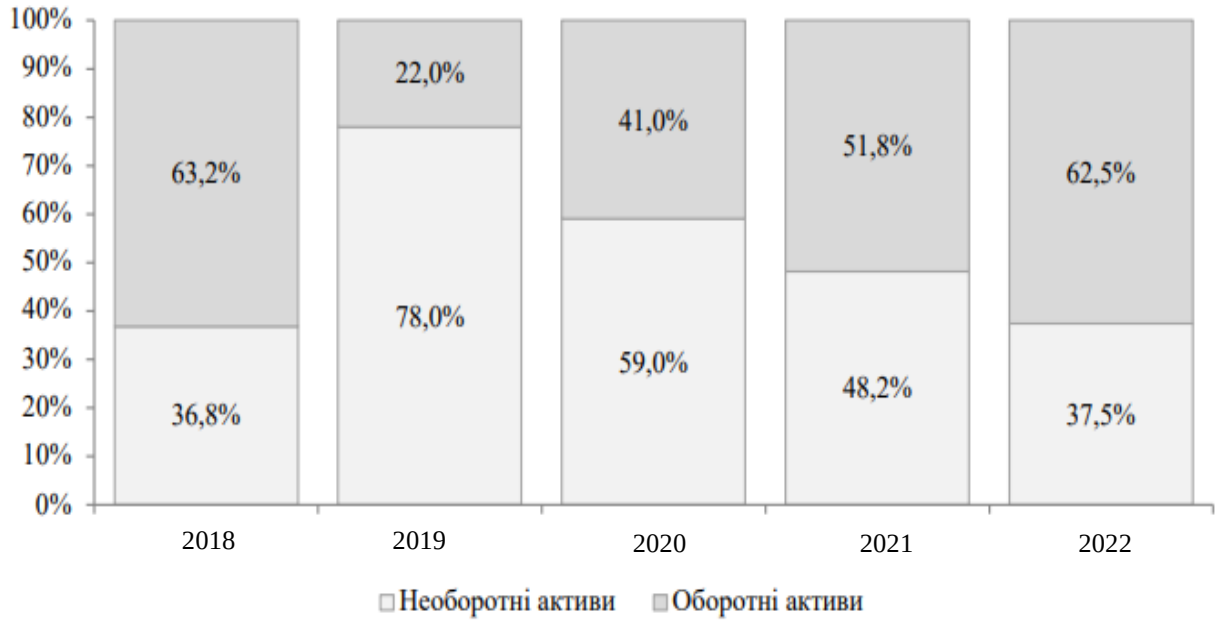

Рис. 2.2 Структура активів ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Величину та динаміку пасивів підприємства проаналізовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ТОВ «ТК-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне				темп приросту, %			
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
АКТИВИ	9007	8027	9772	12393	17997	-979	1727	2771	7702	-10,9	21,7	27,1	37,1
1. Необоротні активи	*3318*	*7273*	*7778*	*7977*	*7371*	2977	-707	218	397	88,8	-8,1	3,8	7,7
Основні засоби	3297	7271	7778	7977	7371	2977	-793	218	397	89,8	-7,9	3,8	7,7
Інші фінансові інвестиції	27	12	0	0	0	-12	-12	0	0	-70,0	-100,0	-	-
2. Оборотні активи	*7787*	*1773*	*3997*	*7717*	*10727*	-3927	2231	2723	7207	-79,0	127,7	70,7	77,7
Запаси	183	717	777	1077	1197	732	132	298	171	237,1	21,7	39,9	17,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	879	0	1101	1777	7071	-879	1101	773	3387	-100,0	100,0	71,1	203,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками:													
з бюджетом	217	712	328	772	777	197	-87	137	17	89,9	-20,7	70,9	3,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	7737	291	293	713	3787	-7177	2	220	3272	-93,7	0,7	77,1	737,8
Гроші та їх еквіваленти	1	777	1727	2733	117	777	1080	1208	-2718	77700,0	272,7	79,2	-97,8

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.3

Аналіз пасивів ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне				темп приросту, %			
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
ПАСИВИ	9007	8027	9772	12393	17997	-979	1727	2771	7702	-10,9	21,7	27,1	37,1
1. Власний капітал	*2707*	*7777*	*7772*	*9078*	*9390*	3171	1087	2707	322	131,9	19,7	37,1	3,7
Зареєстрований (пайовий) капітал	3172	3172	3172	3172	3172	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Капітал у дооцінках	0	3170	3178	3178	3178	3170	-2	0	0	100,0	-0,1	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-778	-737	372	2778	3080	11	1089	2707	322	-1,7	-177,8	783,7	11,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	*387*	*779*	*771*	*1178*	*1731*	72	102	727	373	17,0	22,7	113,8	30,0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	387	779	771	1178	1731	72	102	727	373	17,0	22,7	113,8	30,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	*7217*	*2002*	*2739*	*2177*	*7077*	-7212	737	-392	3927	-77,8	27,8	-17,7	182,9
Короткострокові кредити банків	1000	0	0	0	3000	-1000	0	0	3000	-100,0	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:													
за товари, роботи, послуги	132	770	327	278	808	308	-117	-78	770	233,3	-27,9	-20,9	213,2
за розрахунками з бюджетом	71	133	277	277	272	82	137	-3	-12	170,8	100,8	-1,1	-7,7
за розрахунками зі страхування	209	712	737	319	397	203	227	-317	77	97,1	77,7	-79,8	23,7
за розрахунками з оплати праці	700	837	1228	1277	1783	737	397	38	317	108,7	77,2	3,1	27,0
за одержаними авансами	30	27	0	0	0	-7	-27	0	0	-17,7	-100,0	-	-
Інші поточні зобов'язання	7392	178	82	70	37	-7237	-77	-72	-3	-97,7	-78,1	-71,2	-7,7

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Тобто, величина пасивів ТОВ «TK-STYLE» зменшилась у 2019 р. через зменшення величини поточних зобов'язань та забезпечення. Зростання величини пасивів зумовлено:

- збільшення величини усіх складових (у 2020 та 2022 рр.);

- збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань та забезпечень (у 2021 р.).

В структурі пасивів ТОВ «TK-STYLE» найбільша частка належала поточним зобов'язанням і забезпеченням (у 2018 р.) та власному капіталу (у 2019-2022 рр.).

З метою оцінки фінансового стану ТОВ «TK-STYLE» та ефективності управління його фінансовими ресурсами здійснимо аналіз ділової активності ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр. (табл. 2.7).

Величина коефіцієнта оборотності основних засобів ТОВ «TK-STYLE» зменшилась в 2019-2020 та 2022 рр. Також зменшилась у 2022 р. величина коефіцієнта оборотності власного капіталу, отже, можна зробити висновок, що власний капітал ТОВ «TK-STYLE» використовується недостатньо ефективно.

Далі проаналізуємо показники рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення			
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт рентабельності продукції	-10,31	0,07	7,87	7,71	0,70	10,37	7,8	-0,37	-7,81
Коефіцієнт рентабельності активів	-17,13	0,13	12,27	21,73	2,19	17,27	12,12	9,78	-19,77
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-9,27	0,07	3,12	7,27	0,78	9,3	3,07	1,13	-3,77
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-78,11	0,28	17,80	30,79	3,79	78,39	17,72	12,79	-27,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ТОВ «ТК-STYLE» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення			
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	1,77	2,77	3,92	7,11	3,80	0,81	1,77	1,19	-1,31
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,77	17,77	17,21	27,79	21,72	0,89	0,77	8,78	-3,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,09	7,72	28,77	27,97	9,37	3,73	22,07	-2,82	-17,79
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	118,07	77,30	12,79	17,07	39,07	-73,77	-71,71	1,38	27,98
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	27,73	23,33	22,71	17,73	17,81	-1,7	-0,82	-7,78	2,08
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2977,00	87,10	27,30	78,79	71,07	-2878,9	-78,8	21,39	-7,72
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,27	0,72	0,70	0,77	0,73	-0,82	-0,02	0,27	-0,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,20	7,23	7,70	7,19	7,07	0,03	0,77	1,79	-1,17

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Виходить, що коефіцієнт рентабельності продукції зменшився у 20212022 рр., тому можна стверджувати, що знизилась ефективність збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий стан ТОВ «TK-STYLE» був нестійким у 2018-2019 р., що викликано його збитковою діяльністю та неефективним управлінням фінансовими ресурсами. Проте у 2020-2022 рр. спостерігається залежність виробництва від залучених фінансових коштів та демонструється недостатньо ефективна система управління фінансовою системою підприємства.

2.2. Товарно-географічна структура експортно-імпортних операцій підприємства

ТОВ «TK-STYLE» здійснює зовнішньоекономічну діяльність, експортуючи власну продукцію за кордон. Зазначимо, що величина експорту підприємства зменшилась у 2022 р. (рис. 2.3).

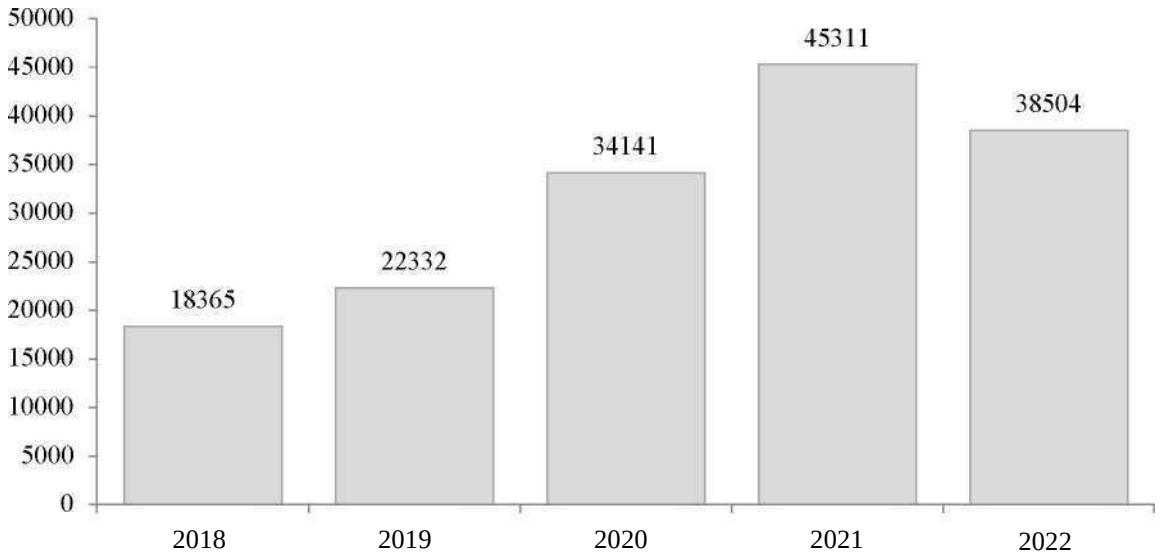

Рис. 2.3 Величина експорту продукції ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Найбільший темп зростання експорту продукції ТОВ «TK-STYLE» спостерігався у 2020 р., однак у 2022 р. величина експорту зменшилась через зниження обсягу виробництва (рис. 2.7).

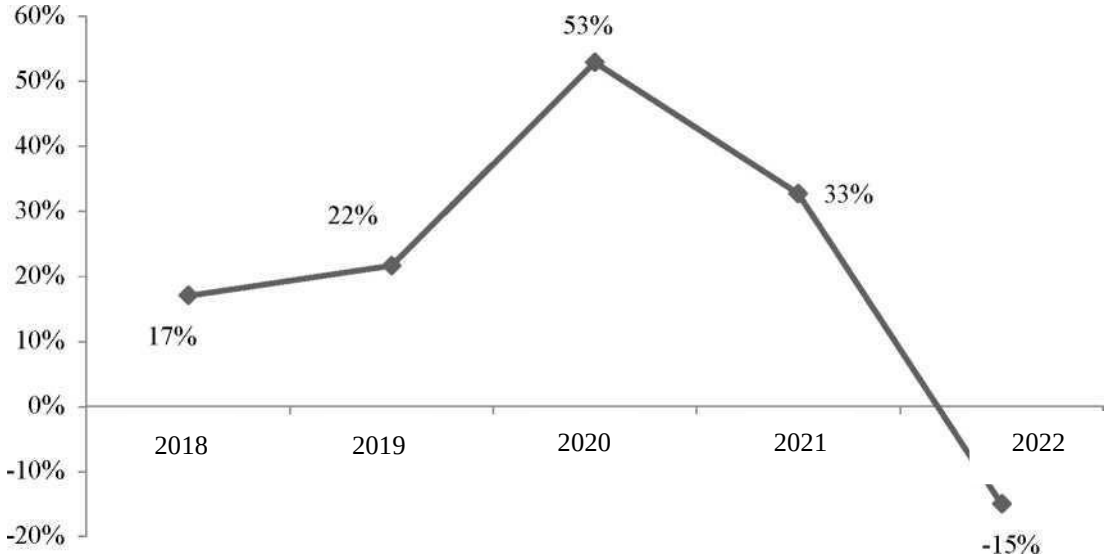

Рис. 2.7 Динаміка експорту продукції ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Перш ніж проаналізувати ефективність міжнародної торгівлі ТОВ «TK-STYLE», дослідимо структуру експорту в залежності від виду продукції. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура експортованої продукції ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки				
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Величина експорту, тис. грн.					
Жіночий верхній одяг	7172	8933	17339	19787	17327
Жіночі сукні та спідниці	7172	7777	9901	13793	11937
Жіночі брюки	2020	1773	2078	2277	1770
Чоловічий одяг	7071	7370	7873	9978	7701
РАЗОМ	18377	22332	37171	77311	38707
Структура експорту, %					
Жіночий верхній одяг	39	70	72	73	77
Жіночі сукні та спідниці	28	29	29	30	31
Жіночі брюки	11	7	7	7	7
Чоловічий одяг	22	27	23	22	20
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Динаміку обсягу та структури експортованої продукції ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів та частки експортованої продукції ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки			
	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Величина експорту, тис. грн.				
Жіночий верхній одяг	1771	7707	7177	-2177
Жіночі сукні та спідниці	1337	3727	3792	-1777
Жіночі брюки	-777	787	218	-727
Чоловічий одяг	1319	2793	2117	-2277
РАЗОМ	3977	11809	11170	-7807
Структура експорту, %				
Жіночий верхній одяг	1	2	1	2
Жіночі сукні та спідниці	1	0	1	1
Жіночі брюки	-7	-1	-1	-1
Чоловічий одяг	2	-1	-1	-2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Зазначимо, що найбільшу частку в експорті ТОВ «TK-STYLE» займає жіночий верхній одяг (рис. 2.7).

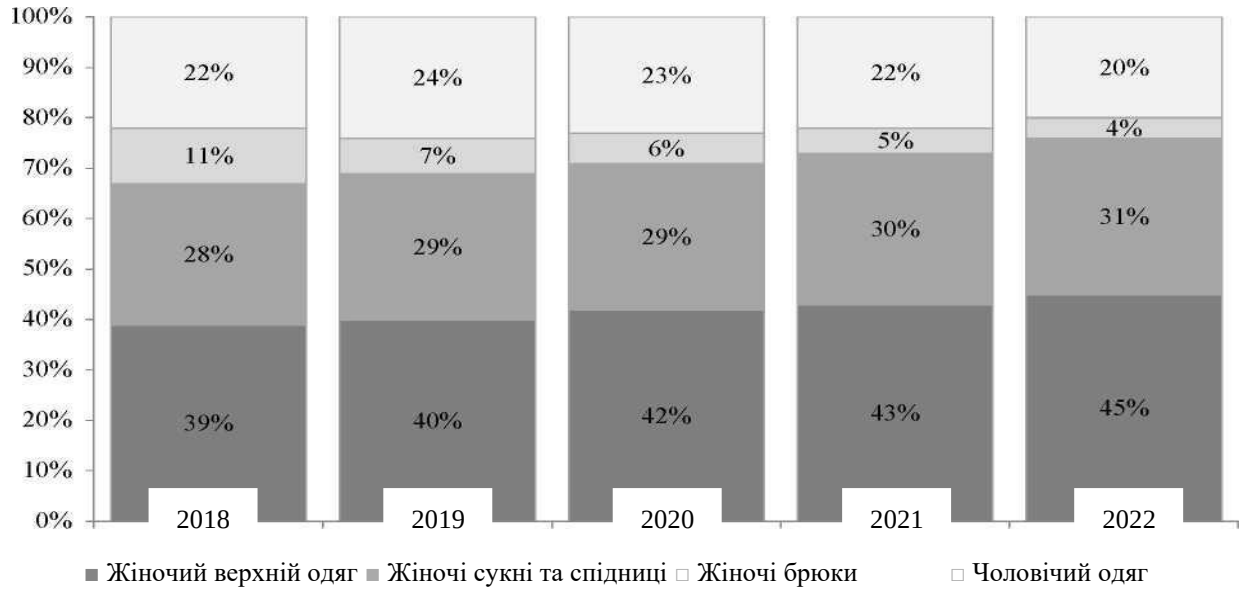

Рис. 2.7 Структура експорту ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі розрахунків

У 2022 р. частка експорту жіночого верхнього одягу ТОВ «ТК-STYLE» зросла, а також позитивні зміни спостерігались по категорії жіночих суконь та спідниць. Таким чином, ТОВ «ТК-STYLE» здійснює зовнішньоторговельну діяльність власною продукцією та отримує відповідні прибутки.

Асортиментний ряд - понад 30 тис. видів тканин із 27 країн світу і 20 тис. найменувань товарів у категоріях: фурнітура, пошив одягу, декор і домашній текстиль.

Одяг цієї фабрики з етикеткою Made in Ukraine купують по всій Європі. Співпрацює з такими країнами як Франція, Австрія, Німеччина, Польща. Найбільше продукції експортувалось до Франції та Німеччини. Така тенденція обумовлена значною кількістю виробників одягу у самій Франції, а також великою кількістю франшиз на пошиття одягу в інших країнах світу.

У грудні 2020 року ТОВ «ТК-STYLE» вдалося отримати непросте замовлення на пошиття курток для кінної поліції Німеччини, і з середини березня 2021 року команда фабрики почала їх активно забезпечувати. У червні 2021 відвантажено майже 10 тис. курток (7 тис. чоловічих і 2 900 жіночих).

У 2022 році швейная фабрика ТОВ «ТК-STYLE» стала партнером New Fashion Zone! New Fashion Zone — це відразу три проекти на одній площі:

•Young Designers Contest New Fashion Zone

•Ukrainian New Fashion Days 2020

• Frankfurt Style Awards

Гран-прі VI межнародного конкурсу молодих дизайнерів New Fashion Zone отримала Татьяна Маркова з коллекцією HEMP COLLECTION, в номинації Sustainable fashion. Вона отримала 100 000 гривен на пошив коллекції від швейної фабрики ТОВ «ТК-STYLE».

Одяг цієї фабрики з етикеткою Made in Ukraine купують по всій Європі. ТОВ «ТК-STYLE» показує реальний приклад сучасного перспективного

виробництва.

Таблиця 2.8

Величина експорту ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн

Країни	Роки																				
	31.12.2018					31.12.2019					31.12.2020					31.12.2021					31.12.2022				
	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ
Франція	2877	1937	771	1777	7020	3078	2829	787	1997	8377	7719	7702	717	3007	12739	7777	7727	778	3771	17199	032	012	797	2771	13302
Німеччина	2729	1897	722	1772	7799	3077	2797	397	1878	7927	7098	7001	777	2712	11787	7739	7310	702	3212	13773	719	877	771	2718	12137
Великобританія	889	721	301	779	2380	1712	729	372	717	3010	3811	817	727	1212	7277	3227	3097	771	1711	387	887	281	290	1222	7777
Італія	877	789	277	777	2377	1718	722	331	779	3070	1911	782	232	927	3770	3877	1771	777	1707	077	992	787	212	1700	7391
Разом	7172	7172	2020	7071	18377	8933	7777	1773	7370	22332	17339	9901	2078	7873	37171	19787	13793	2277	9978	77311	17327	1937	1770	7701	38707

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.9

Географічна структура експорту ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., %

Країни	Роки																						
	31.12.2018					31.12.2019					31.12.2020					31.12.2021					31.12.2022				
	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ	Жіночий верхній одяг	Жіночі сукні та спідниці	Жіночі брюки	Чоловічий одяг	РАЗОМ
Франція	70,1	37,7	37,7	37,7	38,2	7,1	73,7	31	37,2	37,7	31,7	77,7	37,9	38,3	37,3	37,8	32,7	27,7	37,7	33,7	37,8	33,7	38,8	37,7	37,7
Німеччина	37,3	37,9	37,7	37,9	37,9	37,2	70,1	27,3	37,1	37,7	28,7	70,7	33	37,7	33,7	28,9	31,7	22,2	32,2	30,2	31,3	32,3	28,7	31,7	31,7
Великобританія	12,7	12,1	17,9	17,1	13	17,8	8,2	22,7	13,7	13,7	27,7	8,2	20,8	17,7	18,7	17,7	22,8	19,9	17,2	18,7	22,7	19,1	18,8	17,9	19,9
Італія	12,2	13,3	12,7	13,7	12,9	17,9	8,1	21,2	17,3	13,7	13,3	7,9	11,3	11,8	10,7	19,7	12,9	33,3	17,1	17,8	11,7	17	13,8	18,1	17,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За якістю пошиття чернігівська продукція значно виграє конкуренцію з підприємствами легкої промисловості Східної Азії та Туреччини.

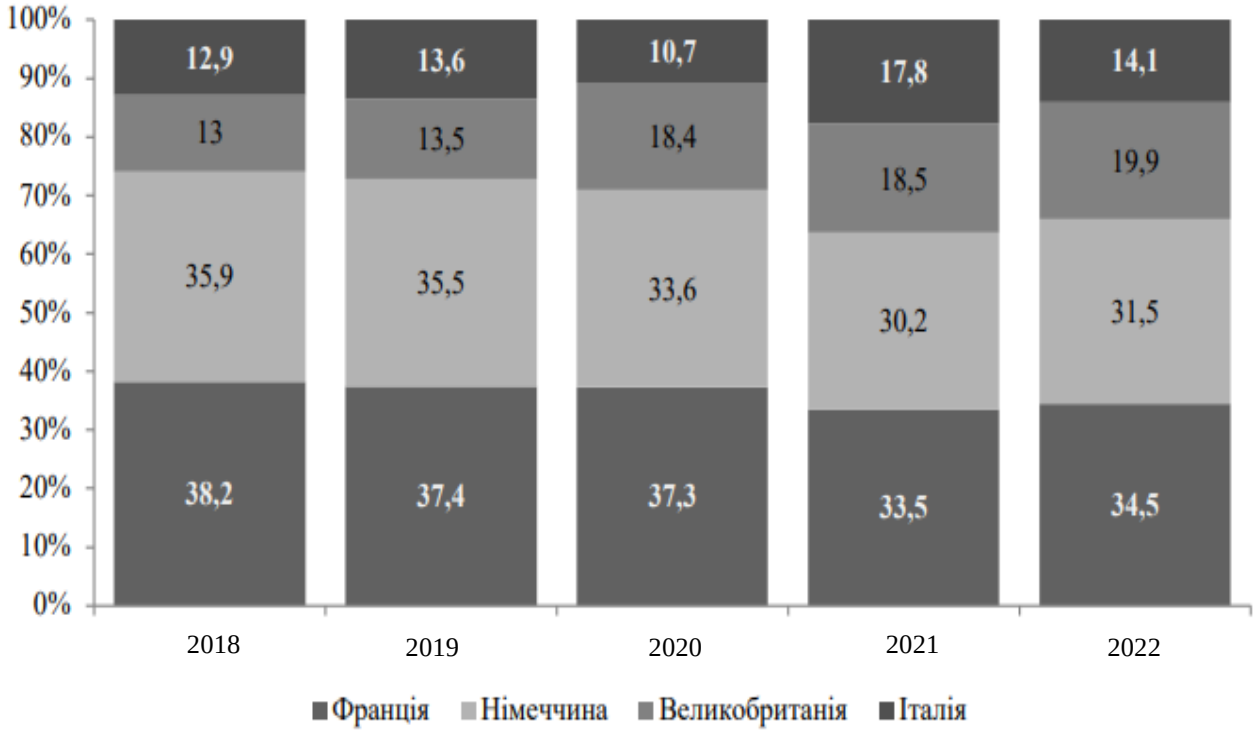

Рис. 2.7. Географічна структура експорту продукції ТОВ «ТК-STYLE» у 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Варто зазначити, що на внутрішньому ринку підприємство реалізує значно менший обсяг продукції, аніж направляє на експорт

Підприємства легкої промисловості, як і все інше українське виробництво, необхідно всіляко підтримувати. У людей буде робота, і вони працюватимуть в Україні. Made in Ukraine має стати девізом та програмою дій на найближчі роки.

Також варто навести SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл. 2.12).

Отже, бачимо, що підприємство повинне використати наявні можливості та вийти на нові ринки збуту. Таким чином, отримані результати свідчать про необхідність розробки заходів для покращання експортної діяльності ТОВ «ТК-STYLE» та підвищення їх ефективності.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ЗЕД ТОВ «ТК-STYLE»

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
1. Дотримання європейських вимог до виробництва. 2. Висока якість. 3. Середні ціни. 4. Використання екологічної сировини.	1. Відсутність бренду. 2. Недостатні витрати на маркетинг та рекламу. 3. Невисока частка ринку. 4. Недостатня кількість кваліфікованого персоналу.
Можливості	*Загрози*
1. Розширення ринків ЄС для збуту. 2. Розширення асортименту. 3. Вихід на нові ринки збуту. 4. Створення власного бренду. 5. Порівняно нижчі ціни на європейському ринку збуту. 6. Зростання прихильності за кордоном до українського одягу.	1. Нестабільний курс національної грошової одиниці. 2. Зростання конкуренції з боку зарубіжних компаній. 3. Зростання вартості сировини та матеріалів. 4. Продовження поширення COVID-19 та зменшення можливостей для експорту.

Джерело: складено автором

Таким чином, варто відзначити переважно експортоорієнтовану діяльність досліджуваного підприємства, проте протягом досліджуваного періоду зростають обсяги реалізації продукції на українському ринку.

2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТК-STYLE»

З метою оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій ТОВ

«TK-STYLE» побудуємо таблицю 2.11. Обсяг експорту зменшився у 2022 р., відповідно зменшився чистий дохід від експорту, та чистий експортний прибуток і рентабельність експорту (рис. 2.7, 2.7)

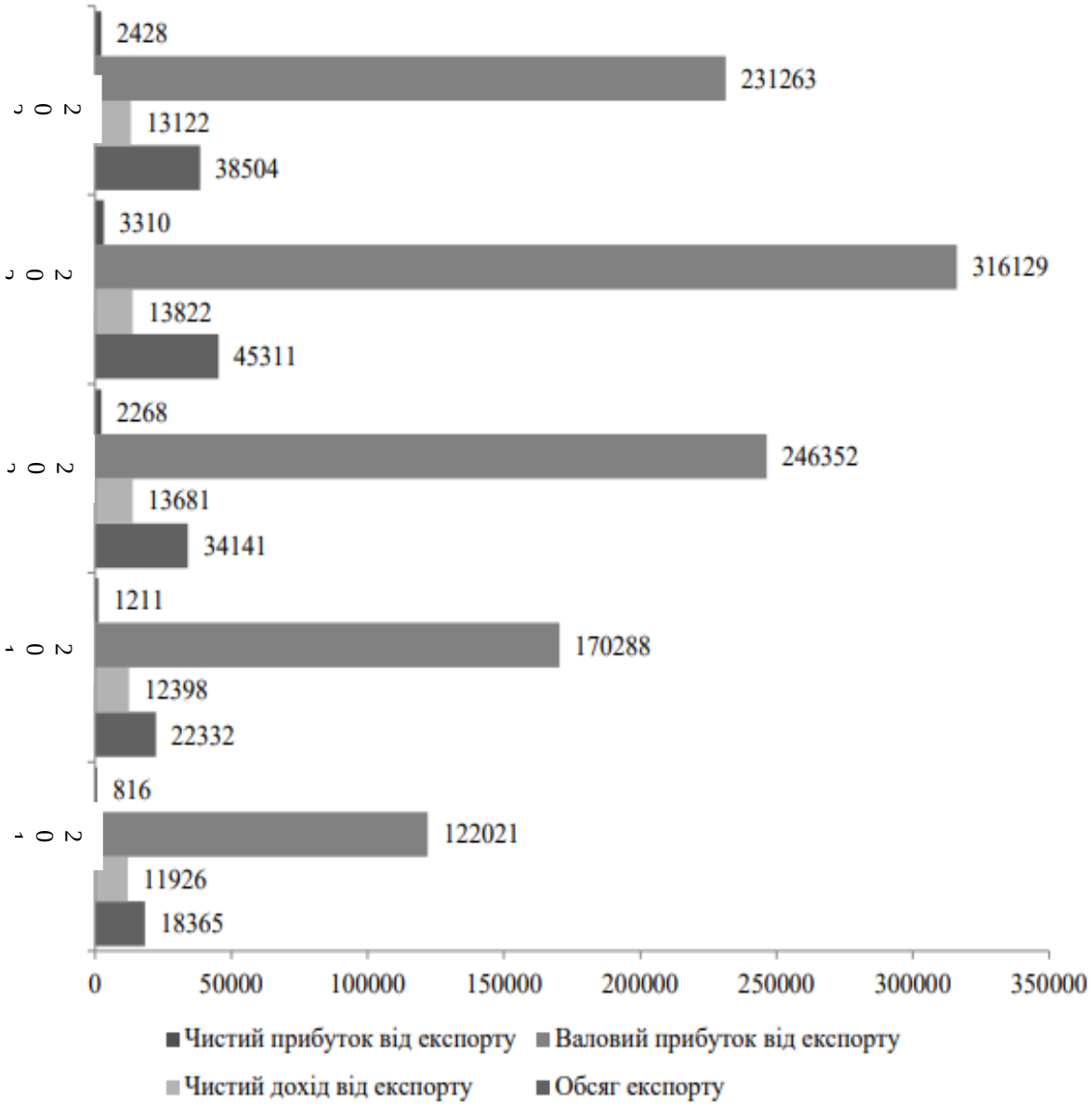

Рис. 2.7. Показники прибутку від експорту продукції ТОВ «TK-STYLE» у 2017-2019 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.11

Показники ефективності міжнародної торгівлі ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне				темп приросту, %			
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Обсяг експорту	18377	22332	37171	77311	38707	3977	11809	11170	-7807	21,7	72,9	32,7	-17,0
Чистий дохід від експорту	11927	12398	13781	13822	13122	772	1283	171	-700	7,0	10,3	1,0	-7,1
Валовий прибуток від експорту	122021	170288	277372	317129	231273	78277	77077	79777	-87877	39,7	77,7	28,3	-27,8
Чистий прибуток від експорту	817	1211	2278	3310	2728	397	1077	1072	-882	78,7	87,3	77,9	-27,7
Рентабельність експорту	7,77	7,72	7,77	7,31	7,31	0,98	1,22	0,77	-1,00	x	x	x	x

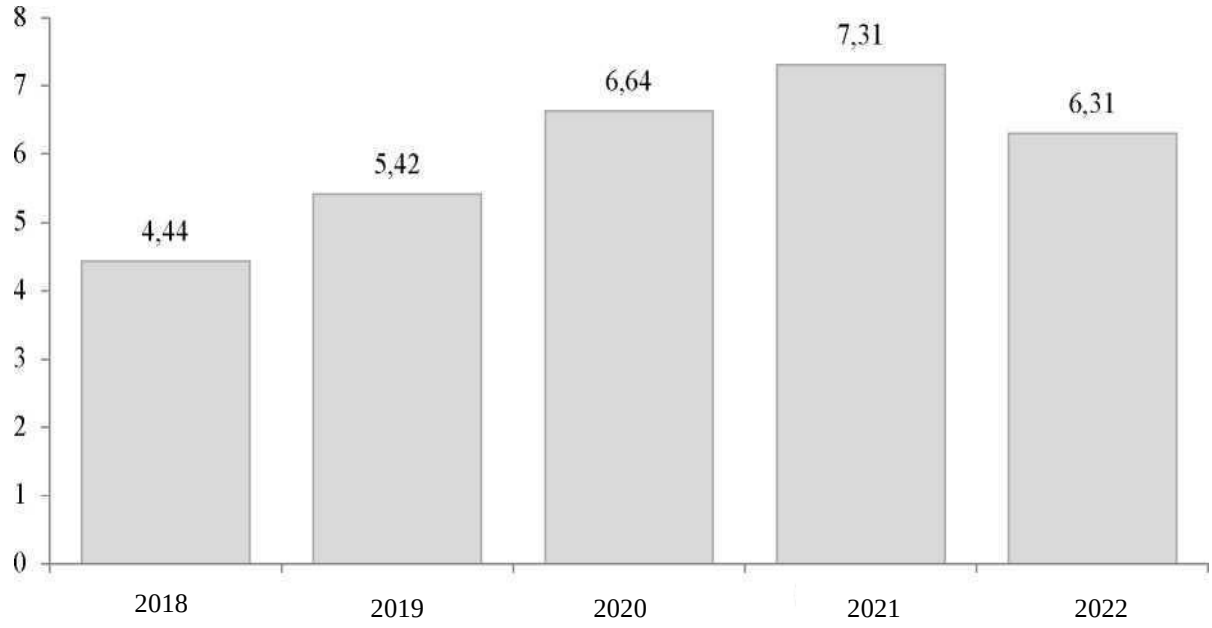

Рис. 2.7. Рентабельність експорту продукції ТОВ «ТК-STYLE» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Зростання чистого прибутку ТОВ «ТК-STYLE» у 2019-2022 рр. обумовлено зростанням прибутків від експорту, адже вартість продукції, реалізованої на внутрішньому ринку, значно нижча, а ніж експорт цієї продукції, тому спостерігаються значні відмінності у загальній ефективності підприємства та ефективності його експортної діяльності, розрахованої окремо від загальних показників діяльності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.12, загальна вартість укладених контрактів керівництвом ТОВ «ТК-STYLE» на експорт продукції у 2022 р. зменшилася Вагоме зростання кількості поставленої продукції спостерігалося у 2019-2021 рр. Відповідно, відсоток виконання контрактів зріс у 2020 р., проте негативним моментом є його зменшення у 2021 р.

Серед основних причинами невиконання частини контрактів керівництво ТОВ «ТК-STYLE» зазначило:

- політична нестабільність в країні;
- інфляція те знецінення гривні;
- стрімке зростання цін на сировину та необхідні матеріали, що

Таблиця 2.12

Показники виконання контрактів ТОВ «ТК-STYLE» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення							
						абс.				відн., %			
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Загальна вартість укладених контрактів на поставку продукції, тис. грн.	18918	22977	37771	77998	70120	7078	11777	12277	-7878	21,7	71,2	37,3	-17,7
Поставлено продукції, тис. грн.	18377	22332	37171	77311	38707	3977	11809	11170	-7807	21,7	72,9	32,7	-17,0
Відсоток виконання, %	97,08	97,20	98,27	97,71	97,97	0	1	-2	0	0,1	1,1	-1,9	-0,7
Кількість укладених контрактів, од.	87	91	97	92	87	7	7	-7	-8	8,3	7,7	-7,2	-8,7
Кількість виконаних контрактів, од.	82	88	97	89	81	7	7	-7	-8	8,7	7,8	-7,0	-9,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

зумовило зростання собівартості продукції та необхідність постійного коригування цін на поставку (експорт).

Найменша питома вага прострочених контрактів припала на 2020 рік, а найбільша - на 2021 рік (рис. 2.17).



Рис. 2.8. Показники виконання міжнародних контрактів ТОВ «TK-STYLE» у 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже варто зазначити, що негативний вплив на ефективність експортної діяльності ТОВ «TK-STYLE» був обумовлений рядом факторів як внутрішнього так і зовнішнього ринку:

1) погіршення економічної ситуації в Україні, погіршення платіжних можливостей товаровиробників, збиткова діяльність та нестійкий фінансовий стан;

2) складна політична ситуація в Україні, яка негативно відображається на договірних відносинах підприємств з основними замовниками, а також певні труднощі щодо перетину митної території;

3) російсько-українська війна;

4) зростання цін паливо та енергоносії, на сировину та матеріали, що провокує зростання вартості експортованої продукції та необхідність систематичного коригування вартості контрактів, що й зумовлює погіршення

показників виконання контрактів.

Припустимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$y = \$000 + \$010\ (010 + \$020\ (020 + \$030\ (030 + \$070\ (070, \quad (2.1)$$

де у - чистий дохід (виручка) від реалізації продукції на експорт (тис. грн),

$0,0 - коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру *(i* = 1,7).

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу ТОВ «TK-STYLE» представлено у таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «TK-STYLE» за 2010 - 2022 рр.

Рік	Чистий дохід від експорту	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Фінансові витрати
2010	7300	730	11	280	0
2011	8000	800	10	372	0
2012	8900	1077	37	780	0
2013	10900	1223	27	800	7
2017	11770	1112	21	877	90
2018	11927	1772	73	1032	80
2019	12398	1377	37	777	77
2020	13781	1771	77	977	0
2021	13822	2703	130	997	0
2022	13122	1807	221	772	0

Джерело: складено автором

Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз

даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.17-2.17

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками ТОВ «ТК-STYLE»

Показник	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші опер. витрати	Фінансові витрати
Чистий дохід	тісний	ледве помітний	тісний	слабкий

Джерело: складено автором

Таблиця 2.17

Результати кореляційного аналізу прибутковості підприємства

Показник	Чистий дохід	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші опер. витрати	Фінансові витрати
Чистий дохід	1				
Адміністративні витрати	0,877828	1			
Витрати на збут	0,799777	0,719793	1		
Інші опер. витрати	0,729191	0,71211	0,088303	1	
Фінансові витрати	0,198717	-0,08222	-0,27083	0,731177	1

Джерело: складено автором

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок, що між чистим доходом і адміністративними витратами ТОВ «ТК-STYLE» та іншими опер витратами спостерігається тісний зв'язок, між чистим доходом і фінансовими витратами слабкий зв'язок.

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарность наявна(-0ij0 *ФО,iФ j).*

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS

Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Регресійна статистика ТОВ «TK-STYLE»

Регресійна статистика	
Множинний R	0,917713087
R-квадрат	0,872013777
Нормований R-квадрат	0,717727799
Стандартная похибка	1272,278072
Спостереження	10

Скорегований коефіцієнт детермінації 1020 = 0,917713087 (таблиця 2.17), тобто зміна результативної ознаки на 91,77 %спричинена зміною факторних.

Таблиця 2.17

Результати дисперсійного аналізу ТОВ «TK-STYLE»

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	7	71789919,18	10777779,79	7,77208232	0,030807
Залишок	7	7871001,723	1778200,377		
Всього	9	79730920,9			

Джерело: складено автором

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі:

за критерієм Фішера

$F = 7{,}772 > F_{табл}\,3, 72$, де $F_{табл} = F(0,1; m; n - m -1) = F(0,1; 7; 7)$,

тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значимі (на 90 %), вплив випадкових факторів відсутній.

За результатами регресійного аналізу (таблиця 2.18), оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,7, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія, при значеннях t-статистики, які менші $ї_{табл}$ (0,9;n - m - 1) =2,017 , природа формування параметрів a_i є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра.

Отже, всі параметри - статистично значимі.

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 7777{,}992+1{,}777782x_1 +12{,}37078x_2 +3{,}807728x_з + 8{,}977778\ x_д .$$

Таблиця 2.18

Результати регресійного аналізу

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 97%	Верхні 97%	Нижні 90,0%	Верхні 90,0%
Y-перетин	7777,992	1297,779	7,220207	0,008327	2137,373	8798,77	2877,137	8078,877
Адміністративні витрати	1,777782	1,913771	2,777879	0,78737	-3,77777	7,373807	-2,71177	7,300703
Витрати на збут	12,37078	11,87771	2,091717	0,37727	-18,1709	72,8721	-11,7792	37,27037
Інші операційні витрати	3,807728	3,177331	2,202707	0,283002	-7,33179	11,97787	-2,77278	10,18787
Фінансові витрати	8,977778	17,81718	2,707707	0,77197	-29,1332	77,07737	-20,9018	38,8129

Джерело: складено автором

Отже, якщо адміністративні витрати зростуть на одиницю, то чистий дохід збільшиться на 1,77 од.; витрати на збут зростуть на одиницю, то чистий дохід збільшиться на 12,37 од.; при зростанні інших операційних витрат на одиницю, чистий дохід збільшиться на 3,807 од.; при зростанні фінансових витрат на одиницю, чистий дохід зменшиться на 8,977 од.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «TK-STYLE» М. ЧЕРНІГІВ

3.1 Оптимізація географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «TK-STYLE»

Перш ніж розробити напрями удосконалення географічної структури експорту ТОВ «TK-STYLE», визначимо, який ринок є найбільш привабливим. Для цього сформуємо модель вибору серед нанайоптимальніших ринків:

- Німеччина,
- Австрія,
- Польща.

Даний вибір зумовлено тим, що дані країни є на даний момент членами ЄС, до яких за останні роки експорт українських товарів зростає, адже національні товаровиробники відкриваються нові можливості.

Також в перелічених країнах щорічно зростає попит на одяг українського виробництва. Також для них характерне зростання вартості виробництва одягу, яке обумовлене перш за все значними витратами на сировину й матеріали, а також відповідно робочу силу.

Основними факторами, що впливають на вибір країни є фактори політичного сприяння, соціально-економічного напрямку; наявності виробничих потужностей; податкової складової; цінові та маркетингові чинники (табл. 3.1).

Отже, найбільш привабливими ринками для ТОВ «TK-STYLE» є ринки Австрії та Польщі, проте ринок Німеччини не варто відхиляти, зважаючи на систематичне поглиблення уже існуючої співпраці із певними замовниками із Німеччини.

Таблиця 3.1

Основні фактори, що впливають на вибір країни для ТОВ «TK-STYLE»

Фільтри	Фактори	Країни		
		Німеччина	Австрія	Польща
1 «Визначення загального потенціалу ринку»	фактори політичного сприяння	відсутність рамкового договору між Німеччиною та Україною	покращання зовнішньоторговельних відносин з Україною	стійкі зовнішньоторговельні відносини
	соціально-економічна ситуація	рецесія, покращання ситуації у 2022 р. не відбулось (у 2021 р. ВВП зменшився на 38,27%) [32]	повільне економічне зростання (зростання ВВП у 2021 р. - 7,70%) [1]	економічне зростання (у 2021 р. величина ВВП зросла на 7,29%) [39]
	географічне положення (віддаленість ринку)	1777 км	1777 км	1193 км
2 «Вивчення потенційних ринків»	тенденції розвитку товарного ринку	зростання у 2020 р. на 3,77% величини валової доданої вартості [32]	зростання ВДВ склало 3,89% [3]	7,23% [39]
	культурне сприйняття продукту	позитивне, перехід населення на український одяг	позитивне, існують державні програми сприяння закупівлі української продукції	зростання вартості сировини зумовило перехід на одяг українського виробництва
	розвиненість ринку	високий рівень розвитку	середній рівень розвитку	середній рівень розвитку
	податки і збори	19 та 7% (стандартна та пільгова ставка)	20 та 10 або 12%	23% та 8, 7 або%
3 «Дослідження умов бізнесу»	наявність та напруженість конкуренції	висока	х	середня, ближче до низької
	оптимальні методи виходу на ринок	експорт	х	експорт
	достовірність інформації	високий рівень	х	високий рівень
	перспективи продаж	висока конкуренція вітчизняних виробників та схильність місцевого населення	х	високі, обумовлено незначною кількістю польських виробників на ринку та високими цінами зарубіжних

		підтримувати вітчизняного виробника		виробників

Продовження табл. 3.1

1	2	3	7	7
	цінова політика входження та поведінки	низькі ціни	х	середні ціни з подальшим збільшенням, адже порівняно з іншими виробниками вони будуть конкурентоспроможними
	концепція продукту	«низькі ціни»	х	«висока якість»
7 «Дослідження цільових аудиторій»	можливості стереотипізації ринків та сегментів	схильність до продукції вітчизняного виробництва, які відповідає вимогам ЄС щодо зменшення шкідливого впливу на оточуюче середовище	х	купівля якісної продукції, проте важливу роль відіграє ціна
	специфіка маркетингових функції	акцент на якості та безпечності	х	ефективна цінова політика
	міжнародний потенціал компанії	низький	х	середній з перспективою зростання

Джерело: складено автором на основі [70]

На другому етапі доцільно відзначити в якості привабливих ринків збуту Німеччину та Польщу через оптимізовану систему оподаткування та значний розмір ринку. Загальні результати підтверджують, що найбільш привабливим є ринок Польщі. Тому пропонуємо керівництву ТОВ «TK-STYLE» поряд з уже існуючими контрагентами на 2027 рік активувати співрацю із польськими контрагентами щодо продажу верхнього одягу.

Обравши макромаркетинговим середовищем ринок Польщі необхідно здійснити оцінку шести груп факторів, а саме:

- політико-правові,
- економічні,
- демографічні,

- науково-технічні,
- природні
- культурні.

Таблиця 3.2

Оцінка впливу політико-правових факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

№	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза або можливість
1	Спрямованість країн ЄС на збільшення частки використання продукції легкої промисловості з України	Попит	Можливість
2	Рідка зміна польського законодавства у сфері легкої промисловості	Попит	Можливість
3	Надання пільг для виробників, які виробляють екологічну продукції легкої промисловості	Пропозиція	Можливість
7	Звільнення від сплати акцизного податку	Попит/Пропозиція	Можливість

Джерело: складено автором

Серед наведених, політико-правових факторів ринку Польщі слід відмітити їх сумарний позитивний вплив на національних виробників верхнього одягу на європейському ринку збуту на перспективу.

Отже, з урахуванням впливу економічних факторів на збутову мережу ТОВ «TK-STYLE» на перспективу, доцільність виходу на польський ринок верхнього одягу зростає.

Таблиця 3.3

Оцінка впливу економічних факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

№	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза або можливість
1	Зростання споживання українського одягу на 7-8% щорічно	Попит	Можливість
2	Зростання споживання українського одягу	Попит	Можливість
3	Значна імпортна залежність	Попит	Можливість

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

Оцінка впливу демографічних факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

№	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза або можливість
1	Зростання кількості домогосподарств на 0,01% щорічно	Попит	Можливість
2	Зниження кількості місцевого населення	Попит	Проблема

Джерело: складено автором

Оцінюючи ринок Польщі варто зазначити наступне:

1. У Польщі щорічно зростає кількість домогосподарств орієнтовно на 0.01%.

0,01%.

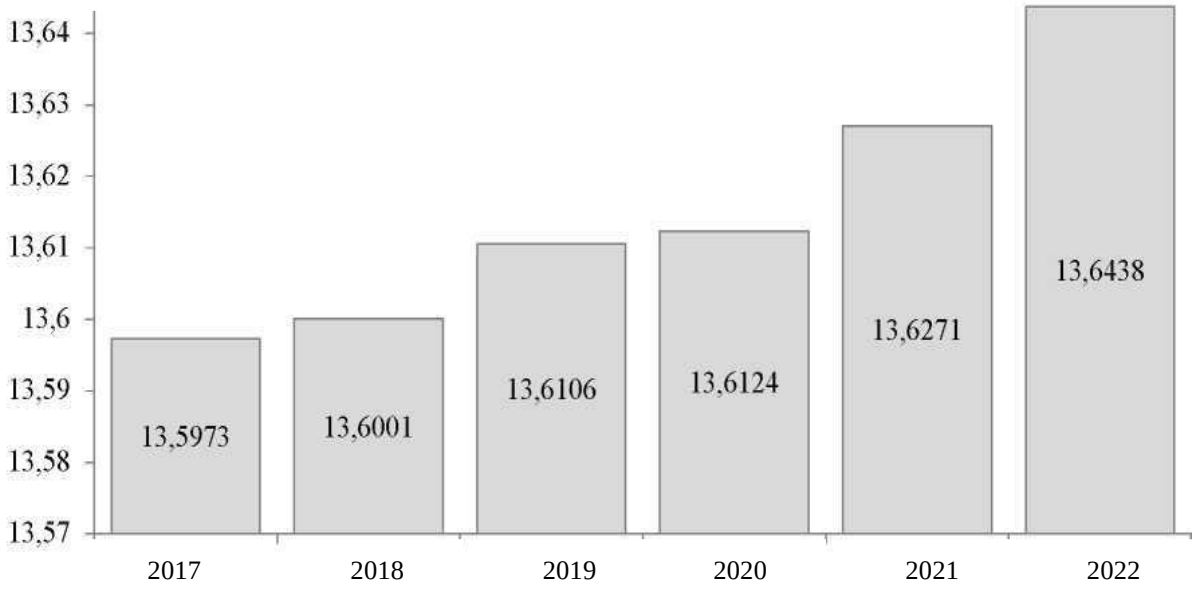

Рис. 3.1. Кількість домогосподарств, млн.

Джерело: складено автором на основі [77]

Це розглядається як позитивний фактор, бо він призводить до зростання потенційних споживачів, які матимуть бажання придбати одяг.

2. в Польщі останні 10 років рівень урбанізації становить близько 70% (рис. 3.2).

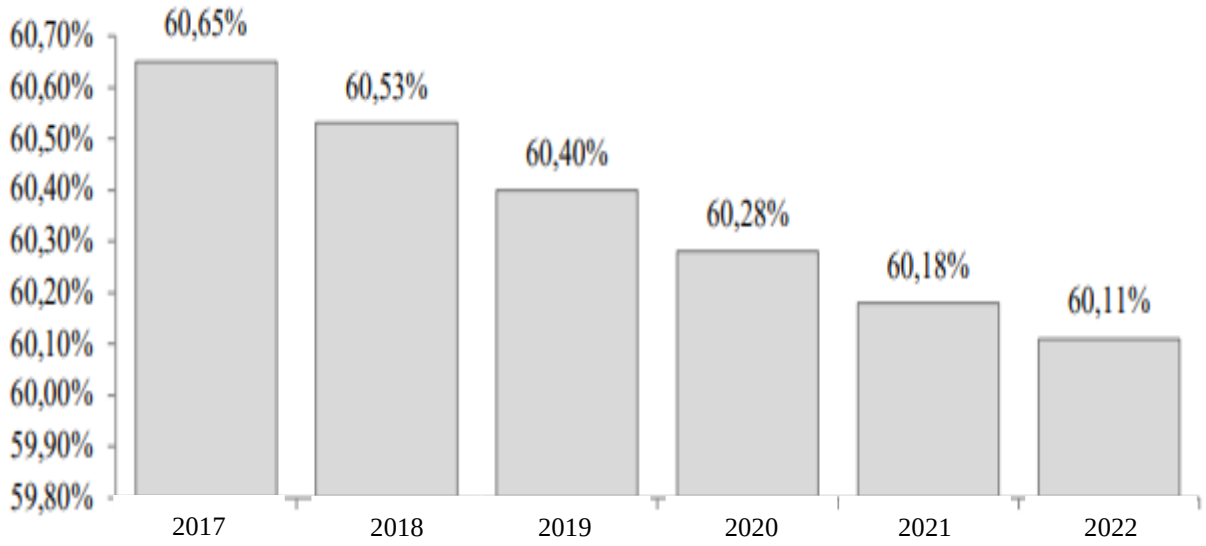

Рис. 3.2. Рівень урбанізації в Польщі, %

Джерело: складено автором на основі [77]

Таблиця 3.7

Оцінка впливу науково-технічних факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

№	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза або можливість
1	Високий рівень впровадження інновацій у легку промисловість Польщі	Попит	Проблема
2	Наявність 18 навчальних закладів (університетів) для підготовки технічних кадрів та 7 спеціалізованих закладів	Пропозиція	Можливість
3	Розвиненість інфраструктури легкої промисловості в Польщі	Пропозиція	Можливість

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

Оцінка впливу природних факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

№	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза або можливість
1	Значна кількість ресурсів	Попит/Пропозиція	Можливість
2	Висока врожайність сільськогосподарських культур	Попит/Пропозиція	Можливість
3	Географічна близькість України та Польщі	Пропозиція	Можливість

Джерело: складено автором

Польща має розвинену транспортну інфраструктуру, що представлена автомобільним, повітряним, залізничним, водним (морським, річковим) і трубопровідним транспортом. Україна з Польщею має пряме залізничне сполучення, що полегшує транспортування і ця мережа розгалужується [71].

Серед природних факторів також виявлено ряд можливостей, які будуть позитивним аспектом для товарообігу підприємства.

Таблиця 3.7

Оцінка впливу культурних факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

№	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза або можливість
1	Eco-friendly стиль життя польських громадян	Попит	Можливість
2	Вестернізація стилю життя	Попит/Пропозиція	Можливість
3	Неприязне ставлення до українського виробника	Попит	Проблема
7.	Низька цінність українського бренду	Попит	Проблема

Джерело: складено автором

Європейський стиль життя характеризується високим рівнем економічного розвитку, дбанням про навколишнє середовище і прагненням зменшення шкідливих наслідків людської діяльності, раціональним веденням діяльності. На даному етапі дослідження необхідно визначити вагомість кожної групи факторів макромаркетингового середовища (сума = 100%) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вагомість кожної групи факторів макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу

Фактор	Значимість
Політико-правові	20
Економічні	27
Демографічні	10
Природничі	17
Науково-технічні	17
Культурні	17
Всього	100

Джерело: складено автором

Проаналізувавши ряд наведених факторі, нами визначено значимість кожного із них шляхом визначення прямої залежності: на динаміка зміни кожного чинника вплине на зміну діяльності ТОВ «TK-STYLE». Отже при виході компанії на польський ринок, економічні та політичні фактори макромаркетингового середовища будь найбільше спонукати. Найменшу вагомість формують Отже, ринок Польщі, можна оцінити як найбільш сприятливий і пріоритетний для товарного асортименту макромаркетингового середовища ринку Польщі для товарів ТОВ «TK-STYLE» на перспективу.

3.2. Оптимізація експортного товарного асортименту продукції

З метою оптимізації експортного товарного асортименту продукції нами було проаналізовано основні характеристики товарного асортименту ТОВ «TK-STYLE», та аналогічні товари які лідирують на польському ринку жіночого верхнього одягу. Наведені дані сформуємо у вигляді порівняльних таблиць сильних та слабких сторін продукції ТОВ «TK-STYLE» та компаній-

конкурентів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз сильних і слабких сторін верхнього одягу ТОВ «TK-STYLE» у порівнянні з основними товарами конкурентів на ринку Польщі (1-10 балів)

Показники	ТОВ «TK-STYLE»	«Patrizia Aryton»	«Monnari»
I. Якісні показники продукції			
1. Відповідність міжнародним стандартам	1	3	3
2. Якість лекала	3	1	1
3. Якість сировини та тканини	5	1	2
7.Відсутність шкідливих домішок	3	4	3
7. Візуальні характеристики	5	1	2
II. Кількісні показники			
7. Середня ринкова ціна	3	1	2
7. Обсяги відходів	3	3	3
8. Ресурсозатратність	3	2	1
9. Логістичні витрати	2	3	3
Всього	27	18	19

Джерело: складено автором за даними

Наведені характеристики було отримано при дослідженні верхнього жіночого одягу конкурентів, зокрема вивчення якості, ціни, відповідності заявленим характеристикам тощо.

Отже, оцінивши товарний асортимент конкурентів ТОВ «TK-STYLE» на ринку верхнього одягу Польщі, можна стверджувати про конкурентну поведінку. Для ТОВ «TK-STYLE» бажано використовувати стратегію нішера, оскільки його продукція має відмінні характеристики:

- естетичні характеристики (форма та компактність), що дозволяє зменшити витрати сировини при виробництві одягу за рахунок

використання високоякісних лекал;

- специфічна технологія виробництва - відсутність шкідливих домішок при фарбуванні матерії;

- можливість використання іншої сировини.

Застосування даної стратегії нішера свідчитиме, що ТОВ «TK-STYLE» зможе реалізовувати власно продукцію на даному сегменті. Це є задовільним фактором визначеної управлінської проблеми, і дозволить виробнику сконцентруватися на задоволенні потреб специфічного споживача.

Оскільки існуючі виробники верхнього одягу які діють на ринку Польщі не спеціалізуються на задоволенні специфічного сегмента, тому ТОВ «TK-STYLE» має можливість застосовувати також стратегію лідерства у певній ніші та нарощувати обсяги подібного товару з метою розширення власного ринку збуту. Завдяки даним рішенням керівництво ТОВ «TK-STYLE» зможе зменшити загрози на новому ринку.

У ході оцінку майбутніх споживачів ТОВ «TK-STYLE» на ринку верхнього одягу Польщі доцільно розробити гіпотезу охоплення ринку, та сформувати сегментацію споживачів.

Польський уряд веде політику підтримки вітчизняних виробників та відповідно сприяє розвитку національних галузей, тому проникнути на зарубіжний ринок складно. На нашу думку слід обрати один із най конкурентніших товарів, яким на нашу думку може стати верхній одяг для жінок. Проведемо сегментацію ринку Польщі за наступними критеріями: географічний, демографічний, психографічний та поведінковий (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Сегментування ринку жіночого верхнього одягу Польщі

Критерії	Змінна	Значення змінної
1	**2**	**3**
Географічний	Клімат	- жителі південно-західних регіонів; - жителі північно-східних регіонів.
	Територіальне розташування	- Вармінсько-Мазурське, Підляське, Люблінське, Любуське, Підкарпатське, Малопольське, Опольське та Лодзьке воєводства; - решта вісім воєводств.

		- індивідуальні домогосподарства (приватні); - житлові кооперативи; - квартири.

Продовження табл. 3.10

1	2	3
Демографічний	Рівень доходу	- до 3000 PLN (-777$); - до 7900 PLN (1271$); - до 8000 PLN (2073$); - до 17000 PLN (-3831$); - від 17000 PLN (-3831$);.
	Вік особи, що здійснює покупку	- 21-30 років; - 31-70 років; - 71-70 років; - 71-70 років; - 71 рік і більше.
	Гендерна ознака особи, що здійснює покупку	- жінки; - чоловіки.
	Рівень освіти	- середня; - вища неповна; - вища.
	Етап життєвого циклу сім'ї	- молоді одинаки; - молоді сім'ї; - молоді сім'ї з дітьми; - подружжя похилого віку з дітьми; - подружжя похилого віку без дітей; - одинаки похилого віку без дітей.
Психо-графічний	Ставлення до іноземних товарів	- прагнуть допомогти; - вже користуються «eco-friendly» продукцією; - байдужі.
	Ставлення до іноземного виробника	- позитивні; - негативні; - нейтральні.
Поведінковий	Мотив придбання	- для власного використання; - на подарунок.
	Частота покупок	- 1 раз на місяць; - 1 раз на півроку; - 1 раз на рік і менше
	Спосіб пошуку товару	- у інтернеті; - у магазині; - у друкованій рекламі; - за порадою.

Джерело: складено автором на основі

Вагомим фактором попиту на товари є і клімат у Польщі. Різноманітність температур, мінлива та повна аномалій погода (падіння температури протягом доби на 17-28 градусів). На півдні й заході Польщі клімат помірно морський, з м'якою зимою й вологим літом, на сході - континентальний - тут взимку справжні морози, а влітку сухо та гаряче. Найтепліші регіони Польщі - південь і захід країни (Вроцлав, Краків), де

клімат формує найтепліше повітря з західної частини континенту. Найхолоднішою є північно-східна частина Польщі (Мазурські озера, Сувалки, Бялисток), яка часто перебуває під впливом арктичного повітря з Росії. Жителі холодніших регіонів будуть виявляти більший попит на верхній жіночий одяг (рис. 3.3) [22].

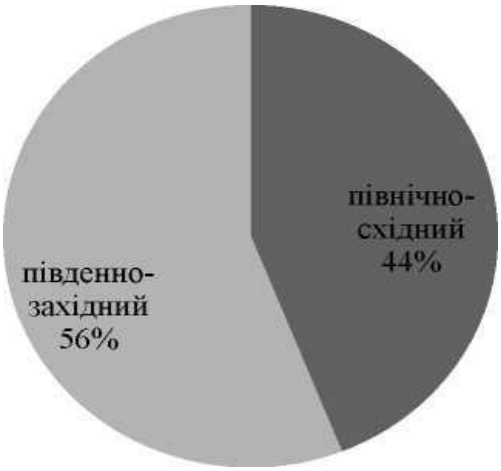

Рис. 3.3. Розподіл населення Польщі за регіонами, %

Джерело: складено на основі [78]

Для опрацювання товарної політики ТОВ «TK-STYLE» на ринку Польщі виконаємо планування товарного асортименту, а також відповідно сегментування ринку.

Запропонований асортимент визначається з урахуванням наявного попиту на ринку Польщі та визначеного асортименту ТОВ «TK-STYLE»: з урахуванням результатів оцінки асортименту конкурентів обрано лише товарні позиції, які зуміють конкурувати на міжнародному ринку з урахуванням якісних та цінових переваг (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Продуктово-сегментна матриця жіночого одягу ТОВ «TK-STYLE»

Продукт	Одяг для молоді	Одяг для жінок віком 27-70 років	Одяг для жінок віком від 70 років	Разом
Куртки	18	19	17	73
Пальто	11	17	20	77
Напівпальто	19	27	23	78
Парки	17	18	17	77
Разом	73	79	73	217

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «TK-STYLE» для охоплення широких позицій буде орієнтуватись на усі вікові групи споживачів даної країни, проте в пріоритеті будуть жінки віком 27-70 років. Основним видом продукції визначено напівпальто, яке на даному ринку користуються найбільшим попитом.

Таблиця 3.12

Вихідні дані для побудови матриці БКГ для аналізу асортиментного портфеля ТОВ «TK-STYLE» на ринку Польщі

Асортиментні групи	Обсяги продажів (тис. дол. США)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох основних конкурентів (тис. дол. США)	Темпи приросту ринку (%)
Куртки	1121,1	7	7987	2,2
Пальто	777,7	7	7122	1,9
Напівпальто	727,2	9	10080	2,8
Парки	107,7	17	8722	3,7

Джерело: складено автором

Найбільша конкуренція за підрахунками спостерігатиметься в сегменті продажів напівпальто, і найоптимальніші прибутки конкуренти отримають саме в сегменті продажу даного товару, що зумовлено високим постійним попитом та оптимальною ціною.

Згідно цінового порогу, то вартість товару ТОВ «TK-STYLE»є меншою за ціни конкурентів, проте впродовж 2021-2023 рр. вони зростають як на внутрішньому так і зовнішньому ринку, що зумовлено зростанням вартості сировини та операційних витрат у країні-виробнику.

Таблиця 3.13

Аналіз ринкових параметрів продукції ТОВ «TK-STYLE» на міжнародному ринку

Вид продукції	Темпи зростання попиту, %	Ціна у конку-рентів	Рівень цін підприємства на міжнародному ринку		Абсолютне відхилення цін підприємства
			на початок року	на кінець року	
Куртки	9,7	311	297	303	7
Пальто	12,7	209	192	198	7
Напівпальто	17,8	177	128	132	7
Парки	3,0	72	32	37	2

Джерело: складено автором

Таблиця 3.17

Порівняльний аналіз цін на схожу продукцію підприємствами конкурентами на міжнародному ринку, дол. США

Вид продукції	Ціна товару			Абсолютні відхилення	
	підприємства	найбільшого конкурента	середня на ринку	від конкурента	від середньої на ринку
Куртки	303	328	311	-27	-8
Пальто	198	232	209	-37	-11
Напівпальта	132	173	177	-31	-22
Парки	37	79	72	-17	-8

Джерело: складено автором

В цілому цінова політика ТОВ «TK-STYLE» звичайно нижча у порівнянні з найбільшим конкурентами міжнародного середовища.

Натомість на міжнародному ринку у тому числі і Польщі існує система стимулюючих знижок (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Аналіз стимулюючих знижок на міжнародному ринку

Знижка	Характеристика	Переваги	Недоліки
За оптові покупки	Надається великим оптовим покупцям у розмірі 3-7%	Стимулює виробника до збільшення обсягів виробництва, прискорює виробничий процес	Значні знижки, зумовлені великими обсягами закупівель
Постійним клієнтам	Постійним покупцям - залежно від обсягів покупки та тривалості співпраці - від 1 до 3%	Збільшує споживчу лояльність та клієнтську базу	Практично відсутні
У святкові дні	Залучає більше споживачів до роздрібних продажів та оптових клієнтів	Значне зростання обсягів продажу	Оптові клієнти спеціально очікують святкових днів, і підприємство втрачає частину прибутку, яку змогло б отримати від роздрібних продажів
За повну передоплату	Знижка у 2-7% за повну передоплату партії товару - оптовим покупцям	Скорочується термін обігу коштів (дебіторської заборгованості)	Недоліки можуть спостерігатись при оплаті злотими, адже рівень інфляції низький

Джерело: складено автором

Джерело: складено автором

Вітчизняним виробникам у тому числі ТОВ «ТК-STYLE» необхідно також залучати певні види знижок, аби привернути увагу потенційних покупців, а після укріплення на даному ринку можна переглянути політику щодо зменшення їх зменшити величини.

Таблиця 3.17

Порівняльний аналіз політики і методів ціноутворення на міжнародному ринку

Елемент	Характеристика		Висновки
	підприємство	конкурент	
Загальна цінова стратегія	витрати+прибуток	залежно від попиту	Вітчизняне підприємство на етапі виходу на новий ринок змушене привабити покупців, тому використовує дану стратегію. Згодом її варто змінити
Знижки	усі перераховані види знижок	знижки у свята, а також оптовикам	
Рівень цін	низькі	середні та високі	Вітчизняне підприємство за рахунок привабливої ціни змушене привабити покупців, тоді як конкуренти мають змогу встановлювати вищі ціни за рахунок бренду
Швидкість реакції на зміни попиту	висока	висока	Задля ефективної маркетингової політики необхідно вчасно реагувати на зміну цін
Програма реакції на зниження цін конкурентами	Часткове зниження	Відсутня	Вітчизняне підприємство повинне оперувати цінами - найбільшою конкурентною перевагою
Ініціативне зниження цін	В перший рік відсутнє, можливе згодом	Присутнє, для розпродажів	Такий інструмент можуть собі компанії, які мають стійкий фінансовий стан

Джерело: складено автором

Отже, найбільша конкурентна перевага ТОВ «TK-STYLE» (ціна товарів) має нею залишатись, адже саме вона найбільше приваблює споживачів. Згодом ТОВ «TK-STYLE», закріпившись на новому Європейському ринку, зможе змінити цінову стратегію та підвищити ціни залежно від попиту та інших факторів.

Отже, ТОВ «TK-STYLE» доцільно виходити на ринок верхнього жіночого одягу Польщі, що сприятиме реалізації сильних сторін та набуттю досвіду експортної діяльності у Польщі. В цілому Польський ринок є досить привабливим для ТОВ «TK-STYLE», і саме він зможе забезпечувати значні перспективи у найближчому майбутньому не лише при виході на цей ринок, але й збільшити свою присутність на європейських ринках завдяки наявним основним конкурентним перевагам власної продукції.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Збутова політика ТОВ «TK-STYLE» передбачає використання послуг дистриб'юторів, що дозволить керівництву ТОВ «TK-STYLE» охопити увесь ринок і відповідно збільшити обсяги продажів.

Дилерська мережа ТОВ «TK-STYLE» містить власні виробничі потужності, залучених оптових і роздрібних посередників як на внутрішньому так і зовнішньому ринку, які нині функціонують як одне ціле.

Незалежні дистриб'ютори на перспективу, можуть бути залученні для б укладання офіційних угод ТОВ «TK-STYLE» з міжнародними партнерами для об'єднання зусиль з метою збільшення обсягів продажів, у певній мірі економії коштів та досконалого вивчення ринку.

ТОВ «TK-STYLE» зобов'язується поставляти власний товар чітко визначеної у домовленостях якості у конкретно визначенні терміни, а також обумовить супутнього сервісу.

Варто зазначити, що оскільки ТОВ «TK-STYLE» переважно орієнтоване на експорт одягу, а на вітчизняному ринку реалізується лише

37% продукції.

Таблиця 3.17

Стратегічний план маркетингового стимулювання збуту верхнього жіночого одягу ТОВ «TK-STYLE» на польському ринку

Вибір засобів стимулювання збуту		
Пробні зразки	Пропозиція демонстрації та можливості пробного користування може здійснюватись на спеціалізованих виставках (примірки)	Здійснювати семплінг одягу у спеціалізованих магазинах
Грошові компенсації (знижки)	Цінові знижки, реалізовані після здійснення покупки	При умові покупки оптовим покупцем великої кількості одягу надається знижка у 7-17%
Подарунки (премії)	Додаткові послуги, які пропонуються безкоштовно як доповнення до замовлення (підгонка під фігуру, заміна фурнітури)	Після реалізації певної кількості одягу дистриб'ютори отримують сувеніри
Демонстрація в місцях продажу	Оформлення вітрин торгових точок (спеціалізованих магазинів)	Виготовлення плакатів, кульок, пакетів з назвою компанії
Промоакції	Проведення акцій з метою збільшення обороту, частки ринку, прибутку, стимулювання продажів. Збільшення споживання продукції, переключення споживачів з конкуруючого товару	За умови покупки можна отримати подарунок (додаткові безкоштовні послуги, збільшення знижок на наступні покупки тощо)
Загальний план стимулювання збуту		
Рівень стимулювання	Необхідно максимально стимулювати спеціалізовані магазини. Якщо вони будуть максимально зацікавлені у продукції, то її будуть брати на реалізацію і дистриб'ютори	
Спрямованість	Програма стимулювання збуту спрямована на зацікавлення оптових та роздрібних підприємств на закупівлю (консигнацію) більшої кількості продукції	
Тривалість стимулювання	На період насичення спеціалізованих магазинів продукцією, плюс додатково декілька місяців (інтенсивність стимулювання слід знизити)	
Способи розповсюдження інформації	Цільова розсилка, публікації у спеціалізованих виданнях, POS- матеріали	
Цілі, пов'язані з учасниками каналів збуту	- забезпечення збуту та розподілу одягу по спеціалізованих магазинах, адже найбільше споживачів купують одяг саме там; - збільшення зацікавленості дистриб'юторів (знижки, подарунки); - демонстрація переваг одягу (виставки, презентації).	
Цілі, пов'язані зі споживачами	- забезпечення пробної або повторної покупки; - підвищення іміджу компанії.	
Засоби формування попиту	Ефективна робота з консультантами та експертами, інформування споживачів про переваги продукції компанії через засоби маркетингових комунікацій, промоакції	
Координація плану просування	Усі позиції верхнього жіночого одягу бути в наявності на складі. Потрібно наситити максимальну кількість спеціалізованих магазинів продукцією компанії	

Оцінка успіхів та невдач	Стежити за рівнем продажів, часткою ринку, прибутком. Аналізувати їх зростання чи зниження

Джерело: складено автором

Однак останнім часом, зважаючи на кризові умови спостерігається зниження попиту на верхній жіночий одяг.

У зв'язку з цим керівництво ТОВ «ТК-STYLE» розглядає можливість переорієнтації виробничо-збутової діяльності повністю на експорт. Звичайно, для переорієнтації керівництву ТОВ «ТК-STYLE» необхідно мати інформацію не лише про доцільність, а й ефективність продажів продукції за кордоном.

Позитивним моментом такої переорієнтації є те що керівництву ТОВ «ТК-STYLE» не потрібно змінювати, або збільшувати виробничі потужності, адже в цілому обсяги виробництва одягу залишатимуться незмінними. На томість певна частина продукції, яка реалізовувалась на внутрішньому ринку, буде експортована на зарубіжний ринок.

Зважаючи на планові прибутки та перспективи польського ринку верхнього жіночого одягу, з часом можна буде прийняти стратегічне рішення про збільшення обсягів виробництва та експорту, і відповідно про придбання нового обладнання та збільшення кількості працівників.

Отже, поки польський ринок для ТОВ «ТК-STYLE» є новим, збільшення виробничих потужностей здійснюватись не планується, весь цикл буде виконано на уже наявному обладнанні.

За підрахунками експорт жіночого одягу до Польщі виробленого ТОВ «ТК-STYLE» у вартісному вимірі становитиме 1800 тис. грн.

Варто відзначити, що в разі переорієнтації товарного асортименту ТОВ «ТК-STYLE» на польський ринок структура витрат буде змінюватися, що обумовлено відповідними додатковими витратами. Оскільки ТОВ «ТК-STYLE» уже здійснює експорт до інших країн, і у штаті підприємства є фахівці які володіють всіма необхідними навичками та мають пакет дозвільних документів а також сертифікатів, що підтверджують якість

виробленої продукції згідно європейських вимог щодо складу та безпечності продукції до споживачів.

Поставку продукції ТОВ «ТК-STYLE» здійснюватиме тричі на рік відповідно до сезонності - весняна колекція, осіння та зимова. Літом поставок товару не буде, оскільки у даний період попит на даний товар практично буде відсутній.

При цьому вартість зимової колекції виробленої у ТОВ «ТК-STYLE» буде значно вищим через використання хутра, утеплювачів, та матеріалів для теплої підкладки.

Експорт верхнього жіночого одягу планується здійснювати за наступним розрахунком:

- лютий - весняна колекція (700 тис. грн);
- серпень - осіння колекція (700 тис. грн);
- жовтень - зимова колекція (800 тис. грн).

Розрахуємо вартість митних платежів щодо експорту товару ТОВ «ТК-STYLE» у 2027 році (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Вартість митних платежів при експорті товарного асортименту одягу ТОВ «ТК-STYLE» у 2027 році

Витрати	1 партія	2 партія	3 партія
Країна походження	Україна	Україна	Україна
Валюта контракту	євро	євро	євро
Вартість контракту, тис. грн.	700	700	800
Вартість контракту, тис. євро	17,879	17,811	27,791
Транспортні витрати (м. Кропивницький - м. Львів, Львівська митниця), тис. грн.	MAN 8.173 7,097	MAN 8.173 7,097	Mercedes - Benz 1873 7,810

Витрати на оплату праці водія, вантажно-розвантажувальні роботи, тис. грн.	7,7 1,2	7,7 1,2	7,7 1,9
Разом	9,997	9,997	13,710

** прогноз*

Згідно інформативних даних основною додатковою статтею витрат ТОВ «TK-STYLE» будуть транспортні витрати.

За рахунок певного підвищення ціни на вироблений товар на польському ринку чистий дохід від реалізації цієї продукції за підрахунками зросте на 30-77% (залежно від виду товару).

Таблиця 3.19

Оцінка ефективності конкурентної стратегії виходу ТОВ «TK-STYLE» на польський ринок верхнього жіночого одягу

Показники	Варіанти		Відхилення	
	до виходу на новий ринок	при виході на новий ринок	абсолютні	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77871	77719	778	1,2
Собівартість реалізованої продукції	77017	77233	217	0,7
Валовий прибуток	9877	10287	771	7,7
Інші операційні доходи	1172	1172	0	0,0
Адміністративні витрати	7222	7222	0	0,0
Витрати на збут	972	977	33	3,7
Інші операційні витрати	2309	2309	0	0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	777	972	708	77,0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0
Фінансові витрати	0	0	0	0

Фінансовий результат до оподаткування	777	972	708	77,0
Витрати з податку на прибуток	222	388	177	77,0
Чистий прибуток	322	777	272	77,0

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства та їх прогнозування

Середнє відхилення за нашими даними складатиме 37,7%. Інші статті витрат практично залишаться незмінними, однак зросте собівартість виробленої продукції (яка буде експортуватись до Польщі) через високі вимоги до якості матеріалів як сировини одягу. Це особливо стосується зимового одягу - адже використання гіпоалергенних утеплювачів, та більш дорожчої фурнітури потребує додаткового фінансування.

Загалом собівартість виробленої продукції орієнтованої на ринок Польщі, складе в середньому 12%.

З метою оцінки ефективності розробленої стратегії виходу ТОВ «TK-STYLE» на польський ринок в таблиці 3.19 наведемо 2 варіанти:

- без виходу на новий ринок;

- з урахуванням реалізації розробленої конкурентної стратегії, яка передбачає вихід на польський ринок верхнього жіночого одягу.

Обсяг виробництва продукції ТОВ «TK-STYLE» за нашими планами залишимо незмінним, тобто таким, який був до впровадження стратегії (дані 2022 року).

За розрахунками чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «TK-STYLE» зростатиме на 1,2% щорічно, а величина валового прибутку - відповідно на 7,7%, за таких умов фінансовий результат від операційної діяльності, а також до оподаткування матиме додатне значення, що призведе до зростання величини чистого прибутку на 272 тис. грн.

Відзначимо, що в перший рік виходу ТОВ «TK-STYLE» на польський ринок обсяги експорту будуть незначними, проте з урахуванням позитивних тенденцій керівництво зможе збільшити власну величину експорту, проте

варто буде відповідно збільшувати штат працівників та купувати нове обладнання для збільшення обсягів виробництва.

Далі проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «TK-STYLE» (табл. 3.19).

Зростання коефіцієнту рентабельності ТОВ «TK-STYLE» - свідчення зростання ефективності усієї господарської діяльності швейного комплексу. Зростання коефіцієнту рентабельності продукції ТОВ «TK-STYLE» свідчить про перспективу зростання ефективності реалізації продукції.

Таблиця 3.19

Порівняльний аналіз рентабельності ТОВ «TK-STYLE»

Показники	Період		Абсолютні відхилення
	до виходу на новий ринок	при виході на новий ринок	
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,78	1,00	0,72
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,7	1,22	0,72

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства та їх прогнозування

Таким чином, запропонована стратегія для керівництва ТОВ «TK-STYLE» щодо виходу на ринок Польщі із верхнім жіночим одягом є економічно ефективною до впровадження.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах посилення інтеграційних процесів та глобалізації міжнародного ринку розвиток зовнішньоторговельної політики є важливим чинником конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародна торгівля забезпечує споживачам та виробникам можливість придбання різноманітних товарів та отримання послуг, недоступних на національному ринку, або які є значно дорожчими на внутрішньому ринку. Міжнародна торгівля послугами стає сферою торгово-політичних інтересів кожної національної економіки і посилення конкуренції в світі.

Останніми роками значні зміни у розвитку світової економіки та міжнародної фінансової системи викликані глобалізацій ними процесами. Однією з провідних тенденцій розвитку сучасного світового господарства є інтернаціоналізація та глобалізація світових відносин. «Інтернаціоналізація» і «глобалізація» дуже близькі, але все ж таки не ідентичні поняття. Інтернаціоналізація міжнародних економічних відносин пов’язана з процесом подальшого зростання суспільного характеру виробництва і спеціалізацією суспільних відносин.

Інтернаціоналізацію міжнародних економічних відносин можна зримо відчути на будь-якому сучасному підприємстві. Технічне обладнання, сировинні матеріали, деталі і т.д. можуть бути поставлені з самих різних країн. Процес інтернаціоналізації міжнародних економічних відносин в сучасних умовах розвивається дуже швидко. Істотну роль тут відіграє бурхливий розвиток науково-технічного прогресу. Завдяки сучасним засобам транспорту, географічні відстані між країнами і континентами стрімко скорочуються. Телекомунікаційні системи дозволяють в лічені хвилини встановити ділові контакти між фірмами, які перебувають в самих різних точках планети.

Переговори які здійснюються на міжнародному рівні вагомо

відрізняються від переговорів в рамках національної культури. Саме тому, контрагентам слід враховувати ряд нових факторів:

– урізноманітненість національних стилі переговорів під впливом міжнародних культур;

– динамічні зміни в ідеології та перехід до глобалістичних й інтеграційних вимірів;

– зменшення торгових бар'єрів, посилення глобальної конкурентоспроможності та розширення регіональних угруповань;

– транскордонні різниці, включаючи систему розрахунків, оподаткування, валютні резерви, трудові відносини та ведення бізнесу;

– відмінність законодавчої бази, урядових постанов та посилення ролі екологічних аспектів .

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУ

1. Абрамович Р.І. Зовнішньоекономічні зв'язки з країнами ЄС. *Стратегічні пріоритети.* 2022. № 39. С. 117-122.
2. Амелін А. (2022). Досвід розбудови економіки післявоєнної Японії. URL: https://investory.news/ anatolij-amelin-dosvid-rozbudovi-ekonomiki-pislyavoyennoi-yaponii
3. Бабець Є.К., Шалацький В.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* 2010. Вип. 27. С. 37-71.
4. Бойнова Є.І. Міжнародні відносини: Монографія. Колектив авторів; Одеса: «ОНАУ імені І.І. Мечникова», 2020. 307 с.
5. Вагарій В.П. Монетарні важелі фінансової безпеки: досвід країн. Бізнес Інформ : між. наук. економ. журнал. 2020. №7. С. 100-707.
6. Варяниченко О.В., Міжнародна торгівля та інвестиції. Монографія. К.: Центр учбової літератури, 2022. 277 с.
7. Вондаренко Л.М. Розвиток зовнішньоекономічного потенціалу регіону. *Збірник наукових праць БНАУ.* 2023. № 12(77). С. 111-123.
8. Гамалій І. (2023). Втрати України від війни становитимуть 33–37 % ВВП, міністр фінансів. URL: https://lb.ua/economics/2023/ _viyni.html
9. Гордюк Т.Ф. Торгівля як фактор подолання асиметрії у міжнародних відносинах. *Міжнародна економічна політика.* 2022. Ч. 1. С. 177-170.
10. Горбулін В. (2022). Час відбудови, або кілька слів про план Маршалла для України. URL: https://lb.ua/news/2023/pro.html.
11. Державна служба статистики України URL : http://www.ukrstat.gov.ua/.
12. Железняк Я. (2022). 7 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. URL: https://lb.ua/economics/2022/ _uspihu_pislya.html
13. Заїка О.О. Зовнішньоекономічні зв'язки. *Регіональна економіка.* №

12. С. 177-179.

14. Зовнішньоекономічна діяльність: практика сучасного менеджменту: монографія. під заг. ред. д.е.н., професора Л. В. Ватчук. Київ: КНАУ, 2020. 277 с.

15. Індекс глобалізації KOF URL :https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html.

16. Книжник В.М. Економічна безпека України в системі євроатлантичних інтеграційних процесів: навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2021. 270 с.

17. Конкурентний простір: монографія. О. Г. Кілорус та ін. К. : КНЕУ, 2020. 280 с.

18. Костюков Д.В. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць. 2021. № 30. С. 81–87

19. Крощенко О.А. Реалізація зовнішньоторговельної політики України./ *Регіональна економіка.* 2022. № 17. С. 18-22.

20. Культурна глобалізація Cultural globalization URL : https://ru.qwe.wiki/wiki/Cultural_globalization#Homogenization.

21. Манчук А.І. Вектор зовнішньоторговельної політики України. Економічні науки. 2021. - № 21. С. 17-18.

22. Митний Кодекс України від 13.03.2012 № 7797-VI URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7797-17.

23. Михайленко О. Г. В досягненні цілей сталого розвитку: дис. канд. ек. наук: 08.00.02. Дніпро, 2021. 293 с.

24. Німеччина. KHOEMA URL : https://knoema.ru/atlas

25. Новий світовий економічний порядок та глобальні виклики для України: моногр. [В. Козюк, А. Крисоватий, Є. Савельєв та ін.]; за наук. ред. проф. А. Крисоватого і Є. Савельєва. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 707 с.

26. Одійчук Н.М. Державне регулювання торгівлі: зарубіжний досвід. *Стратегічні пріоритети.* 2021. № 17. С. 107-109.

27. Палина М.С. Євроінтеграційна політика України URL : http://www. academy.gov.ua/ej/ej2/txts/pol-prav/07kmsrjs.pdf.

28. Петрушко Ю. Аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 7. URL: http://journals.khnu.km.ua/ vestnik/pdf/ekon/2009_7_1/pdf/177-178.pdf (дата звернення 03 березня 2023 р.).

29. Півчак М. Перспективи торговельних відносин України та ЄС. *Науковий вісник ДГУ.* 2021. Вип. 17(77). С. 112-123.

30. Пільчук Ч.В. Конкуренція на глобальному ринку. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2021. 277 с.

31. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2777 VI URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2777 17.

32. Польща. KHOEMA URL : https://knoema.ru/atlas

33. Приячук О.А. Формування та розвиток системи крос-культурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій): автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.02.03; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2007. 21 с.

34. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 17.07.1991 № 979-XII URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/979-12.

35. Про ТОВ «ТК-STYLE». Офіційний сайт URL: https://tk-company.com.ua/uk/tk-style/.

36. Розанов С.В. Зовнішньоекономічна діяльність. *Економічні науки*. 2020. № 12. С 127-131.

37. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 9. С. 17-20.

38. Свириденко Р.І. Перспективи розвитку зовнішньоторговельної політики України. *Економічний форум.* 2023. № 19. С.12-17.

39. Сікіфор Л.М. Зовнішньоекономічні зносини Україна-Польща: проблеми та перспективи. *Економічна думка.* 2021. № 17. С. 1722.

40. Солодка А.К. Теоретико-методичні засади крос-культурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів: автореф. дис.

… доктора пед. наук: 13.00.07; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. К., 2019. 72 с.

41. Стаднин П.І. Пріоритетність інтересів стратегії національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2023. № 13. С. 111-118.

42. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія. За наук. ред. проф. А.К. Голубєва. Одеса: ВМВ, 2020. 320 с.

43. Ступа О.О. Новий погляд зовнішньоекономічних зв'язків України . *Наукові записки ОДЕУ.* 2021. № 17. С.17-23.

44. ТОВ «ТК-STYLE». Офіційний сайт URL : https://tkstyle.pro/contact/.

45. Транспорт Польщі URL : https://mtu.gov.ua/news/30127.html..

46. Угода про асоціацію України з ЄС URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/987_011.

47. Харчук О.М. Стратегії розвитку зовнішньоторговельної політики України. *Макроекономіка.* 2021. № 12. С. 117-117.

48. Ходович О.А. Економічне та політичне співробітництво Україна - ЄС:. *Економічні науки.* 2022. № 12. С. 172-170.

49. Хомутенко Я.В. Удосконалення експортної політики України та оцінка ефекту зони вільної торгівлі з ЄС на основі гравітаційної моделі. *ВісникЖДТУ.* 2019. № 2(78). С. 207-212.

50. Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В. Міжнародна торгівля: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 787 с.

51. Чепінога В.Г. Економічна теорія: підручник. К.: Юрін-ком Інтер,

52. Чому почали гірше ставитися поляки та українці? Наш вибір. Газета для українців у Польщі URL : https://pidruchniki.com.

53. Щаленюк О.Є. Державне регулювання діяльності малих підприємств: український та зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2021. № 12 (37). С. 70-77.

54. A new and better way to lead: lessons from the COVID-19 crisis. URL: https://www.paconsulting.com/insights/a-newand-better-way-to-lead-lessons-from-the-covid-19-crisis/

55. Average Salary in Poland 2021. SalaryExplorer URL : http://www.salaryexplorer.com/disabled.

56. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. In International Management: Theories and Practices. London: Pearson Education, 2003. 317 p

57. Monnari URL : https://emonnari.pl/.

58. New Leadership in Strategy and Communication, 2020. (Springer) Patrizia Aryton URL :https://patrizia.aryton.pl/.

59. Poland Country Factfile. Euromonitor International/ Strategic Market Research, Data & Analisis URL :https://www.euromonitor.com/.

60. Poland: Urbanization from 2021 to 2022. Statista URL : https://www.statista.com/.

61. Polish Tourism Organisation URL : https://www.polscha.travel/uk/pro-polshchu/pro-polshchu/kl%D1%97mat-chas- priroda.

62. Trompenaars F., HampdenTurner C. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 277 p.

63. Warburton K. Business Culture in Greece / Keith Warburton. 2022. URL: https://www.worldbusinessculture.com/ country-profiles/greece/culture/

ДОДАТОК