

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

«_08_» _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління розширенням експортної діяльності
підприємства»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22

ДОБРИНЕВСЬКА Анастасія Анатоліївна _____

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,

к.е.н., доц. КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна _____

Рецензент:

професор кафедри міжнародної економіки,

д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович _____

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

ДОБРИНЕВСЬКІЙ АНАСТАСІЇ АНАТОЛІЇВНІ

1. Тема дипломної роботи «Управління розширенням експортної діяльності підприємства»,

керівник дипломної роботи Копішинська Катерина Олександрівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: експортна діяльність.

4. Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти розширення експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, цілі та етапи розширення експортної діяльності підприємства в сучасних умовах;
- охарактеризувати організаційно-економічні інструменти стимулювання експортних операцій підприємств;

б) аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»;
- здійснити діагностику експортних операцій підприємства (обсяги, товарна та географічна структура, контрактна дисципліна);
- провести оцінку ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» та виявити проблемні аспекти;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт розширення експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (вихід на ринок Польщі, адаптація товарної політики);
- оцінити та спрогнозувати вплив впровадження запропонованого проєкту на ефективність експортної діяльності підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика підприємства
2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (2020–2025 рр.)
3. Виробничо-технологічна підсистема
4. Матеріально-технічна база
5. Динаміка експортної виручки
6. Товарна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2025 р.
7. Географічна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2025 р.
8. Динаміка середніх цін експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр. (грн/кв. м)
9. Ефективність експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у розрізі країн-партнерів у 2025 р.
10. Ефективність експорту та факторний аналіз
11. Оцінка відповідності експортної продукції ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» вимогам цільових ринків
12. Концептуальна архітектура проєкту розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»
13. Прогноз ключових показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» за різними сценаріями розвитку (2026-2028 рр.)
14. Етапи реалізації проєкту

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Діагностика експортних операцій ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (обсяги, структура, контрактна дисципліна)	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» та виявлення проблемних аспектів	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Формування стратегічних напрямів розширення експортної діяльності досліджуваного підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення проєкту розширення експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (вихід на ринок Польщі, адаптація товарної політики)	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Анастасія ДОБРИНЕВСЬКА

Керівник

Катерина КОПШИНСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління розширенням експортної діяльності підприємства» містить 106 сторінок, 30 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки. Перелік використаних джерел налічує 60 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розширення експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСТ ХАЙДС», яке спеціалізується на виробництві шкіри та шкіряних виробів.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції (для уточнення понятійно-категоріального апарату); методи економічного аналізу, зокрема метод абсолютних та відносних величин, аналіз рядів динаміки, порівняння, табличний та графічний методи (для оцінювання господарсько-економічних показників діяльності підприємства та аналізу експорту); метод коефіцієнтів; факторний аналіз (для визначення впливу чинників на результативні показники); методи систематизації, узагальнення та структурно-логічного аналізу (для розроблення стратегічних напрямів розширення експортної діяльності); методи економічного моделювання та прогнозування (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів).

Результати роботи. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та етапів розширення експортної діяльності підприємства. Здійснено комплексну діагностику експортних операцій ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (обсяги, товарна та географічна структура, контрактна дисципліна) та оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності, в результаті чого виявлено ключові проблеми: падіння обсягів експорту на 54,4% (у дол. екв.), надзвичайно високу географічну концентрацію (індекс Херфіндала ННІ = 0,625), низьку рентабельність (0,94%), погіршення контрактної дисципліни. Розроблено та обґрунтовано проєкт розширення експортної діяльності підприємства, який передбачає вихід на ринок Польщі, адаптацію товарної політики (збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю «crust» до 40%) та використання інструментів державної підтримки (Експортно-кредитне агентство). Запропоновано план-графік реалізації проєкту та здійснено оцінку його економічної ефективності.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» для підвищення ефективності експортної діяльності, диверсифікації ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій, а також іншими підприємствами легкої промисловості України в умовах нестабільності.

Результати впровадження дослідження. Напрацьовані в роботі рекомендації були представлені адміністрації ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» та отримали позитивну оцінку щодо перспектив впровадження для подолання системної кризи експортної діяльності.

Ключові слова: експортна діяльність, розширення експорту, управління, ефективність, зовнішньоекономічна діяльність, шкіряна промисловість, ринки збуту.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Management of the Expansion of the Enterprise's Export Activity" consists of 106 pages, 30 tables, and 7 figures, 2 annexes. The list of references includes 60 sources.

The purpose of the work is to summarize theoretical provisions and develop practical recommendations for expanding the export activities of LLC "WEST HIDES" in an unstable external environment.

The object of the study is export activity.

The subject of the study is the theoretical and applied aspects of expanding the export activity of an enterprise under conditions of an unstable external environment.

The research base is "VEST HIDES" LLC, a company specializing in the production of leather and leather goods.

Research methods. The thesis applies general scientific methods of analysis, synthesis, induction, and deduction; methods of economic analysis (absolute and relative values, time series analysis, comparison, tabular and graphical methods); coefficient method; factor analysis; methods of systematization, generalization, and structural-logical analysis; methods of economic modeling and forecasting.

Research results. Theoretical approaches to defining the essence and stages of expanding export activity are generalized. A comprehensive diagnosis of the export operations of "VEST HIDES" LLC (volumes, product and geographical structure, contractual discipline) and an assessment of the efficiency of its foreign economic activity were carried out, identifying key problems: a 54.4% drop in export volume (in USD equivalent), extremely high geographical concentration (Herfindahl-Hirschman Index $HHI = 0.625$), low profitability (0.94%), and deteriorating contractual discipline. A project to expand the enterprise's export activity was developed and substantiated, involving entry into the Polish market, adaptation of product policy (increasing the share of higher value-added "crust" products to 40%), and the use of state support instruments (Export Credit Agency). A project implementation schedule was proposed, and its economic efficiency was assessed.

Recommendations for the use of research results. The proposed theoretical, methodological, and practical recommendations can be used by "VEST HIDES" LLC to improve the efficiency of its export activity, diversify sales markets, and strengthen its competitive position, as well as by other enterprises in the light industry of Ukraine under conditions of instability.

Implementation results. The recommendations developed in the thesis were presented to the management of "VEST HIDES" LLC and received a positive evaluation regarding their implementation prospects for overcoming the systemic crisis of export activity.

Keywords: export activity, export expansion, management, efficiency, foreign economic activity, leather industry, sales markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	11
1.1. Сутність, цілі та етапи розширення експортної діяльності підприємств в сучасних умовах.....	11
1.2. Організаційно-економічні інструменти стимулювання експортних операцій підприємств.....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС».....	35
2.1. Господарсько-економічна характеристика ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС».....	35
2.2. Діагностика експортних операцій підприємства.....	43
2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів.....	55
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС».....	71
3.1. Розроблення проекту розширення експортної діяльності підприємства.....	71
3.2. Обґрунтування ефективності та доцільності запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються наслідками повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів та переорієнтацією зовнішньоторгівельних потоків, розвиток експортної діяльності вітчизняних підприємств набуває критичного значення. Експорт виступає не лише джерелом валютних надходжень, а й ключовим чинником підтримки економічної стійкості, збереження виробничого потенціалу та інтеграції України до світового господарства [7; 20; 35]. Особливої гостроти проблема активізації експортної діяльності набуває для підприємств легкої промисловості, зокрема шкіряної галузі, які традиційно мають експортоорієнтований характер, однак стикаються з низкою системних викликів: зменшенням сировинної бази, втратою традиційних ринків збуту, посиленням міжнародної конкуренції та недостатньою адаптивністю управлінських підходів до сучасних умов [5; 11; 36].

Проблема розширення експортної діяльності підприємств є багатоаспектною та перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади експортної діяльності, питання формування експортного потенціалу та оцінювання його ефективності досліджували такі вчені, як С. Бестужева [3], Ю. Балюк [2], Л. Малярець [30; 31], С. Ішук [18–21], О. Кузьмін [29] та ін. Стратегічні аспекти управління експортом, інструменти стимулювання та підтримки експортерів розглянуто у працях С. Кудлаєнка [28], М. Мельник [33], Д. Фатьянова [52], а також зарубіжних дослідників С. Обадії та І. Віди [58]. Водночас попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного підходу до розширення експортної діяльності на рівні окремого підприємства в умовах високої невизначеності, що поєднував би аналітичну діагностику, стратегічне планування та обґрунтування конкретних проєктних рішень. Необхідність вирішення зазначених проблем зумовила вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо розширення експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність, цілі та етапи розширення експортної діяльності підприємств у сучасних умовах;
- охарактеризувати організаційно-економічні інструменти стимулювання експортних операцій;
- надати господарсько-економічну характеристику ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»;
- здійснити діагностику експортних операцій підприємства;
- провести оцінку ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та виявити проблемні аспекти;
- розробити проєкт розширення експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»;
- обґрунтувати ефективність та доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти розширення експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

База дослідження. Роботу виконано на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕСТ ХАЙДС» (ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»), яке спеціалізується на виробництві шкіри та шкіряних виробів.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою роботи є фундаментальні положення економічної науки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем міжнародної економіки та зовнішньоекономічної діяльності. У процесі дослідження застосовано такі методи: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції (для уточнення понятійно-категоріального апарату та систематизації теоретичних підходів); методи економічного аналізу, зокрема метод абсолютних та відносних величин, аналіз рядів динаміки, порівняння, табличний та графічний методи (для оцінювання господарсько-економічних показників діяльності підприємства, аналізу структури

та динаміки експорту); метод коефіцієнтів; факторний аналіз (для визначення впливу окремих чинників на результативні показники); методи систематизації, узагальнення та структурно-логічного аналізу (для розроблення стратегічних напрямів та проекту розширення експортної діяльності); методи економічного моделювання та прогнозування (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів).

Результати дипломної роботи. У процесі дослідження здобувачем отримано такі результати: узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та етапів розширення експортної діяльності підприємства, що дозволило систематизувати чинники впливу на її ефективність; здійснено комплексну діагностику експортних операцій ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» із використанням системи аналітичних показників, що дало змогу виявити ключові проблеми та «вузькі місця»; визначено поведінку предмету дослідження на основі побудови економіко-математичної моделі прогнозування обсягів експортної виручки; розроблено та обґрунтовано проект розширення експортної діяльності підприємства, який включає вихід на новий географічний ринок (Польща) з оптимізованим товарним асортиментом; сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення збутової політики та мінімізації ризиків при здійсненні експортних операцій.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів, методичних рішень та прикладних рекомендацій у діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» для підвищення ефективності експортної діяльності, диверсифікації ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, цілі та етапи розширення експортної діяльності підприємств в сучасних умовах

В системі сучасних міжнародних економічних відносин експортна діяльність посідає ключове місце як основна форма реалізації зовнішньоекономічних зв'язків на мікрорівні. Для суб'єктів господарювання розвиток експорту є не просто способом розширення ринків збуту, а стратегічним вектором зростання, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, технологічне оновлення, диверсифікацію джерел доходу та зміцнення фінансової стійкості [7; 20; 26; 35]. В умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та геополітичної нестабільності поглиблене розуміння теоретичних засад експортної діяльності – її сутності, цільової спрямованості та етапності розвитку – набуває особливої актуальності як необхідна передумова формування ефективної експортної стратегії підприємства.

Економічна сутність експорту формувалася протягом тривалої еволюції світової економічної думки, пройшовши шлях від класичних теорій міжнародної торгівлі до сучасних концепцій інтернаціоналізації фірми. Розуміння цієї еволюції дозволяє глибше усвідомити природу та рушійні сили експортної діяльності в сучасних умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція теоретичних підходів до трактування експортної діяльності

Етап	Теорія / Наукова школа	Ключові представники	Основні положення щодо експорту
Класичний (XVIII-XIX ст.)	Теорія абсолютних переваг	А. Сміт	Експорт є результатом абсолютно нижчих витрат виробництва порівняно з іншими країнами; країни експортують те, що вони виробляють краще.
	Теорія порівняльних переваг	Д. Рікардо	Експорт визначається співвідношенням витрат всередині країни; країна експортує товари, у виробництві яких має відносно менші витрати.

Продовження табл. 1.1

Неокласичний (XX ст.)	Теорія співвідношення факторів виробництва	Е. Хекшер, Б. Олін	Експортна спеціалізація країни визначається наділеністю факторами виробництва (капітал, праця, земля); країна експортує товари, що інтенсивно використовують надлишкові фактори.
	Парадокс Леонтьєва	В. Леонтьєв	Емпірично спростував окремі положення теорії Хекшера-Оліна, довівши, що структура експорту може визначатися не лише факторами, а й технологіями, кваліфікацією праці.
Сучасний (друга пол. XX – поч. XXI ст.)	Теорія життєвого циклу продукту	Р. Вернон	Експорт проходить різні стадії залежно від етапу життєвого циклу товару: від експорту з країни-інноватора до імпорту цього ж товару з країн з дешевою робочою силою.
	Теорія конкурентних переваг М. Портера	М. Портер	Експортний успіх країни та окремих фірм визначається не стільки наявністю факторів, скільки конкурентними перевагами, що формуються під впливом стану попиту, суміжних галузей, стратегії фірм.
	Уппсальська модель інтернаціоналізації	Дж. Йохансон, Дж.-Е. Валне	Експорт розглядається як початковий, поступовий етап інтернаціоналізації фірми, що супроводжується накопиченням знань про іноземні ринки та зменшенням психологічної дистанції.
	Еклектична парадигма ОЛІ	Дж. Даннінг	Пояснює експорт через наявність у фірми трьох груп переваг: власності (Ownership), локалізації (Location) та інтернаціоналізації (Internalization).
Найновітніші (XXI ст.)	Теорія «born global»	С. Кавалгіл, Г. Найт	Експортна діяльність може розпочинатися з моменту створення фірми, минаючи поступові стадії, завдяки глобалізації, інформаційним технологіям та вузькій ринковій ніші.
	Мережева теорія	Л. Холмлунд, І. Бйоркман	Експорт розвивається через встановлення, підтримку та розширення мережі ділових зв'язків на міжнародному рівні.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 3; 17; 29; 31; 58; 60]

Як свідчить аналіз табл. 1.1, теоретичне осмислення експорту еволюціонувало від макроекономічних пояснень міжкраїнових торгівельних потоків до мікроекономічних теорій поведінки окремої фірми на зовнішньому ринку. Сучасні підходи акцентують увагу на стратегічному характері експортної

діяльності, її зв'язку з конкурентними перевагами підприємства, здатністю до навчання та адаптації.

Спираючись на теоретичний фундамент та враховуючи реалії сьогодення, можна сформулювати комплексне визначення. Експортна діяльність підприємства – це регламентована нормами міжнародного та національного права, системна, цілеспрямована господарська діяльність суб'єкта зовнішньоекономічних відносин, яка полягає у продажу товарів, робіт, послуг, прав інтелектуальної власності іноземним контрагентам з метою отримання економічної вигоди, розширення ринкової присутності, реалізації стратегічних конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі [2; 16; 26; 39; 52].

Це визначення містить кілька ключових аспектів:

- діяльність здійснюється в межах чинного законодавства України та міжнародних договорів [1; 44];
- експорт не є хаотичним, а підпорядкований певній логіці та плану [59];
- об'єктами виступають не лише товари, а й послуги, технології, результати інтелектуальної праці [29];
- цілі не обмежуються лише прибутком, а включають стратегічні (конкуренція, розвиток) аспекти [30; 31].

Аналіз сучасної фахової літератури дозволяє виокремити декілька ключових підходів до трактування експортної діяльності, які представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення сутності експортної діяльності підприємства

Підхід	Представники	Сутність підходу	Ключовий критерій
Ресурсно-факторний	С. Бестужева, Л. Малярець	Експорт розглядається як спосіб реалізації надлишкових виробничих потужностей та використання наявних ресурсів (сировинних, трудових) на зовнішніх ринках для отримання додаткового доходу.	Ефективність використання ресурсів
Процесний (маркетинговий)	Ю. Балюк, С. Кудлаєнко, К. Обадія	Експорт трактується як безперервний процес адаптації маркетингової стратегії (товар, ціна, збут, просування) до умов конкретного зарубіжного ринку з метою	Рівень адаптації маркетинг-міксу

Продовження табл. 1.2

		задоволення потреб іноземних споживачів.	
Стратегічний	О. Кузьмін, С. Ішук	Експортна діяльність є невід'ємною складовою корпоративної стратегії, інструментом досягнення довгострокових конкурентних переваг, розширення ринкової влади та зниження залежності від внутрішнього ринку.	Відповідність стратегічним цілям розвитку
Вартісний (результативний)	Д. Фатьянов, Н. Кондратенко	Акцент робиться на максимізації вартості бізнесу через збільшення обсягів валютної виручки, підвищенні рентабельності експортних операцій та зростанні вартості нематеріальних активів (бренд, репутація).	Вартісні показники ефективності

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 19; 26; 28; 29; 31; 52; 58]

Як видно з таблиці, кожен з підходів має право на існування, однак в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища найбільш конструктивним видається поєднання процесного та стратегічного підходів. Експортна діяльність має розглядатись як керований процес, підпорядкований чіткій стратегічній логіці, що дозволяє підприємству бути гнучким, але не втрачати вектор довгострокового розвитку.

Цілі, які підприємство прагне досягти через розвиток експорту, є багаторівневими та різноплановими. Їх класифікація є важливим завданням, оскільки саме цілі визначають вибір інструментів, методів управління та критеріїв оцінки ефективності. Узагальнюючи напрацювання вітчизняних та зарубіжних дослідників [15; 16; 30; 58], можна систематизувати цілі розвитку експортної діяльності за чотирма основними групами (рис. 1.1).

Важливо підкреслити, що для підприємств, які тільки розпочинають експортну діяльність, пріоритетними часто є економічні та ринкові цілі (збільшення продажів, освоєння нових ринків). Натомість для досвідчених експортерів на перший план виходять конкурентні та іміджеві цілі, що передбачають інтеграцію у глобальні ланцюжки створення вартості [21; 41].

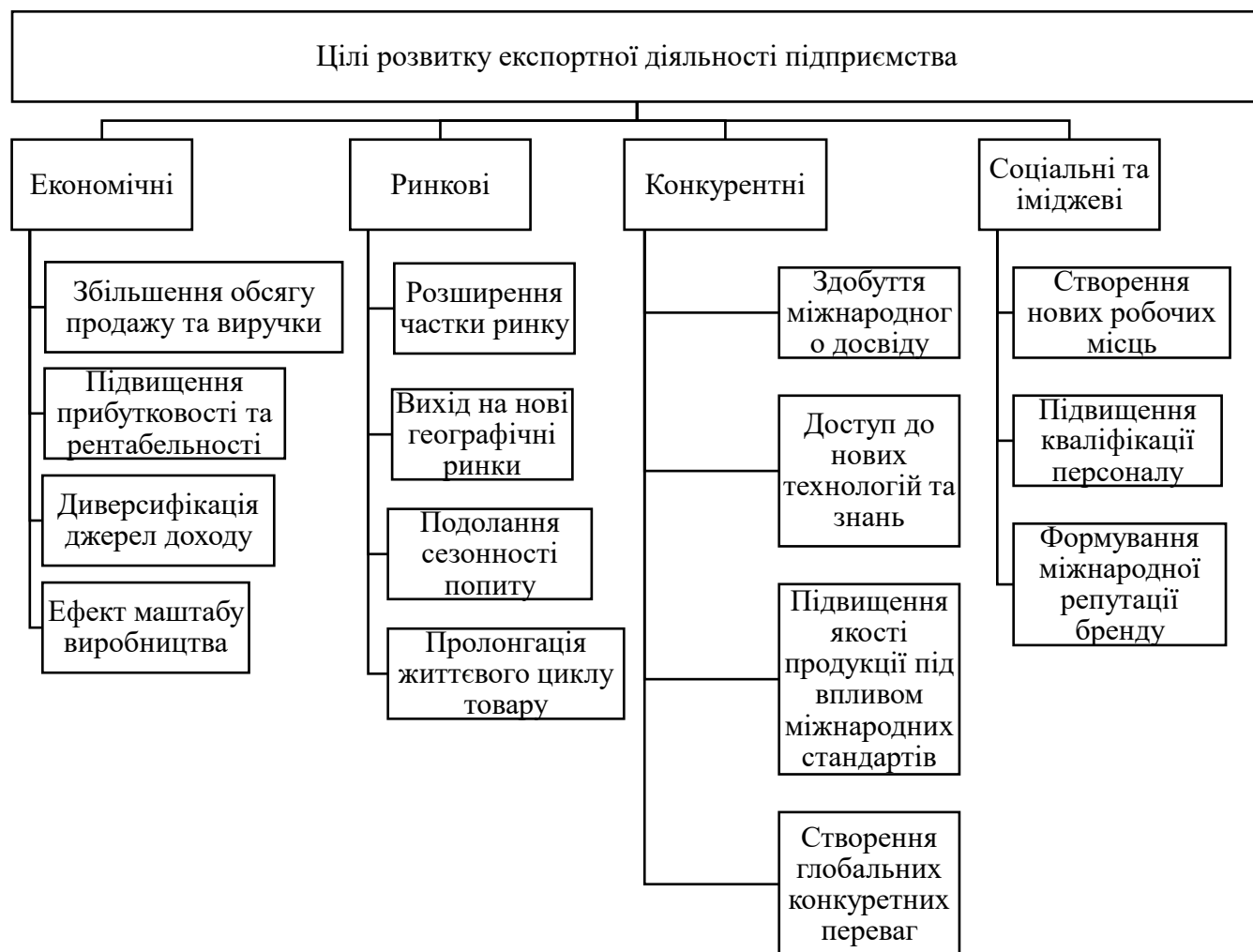


Рисунок 1.1 – Класифікація цілей розвитку експортної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 30; 52]

Крім змістовної класифікації, для управління важливе значення має розподіл цілей за рівнем значущості та часовим горизонтом. За рівнем значущості виділяють стратегічні (визначають розвиток на 3-5 років і більше), тактичні (конкретизують стратегічні на період до 1 року) та оперативні (поточні завдання). За часовим горизонтом – довгострокові, середньострокові та короткострокові [16; 32].

Характеристикою системи цілей є їхня взаємоузгодженість. На практиці можуть виникати суперечності, наприклад, між:

- короткостроковою максимізацією прибутку (наприклад, за рахунок експорту сировини) та довгостроковою метою створення високотехнологічного бренду;
- розширенням ринкової частки (що потребує інвестицій) та підтриманням високої рентабельності;
- прагненням до мінімізації витрат та необхідністю відповідати високим соціальним та екологічним стандартам на ринках ЄС.

Розв'язання цих суперечностей досягається шляхом визначення пріоритетів на основі стратегічного бачення та ситуаційного аналізу [38; 55].

Процес розвитку експортної діяльності підприємства не є одномоментним актом, а являє собою складний, динамічний процес, що розгортається в часі. Найбільш визнаною є Уппсальська модель інтернаціоналізації (Uppsala Model), розроблена шведськими вченими Дж. Йохансоном та Дж.-Е. Валне. Її ключова ідея полягає в тому, що фірми проходять етапи інтернаціоналізації поступово, в міру накопичення знань про зарубіжні ринки, що дозволяє зменшити невизначеність та ризик [1; 10; 27].

Класична Уппсальська модель передбачає чотири послідовні етапи:

1. Нерегулярна експортна діяльність: епізодичні поставки, відсутність довгострокових зобов'язань.
2. Експорт через незалежних представників (агентів, дистриб'юторів): використання посередників для регулярних поставок.
3. Створення збутової філії за кордоном: заміна посередників власним підрозділом для посилення контролю.
4. Створення виробничого підрозділу за кордоном: перехід до прямих іноземних інвестицій.

Попри фундаментальність цієї моделі, сучасні дослідники [58; 59; 60] справедливо вказують на її обмеження. По-перше, вона не враховує появи «народжених глобальними» компаній. По-друге, цифровізація значно скорочує

«психологічну дистанцію» та пришвидшує процес навчання. По-третє, глобальні ланцюги вартості створюють можливості для включення в міжнародний поділ праці на будь-якому етапі.

Враховуючи ці зауваження, розвиток експортної діяльності сучасного підприємства доцільно розглядати як ітеративний процес, що включає шість ключових етапів, деталізованих у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика сучасних етапів розвитку експортної діяльності підприємства

Етап	Назва	Ключові завдання	Інструменти та методи	Результати	Сучасні особливості
0	Мотиваційно-діагностичний	Аналіз внутрішніх мотивів до експорту (проактивні/реактивні). Оцінка експортного потенціалу: виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового. Ідентифікація товарів, придатних для експорту.	SWOT-аналіз експортної спроможності, аудит ресурсів, аналіз життєвого циклу товару.	Обґрунтоване рішення щодо доцільності експорту. «Експортний кошик» товарів.	Важливість «цифрової зрілості» підприємства для виходу на зовнішні ринки.
1	Аналітично-пошуковий (скринінг ринків)	Макроекономічний аналіз потенційних ринків (PESTEL). Оцінка місткості, динаміки, тенденцій. Аналіз конкурентного середовища. Оцінка бар'єрів входу (тарифні, нетарифні, культурні).	PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз (Портер), кабінетні дослідження (статистика, звіти), експрес-оцінка ризиків країни.	Сформований перелік з 2-3 пріоритетних ринків з їх профілями.	Використання цифрових платформ (Trade Map, ITC) та бізнес-аналітики для швидкого аналізу.
2	Стратегічного планування	Розробка експортної стратегії: вибір цільового ринку (з попереднього етапу), визначення стратегічних цілей (SMART), формування комплексу	Методи стратегічного аналізу (GE/McKinsey, ADL), бенчмаркінг, економічне моделювання,	Експортний бізнес-план (або розділ стратегії) з чіткими KPI.	Акцент на адаптації товару/послуги до вимог конкретного ринку, а не на простій стандартизації.

Продовження табл. 1.3

		маркетингу (4Р) для обраного ринку, вибір методу експорту (прямий/непрямий). Розрахунок прогнозних показників.	бізнес-планування.		
3	Тактичної реалізації (організаційній)	Пошук та відбір іноземних контрагентів (дистриб'юторів, агентів, прямих покупців). Проведення переговорів, узгодження умов. Укладання зовнішньоекономічних контрактів (базові умови: ціна, валюта, строки, форс-мажор, арбітраж). Вибір оптимальних умов поставки (Інкотермс) та форми розрахунків.	Участь у виставках, В2В-платформи, торгові місії, юридичний супровід, аналіз контрагентів.	Підписані контракти, налагоджена система комунікації з партнерами.	Зростання ролі електронних В2В-майданчиків та цифрових платформ для пошуку партнерів.
4	Операційно-логістичний	Організація виробництва експортної партії (з урахуванням специфікацій). Пакування, маркування. Митне оформлення (декларування, сплата мит). Міжнародне транспортування, страхування вантажів. Розрахунково-платіжні операції. Ведення обліку та звітності з ЗЕД.	Логістичний менеджмент, робота з митними брокерами та експедиторами, інструменти хеджування валютних ризиків, бухгалтерський облік ЗЕД.	Фізичне здійснення поставки, отримання виручки, оформлення документів.	Ускладнення логістики через геополітичні фактори, пошук альтернативних маршрутів, важливість «митного пост-аудиту».
5	Моніторингу, аналізу та розвитку	Оцінка фактичної ефективності експортних операцій (порівняння з плановими КРІ).	Коефіцієнтний аналіз (рентабельність експорту, валютна	Аналітичний звіт про ефективність ЗЕД, оновлена	Безперервний моніторинг зовнішнього середовища (раннє

Закінчення табл. 1.3

		Аналіз виконання контрактних зобов'язань. Виявлення проблем та «вузьких місць». Коригування стратегії та тактики. Пошук нових можливостей для розвитку (нові ринки, нові товари, нові форми співпраці).	ефективність, частка експорту), факторний аналіз, аудит ЗЕД, бенчмаркінг.	експортна стратегія.	попередження ризиків), використання Big Data для прогнозування.
--	--	---	---	----------------------	---

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 6; 35; 38; 57; 58]

Запропонована в табл. 1.3 модель має низку особливостей. По-перше, вона включає «нульовий» (мотиваційно-діагностичний) етап, який часто залишається поза увагою, але є критичним для усвідомленого старту. По-друге, вона чітко розмежовує стратегічне планування та тактичну реалізацію, що підвищує керованість процесом. По-третє, вона акцентує увагу на необхідності постійного моніторингу та готовності до змін, що є вимогою часу. Циклічність процесу означає, що результати п'ятого етапу стають основою для перегляду цілей та стратегії, тобто для нового витка розвитку, але вже на якісно вищому рівні.

Розвиток експортної діяльності в умовах сьогодення відбувається під впливом потужних глобальних трендів, які формують як нові можливості, так і серйозні виклики для підприємств. Їх систематизація представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Вплив сучасних глобальних тенденцій на розвиток експортної діяльності підприємств

Тенденція	Прояви	Можливості для експортерів	Загрози та виклики
Глобалізація та регіоналізація	Посилення взаємозалежності економік; укладання регіональних торговельних угод (ЄС, USMCA, RCEP); формування глобальних ланцюгів вартості.	Доступ до великих ринків на преференційних умовах; можливість включення у міжнародні виробничі мережі; уніфікація стандартів.	Жорстка конкуренція з боку глобальних гравців; вимоги відповідності складним технічним регламентам; ризик торговельних воєн та протекціонізму.

Продовження табл. 1.4

Цифровізація (діджиталізація)	Розвиток електронної комерції (B2B, B2C); поява цифрових платформ та маркетплейсів; використання Big Data та бізнес-аналітики; автоматизація логістики та митних процедур.	Зниження бар'єрів входу на ринок; доступ до широкої аудиторії; персоналізація пропозицій; оптимізація витрат; прискорення транзакцій.	Кіберзагрози та ризики витоку даних; потреба у цифрових компетенціях персоналу; «цифровий розрив» між компаніями; залежність від платформ.
Геополітична нестабільність	Військові конфлікти (зокрема, війна в Україні); санкційні режими; торговельні обмеження; міграційні кризи.	Переорієнтація логістичних ланцюгів може відкрити нові ніші; зростання попиту на окремі групи товарів (безпека, енергетика).	Руйнування сталих логістичних маршрутів; зростання вартості страхування та транспортування; платіжні ризики; невизначеність та неможливість довгострокового прогнозування.
Посилення вимог сталого розвитку (ESG)	Впровадження «зелених» стандартів (Європейський зелений курс); вимоги до прозорості ланцюгів постачання; соціальна відповідальність бізнесу; циркулярна економіка.	Формування іміджу відповідальної компанії; доступ до «зеленого» фінансування; преміальне ціноутворення для екологічної продукції.	Додаткові інвестиції в модернізацію виробництва та сертифікацію; складність звітності; ризик втрати ринків за невідповідності вимогам.
Зміна поведінки споживачів	Індивідуалізація попиту; зростання вимог до якості та безпеки; орієнтація на цінності (сталість, локальність, автентичність); «досвід замість товару».	Можливість для нішевих виробників; розвиток кастомізації; створення унікальної торгової пропозиції на основі нематеріальних цінностей.	Неможливість конкурувати лише за ціною; потреба у глибокому розумінні цільової аудиторії; швидка зміна вподобань.

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8; 12; 44; 58; 59]

Сучасний етап розвитку світової економіки висуває принципово нові вимоги до управління експортною діяльністю. Успішними будуть ті підприємства, які здатні не просто повторювати усталені схеми, а гнучко адаптуватися до змін, використовувати цифрові інструменти для аналізу та просування, відповідати високим стандартам якості та сталості, а також ефективно управляти ризиками, пов'язаними з геополітичною нестабільністю.

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні узагальнення щодо сутності, цілей та етапів розвитку експортної діяльності підприємств:

1. Експортна діяльність пройшла тривалу еволюцію в економічній теорії – від макроекономічних теорій міжнародної торгівлі до сучасних мікроекономічних концепцій, що розглядають її як складний, стратегічно орієнтований процес інтернаціоналізації фірми, який базується на її унікальних конкурентних перевагах та здатності до навчання.

2. Сутність експортної діяльності підприємства є багатоаспектною і має розглядатися як правова регламентована, системна господарська діяльність, що спрямована на реалізацію товарів, робіт, послуг іноземним контрагентам з метою отримання комплексу економічних, ринкових, конкурентних, соціальних та іміджевих вигод, які в сукупності забезпечують сталий розвиток підприємства.

3. Система цілей розвитку експортної діяльності є багаторівневою та включає фінансово-економічні, ринково-збутові, конкурентно-технологічні, іміджево-репутаційні та соціальні групи. Ключовим завданням управління є забезпечення збалансованості та несуперечливості цих цілей у межах обраної стратегії.

4. Розвиток експортної діяльності є поступовим, ітеративним процесом, який, попри появу «народжених глобальними» компаній, для більшості підприємств зберігає етапний характер. Запропонована модель, що включає мотиваційно-діагностичний, аналітично-пошуковий, стратегічного планування, тактичної реалізації, операційно-логістичний та моніторингово-розвивальний етапи, дозволяє системно підійти до управління цим процесом.

5. Сучасний розвиток експортної діяльності відбувається під впливом складного комплексу глобальних тенденцій: глобалізації/регіоналізації, цифровізації, геополітичної нестабільності, посилення вимог ESG та зміни поведінки споживачів. Здатність підприємства ідентифікувати ці впливи, використовувати пов'язані з ними можливості та нівелювати загрози стає визначальним фактором успіху на зовнішніх ринках.

Отримані теоретичні узагальнення є основою для подальшого дослідження організаційно-економічних інструментів, за допомогою яких підприємство може реалізувати свій експортний потенціал та досягти поставлених цілей в умовах сучасних викликів, що й буде розглянуто в наступному підрозділі роботи.

1.2. Організаційно-економічні інструменти стимулювання експортних операцій підприємств

Ефективне управління експортною діяльністю підприємства неможливе без застосування системи організаційно-економічних інструментів, які забезпечують процеси планування, стимулювання, координації та контролю експортних операцій. В сучасних умовах, що характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та геополітичними викликами, формування дієвого інструментарію набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних експортерів на світових ринках [3; 28; 39].

У науковій літературі поняття «організаційно-економічні інструменти» трактується як сукупність важелів, методів, засобів та регламентів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на процеси підготовки, реалізації та розвитку експортних операцій з метою досягнення поставлених цілей [9; 26; 31; 52]. Цей інструментарій має комплексний характер і поєднує дві важливі складові: організаційну (пов'язану з управлінськими структурами, процедурами, регламентами) та економічну (пов'язану з фінансовими, ціновими, стимулюючими важелями).

Дослідження сучасних підходів [3; 16; 28; 39] дозволяє систематизувати організаційно-економічні інструменти стимулювання експортних операцій за різними класифікаційними ознаками. Найбільш практично значущою є класифікація за рівнем впливу та природою інструменту, представлена в табл. 1.5.

Як свідчить дані таблиці, організаційно-економічний інструментарій є багатовимірною системою, де різні групи інструментів тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Ефективне управління експортною діяльністю передбачає комплексне застосування цих інструментів з урахуванням специфіки підприємства, особливостей цільових ринків та актуальних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5 – Класифікація організаційно-економічних інструментів стимулювання експортної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види інструментів	Характеристика та приклади
За рівнем впливу	Макрорівень (державні)	Інструменти державного регулювання та підтримки експорту: митно-тарифне регулювання, експортне кредитування, страхування, гарантії, дипломатична підтримка, торгівельні угоди.
	Мезорівень (галузеві/регіональні)	Інструменти галузевих асоціацій, кластерів, регіональних програм підтримки: колективні стенди, торгові місії, спеціалізовані виставки.
	Мікрорівень (підприємства)	Внутрішньофірмові інструменти: маркетингові стратегії, ціноутворення, організаційні структури управління ЗЕД, системи мотивації персоналу, логістичні рішення.
За функціональною спрямованістю	Аналітичні	Інструменти дослідження ринків, оцінки потенціалу, аналізу конкурентів, прогнозування: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, бізнес-аналітика, Trade Map.
	Планово-стратегічні	Інструменти розробки експортної стратегії, бізнес-планування, програмування: дорожні карти, експортні плани, стратегічні карти.
	Організаційно-управлінські	Інструменти побудови систем управління експортом: організаційні структури, регламенти, посадові інструкції, делегування повноважень.
	Маркетингові	Інструменти комплексу маркетингу (4Р) для зовнішніх ринків: адаптація товару, ціноутворення, канали збуту, просування (участь у виставках, B2B-платформи).
	Фінансово-економічні	Інструменти фінансування, страхування, ціноутворення, розрахунків: експортні кредити, факторинг, форфейтинг, страхування ЕКА, акредитиви, хеджування валютних ризиків.
	Логістичні	Інструменти управління міжнародними перевезеннями, складуванням, митним оформленням: вибір Інкотермс, оптимізація маршрутів, транспортно-експедиторське обслуговування.
	Правові	Інструменти юридичного супроводу: зовнішньоекономічні контракти, правова експертиза, захист прав інтелектуальної власності, арбітраж.

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [1; 2; 4; 16; 52; 58; 59]

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення особливого значення набувають інструменти державної підтримки експортерів. Держава виступає ключовим інститутом, здатним створювати сприятливі умови для розвитку

експортної діяльності через механізми регулювання, фінансування, страхування та інформаційно-консультаційної підтримки [2; 15; 33; 44].

Сучасна система державних інструментів стимулювання експорту в Україні включає кілька ключових блоків, представлених на рис. 1.2.

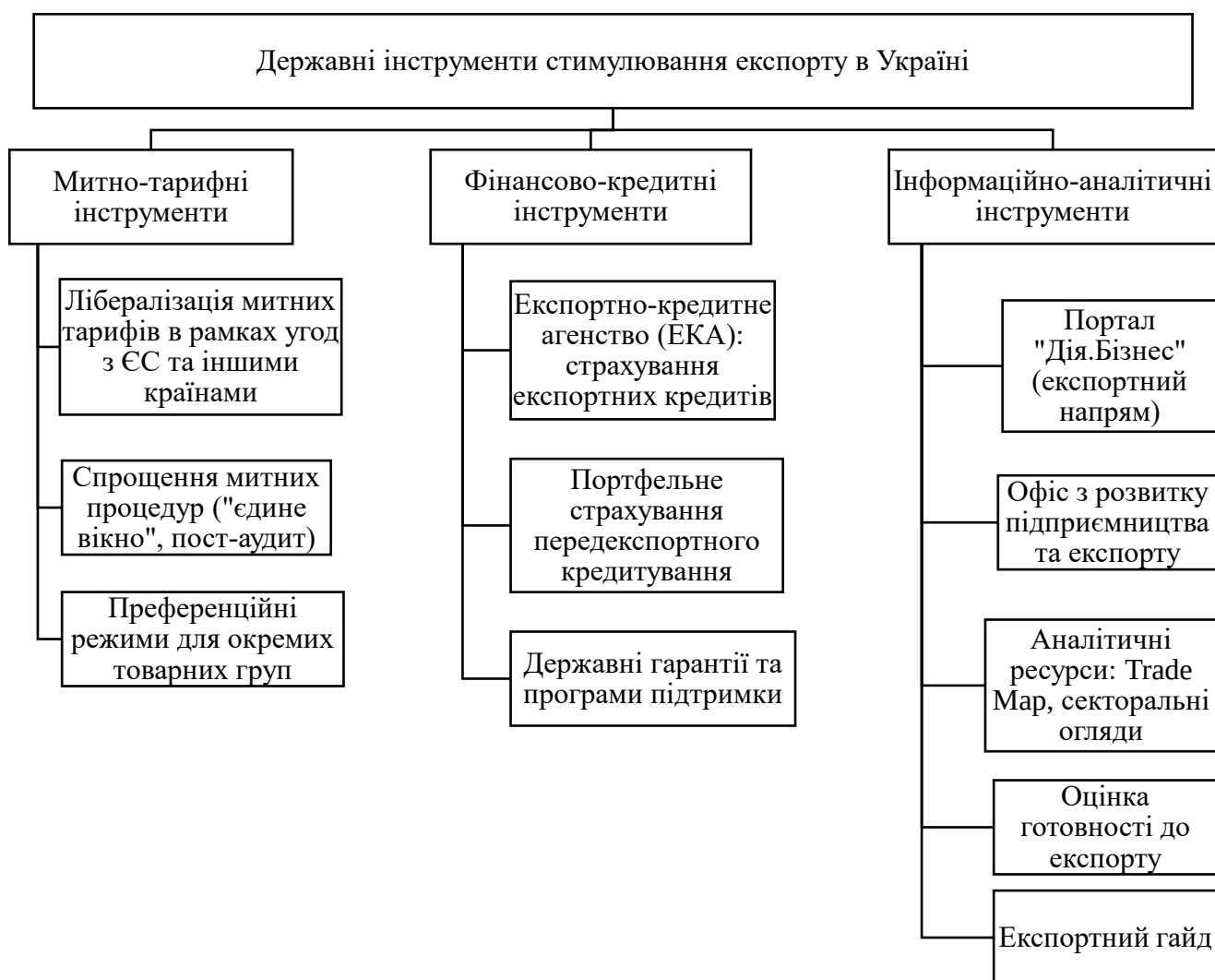


Рисунок 1.2 – Система державних інструментів стимулювання експорту в Україні

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 5; 33; 44]

Розглянемо детальніше найбільш важливі державні інструменти, які мають практичне значення для вітчизняних підприємств-експортерів.

Експортно-кредитне агентство (ЕКА) є ключовим фінансовим інструментом державної підтримки експорту. ЕКА надає страхове покриття експортних кредитів, що дозволяє експортерам:

- отримувати кредити на виконання зовнішньоекономічних договорів без додаткової застави;

- страхувати ризик неплатежів за експортними контрактами;

- рефінансувати експортні кредити в банках [1; 33; 34].

Особливої актуальності набув продукт портфельного страхування передекспортного кредитування, який ЕКА реалізує спільно з уповноваженими банками (Ощадбанк, Укргазбанк, Укрексімбанк). Цей інструмент дозволяє виробникам отримати кредит на виконання експортного контракту без застави під 0% річних. За даними ЕКА, завдяки цьому продукту було підтримано експорту майже на 100 мільйонів гривень [33]. Важливо, що беззаставне передекспортне фінансування можна комбінувати з іншими кредитними продуктами, зокрема з програмою «Доступні кредити під 5-7-9%» [1; 33].

Інформаційно-аналітичні інструменти створюють передумови для прийняття обґрунтованих експортних рішень. Офіс з розвитку підприємництва та експорту спільно з національним проєктом «Дія.Бізнес» пропонують комплекс інструментів для експортерів [4; 28; 37]:

1. Оцінка готовності до експорту – онлайн-тест з 40 запитань, який дозволяє визначити рівень готовності бізнесу до виходу на міжнародні ринки, виявити компетенції, яких бракує, та отримати рекомендації щодо їх компенсації [4].

2. Експортний гайд – структурований алгоритм виходу на зовнішні ринки, який містить інформацію про умови та процеси, необхідні для успішних продажів за кордоном – від дослідження ринку до операційної логістики. Гайд адаптовано для різних категорій експортерів: початківців, ситуативних та системних [4; 42; 53].

3. Аналітика за країнами та ринками – на сайті експортного напрямку «Дія.Бізнес» у розділі «Країни та ринки» зібрано аналітичну інформацію про 51 країну, включаючи основні економічні показники, структуру імпорту, ключових торговельних партнерів, демографічні показники, умови доступу та регуляторні вимоги, огляд бізнес-культури та корисні контакти місцевих організацій з підтримки торгівлі [4; 28; 45].

4. Міжнародний торгівельний центр (Trade Map) – база даних, що надає статистичну інформацію щодо експорту та імпорту по 220 країнах та 5300 товарах, що дозволяє проводити глибокий аналіз ринкової кон'юнктури [8; 12].

Організаційно-промоційні інструменти спрямовані на підтримку просування української продукції на зовнішніх ринках. Ключовим інструментом є організація участі вітчизняних підприємств у міжнародних виставкових заходах у складі колективних національних стендів [4; 28; 46].

Участь у виставках дозволяє експортерам:

- демонструвати продукцію широкій міжнародній аудиторії (потенційним покупцям, дистриб'юторам, галузевим експертам);
- підвищувати впізнаваність бренду та розширювати ринкове охоплення;
- встановлювати прямі контакти з потенційними партнерами;
- вивчати конкурентів та ринкові тенденції [28; 58; 59].

Для малого та середнього бізнесу передбачена фінансова та організаційно-консультаційна допомога. Наприклад, українські компанії – учасники міжнародної виставки органічної продукції Biofach 2024 отримали покриття виставкових витрат (крім логістики, проживання та харчування), обладнане робоче місце, розміщення інформації про компанію на порталі виставки та організаційну підтримку в плануванні зустрічей з іноземними партнерами [28].

Каталог інструментів з просування експорту – унікальний онлайн-посібник, який об'єднує можливості для розвитку експорту та допомагає знайти конкретні рішення. Посібник налічує 11 тематичних розділів, включаючи [4; 47]:

- інформацію про аналітичні матеріали зовнішніх ринків та можливість замовлення досліджень;
- рекомендації щодо роботи з експортерами в регіонах;
- інструменти фінансової підтримки та експортний консалтинг;
- допомогу в пошуку партнерів за кордоном (Каталог українських експортерів);
- рекомендації щодо використання експортного бренду України.

На мікрорівні ключову роль відіграють маркетингові інструменти, які забезпечують адаптацію комплексу маркетингу до умов конкретних зовнішніх ринків та формування стійких конкурентних переваг. Сучасні дослідження [10; 28; 58; 59] підкреслюють, що успіх експортної діяльності визначається не стільки ціновими факторами, скільки здатністю підприємства запропонувати унікальну цінність, адаптовану до потреб іноземних споживачів.

Система маркетингових інструментів стимулювання експорту представлена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Маркетингові інструменти стимулювання експортної діяльності підприємства

Складова комплексу маркетингу	Інструменти	Характеристика та особливості застосування
Товарна політика (Product)	Адаптація товару	Модифікація товару відповідно до вимог цільового ринку (технічні стандарти, кліматичні умови, культурні особливості, смаки споживачів).
	Стандартизація товару	Виведення на різні ринки однакового товару (ефективна для промислової продукції, товарів B2B).
	Сертифікація та відповідність	Отримання міжнародних сертифікатів (ISO, CE, Organic), підтвердження відповідності технічним регламентам.
	Пакування та маркування	Адаптація дизайну, інформаційного наповнення, мови маркування до вимог країни-імпортера.
Цінова політика (Price)	Експортне ціноутворення	Визначення ціни з урахуванням додаткових витрат (логістика, мита, страхування), валютних ризиків, купівельної спроможності.
	Трансфертне ціноутворення	Ціноутворення в операціях між пов'язаними особами (з дотриманням принципу «витягнутої руки»).
	Цінові стратегії	Стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення, стратегія конкурентних цін залежно від цілей на ринку.
	Умови платежу	Використання акредитивів, інкасо, передоплати, відстрочки платежу для мінімізації ризиків.
Збутова політика (Place)	Прямий експорт	Самостійний пошук покупців, ведення переговорів, укладання контрактів, організація поставок.
	Непрямий експорт	Використання посередників (експортних торговців, агентів, дистриб'юторів, консорціумів).
	Електронна комерція	Використання B2B-платформ (Alibaba, Europages), власного інтернет-магазину, галузевих маркетплейсів.
	Участь у виставках	Прямий контакт з потенційними покупцями, демонстрація продукції, вивчення конкурентів.
Комунікаційна політика	Цифровий маркетинг	SEO-оптимізація багатомовного сайту, контекстна реклама, SMM (LinkedIn для B2B), email-маркетинг.

Продовження табл. 1.6

(Promotion)		
	Участь у торгових місіях	Організовані поїздки для встановлення ділових контактів, B2B-зустрічі.
	Програми лояльності	Системи знижок, бонусів, спеціальних умов для постійних іноземних покупців.
	Брендинг	Формування міжнародного бренду, створення унікальної торгової пропозиції, репутаційний менеджмент.

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 8; 16; 57; 58; 59]

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділити цифровим маркетинговим інструментам, які дозволяють значно розширити географію присутності при відносно невисоких витратах. Багатомовний корпоративний сайт з якісним контентом, SEO-оптимізація для міжнародного пошуку, просування в соціальних мережах (особливо LinkedIn для B2B-сектору), використання таргетованої реклами – ці інструменти стають обов'язковими для сучасного експортера [8; 12; 13; 40].

Важливим трендом є використання B2B-платформ та електронних торговельних майданчиків. Такі ресурси, як Alibaba, Europages, Kompass, дозволяють розміщувати інформацію про продукцію, отримувати запити від потенційних покупців з різних країн та здійснювати первинну комунікацію [1; 57]. Для підприємств шкіряної галузі актуальними можуть бути спеціалізовані галузеві платформи.

Фінансове забезпечення експортної діяльності є критичним фактором її успішності. Сучасний фінансово-економічний інструментарій включає як традиційні банківські продукти, так і спеціалізовані інструменти підтримки експортерів [5; 14; 33; 52].

У табл. 1.7 представлено порівняльну характеристику основних фінансових інструментів, доступних українським експортерам.

Ключову роль у фінансовій підтримці експортерів відіграє Експортно-кредитне агентство, яке пропонує такі продукти [5; 23; 33]:

1. Страхування експортних кредитів – захист від ризику несплати за зовнішньоекономічними договорами.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика фінансових інструментів підтримки експортних операцій

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки / Обмеження	Доступність в Україні
Передекспортне кредитування	Кредит на виконання експортного контракту (закупівлю сировини, виробництво продукції)	Можливість виконання великих замовлень без відволікання обігових коштів	Вимоги до забезпечення, відсоткова ставка	Доступно в банках, можливе портфельне страхування ЕКА
Експортний факторинг	Фінансування під відступлення права грошової вимоги за експортним контрактом	Отримання коштів одразу після відвантаження, покриття ризиків	Вартість послуг, вимоги до дебіторів	Обмежено, переважно міжнародний факторинг
Документарний акредитив	Зобов'язання банку покупця провести платіж при виконанні умов	Мінімізація ризику неплатежу, гарантія для продавця	Складність документообігу, вартість, заморожування коштів покупця	Широко доступний
Страхування експортних кредитів (ЕКА)	Страхування ризику неплатежу з боку іноземного покупця	Захист від комерційних та політичних ризиків, можливість отримання кредиту без застави	Страховий тариф, вимоги до контракту та покупця	Активно розвивається
Форфейтинг	Викуп боргових зобов'язань іноземного покупця без права регресу	Звільнення від ризиків, покращення ліквідності	Довгостроковість, великі суми	Обмежено, для великих контрактів
Валютне хеджування	Використання форвардів, ф'ючерсів, опціонів для захисту від валютних ризиків	Фіксація курсу, передбачуваність доходів	Складність, вартість, доступність інструментів	Обмежено (форварди з гривнею)

Джерело: складено автором на основі [5; 33; 43; 52]

2. Портфельне страхування передекспортного кредитування – спільний продукт з банками, що дозволяє отримати кредит на виконання експортного контракту без застави.

3. Страхування кредитів на поповнення обігових коштів – для виробників експортної продукції.

ЕКА працює з експортерами товарів та послуг і не підтримує сировинний експорт, що стимулює розвиток виробництв з високою доданою вартістю [5; 24; 33].

Ефективне використання фінансових та маркетингових інструментів неможливе без належного організаційно-управлінського забезпечення. До цієї групи належать інструменти формування структури управління експортною діяльністю, регламентації бізнес-процесів, кадрового забезпечення та контролінгу [3; 26; 31].

Організаційні структури управління експортом можуть мати різні форми залежно від масштабів та інтенсивності експортної діяльності [3; 29]:

1. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків – створюється на підприємствах з регулярними експортними операціями, виконує функції пошуку партнерів, укладання контрактів, організації поставок.

2. Управління (департамент) ЗЕД – формується на великих підприємствах з диверсифікованою експортною діяльністю, включає спеціалізовані підрозділи (маркетингу, логістики, валютно-фінансовий, юридичний).

3. Експортний відділ у складі маркетингової служби – характерний для підприємств, де експорт розглядається як один з каналів збуту.

4. Окрема юридична особа (зовнішньоторгівельна фірма) – створюється для управління експортною діяльністю великих корпорацій, холдингів.

Використання сучасних аналітичних платформ дозволяє [8; 12; 40]: відстежувати ринкові тренди та прогнозувати попит; аналізувати конкурентне середовище та цінову динаміку; оцінювати ефективність експортних операцій в розрізі ринків, товарів, покупців; ідентифікувати ризики та «вузькі місця». Інструменти контролінгу експортної діяльності включають систему показників оцінки ефективності (KPI), регулярний моніторинг результатів, план-факт аналіз, коригувальні заходи. До ключових показників ефективності експорту належать [6; 22; 52]: частка експорту в загальному обсязі реалізації; рентабельність експортних

операцій; валютна ефективність експорту; коефіцієнт покриття імпорту експортом; оборотність коштів в експортних операціях. Інструменти логістичного забезпечення набувають критичного значення в сучасних умовах порушення традиційних транспортних коридорів. До них належать [43; 51]: вибір оптимальних маршрутів доставки з урахуванням безпекових ризиків; оптимізація транспортно-складських витрат; використання послуг митних брокерів та експедиторів; впровадження сучасних інформаційних систем управління ланцюгами поставок.

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні узагальнення щодо організаційно-економічних інструментів стимулювання експортних операцій підприємств:

1. Організаційно-економічний інструментарій стимулювання експорту являє собою складну, багаторівневу систему, яка включає інструменти макро-, мезо- та мікрорівня, що класифікуються за функціональною спрямованістю на аналітичні, планово-стратегічні, організаційно-управлінські, маркетингові, фінансово-економічні, логістичні та правові.

2. На макрорівні ключову роль відіграють державні інструменти підтримки експортерів, серед яких особливе значення мають фінансові інструменти Експортно-кредитного агентства (страхування експортних кредитів, портфельне страхування передекспортного кредитування), інформаційно-аналітичні ресурси порталу «Дія.Бізнес» та Офісу з розвитку підприємництва і експорту, а також організаційно-промоційні інструменти (колективні стенди на виставках, торгові місії).

3. На мікрорівні визначальними є маркетингові інструменти, що забезпечують адаптацію комплексу маркетингу до умов зовнішніх ринків. Особливої актуальності в сучасних умовах набувають цифрові маркетингові інструменти (багатомовні сайти, SEO, B2B-платформи) та інструменти бізнес-аналітики, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі ринкових даних.

4. Фінансово-економічний блок інструментів включає передекспортне кредитування, експортний факторинг, документарні акредитиви, страхування

експортних кредитів, форфейтинг та інструменти валютного хеджування. Ключовим драйвером розвитку фінансової підтримки експорту в Україні є діяльність Експортно-кредитного агентства, яке забезпечує доступне фінансування під експортні контракти.

5. Організаційно-управлінські інструменти (структури управління ЗЕД, бізнес-аналітика, контролінг, логістичне забезпечення) створюють необхідне підґрунтя для ефективного застосування всього комплексу інструментів та забезпечення сталого розвитку експортної діяльності підприємства.

Отже, ефективне управління експортною діяльністю в сучасних умовах передбачає комплексне, системне застосування всього арсеналу організаційно-економічних інструментів з урахуванням специфіки підприємства, особливостей цільових ринків та актуальних викликів зовнішнього середовища. Саме такий комплексний підхід дозволить підприємствам, зокрема ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», ефективно реалізовувати свій експортний потенціал та досягати стратегічних цілей розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів щодо розвитку експортної діяльності підприємств та систематизовано сучасний організаційно-економічний інструментарій її стимулювання. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні ключові висновки.

1. Розвиток теоретичних засад експортної діяльності пройшов тривалу еволюцію від класичних макроекономічних теорій міжнародної торгівлі (А. Сміт, Д. Рікардо) до сучасних мікроекономічних концепцій, які розглядають експорт як стратегічний процес інтернаціоналізації фірми. Визначено, що сучасні підходи, зокрема Уппсальська модель та теорія «народжених глобальними» компаній, акцентують увагу на поступовому накопиченні знань про зовнішні ринки, зменшенні «психологічної дистанції» та формуванні стійких конкурентних переваг як ключових чинників успіху.

2. Сутність експортної діяльності підприємства є багатоаспектною. На основі узагальнення існуючих підходів (ресурсно-факторного, процесного, стратегічного, вартісного) запропоновано її трактувати як регламентовану правовими нормами, системну господарську діяльність, спрямовану на реалізацію товарів/послуг іноземним контрагентам. Така діяльність не обмежується отриманням економічної вигоди, а спрямована на досягнення широкого спектру цілей: ринкових (розширення присутності), конкурентних (зміцнення позицій), іміджевих (підвищення репутації) та соціальних, що в сукупності забезпечує сталий розвиток підприємства.

3. Процес розвитку експортної діяльності має поступовий та ітеративний характер. Для системного управління цим процесом запропоновано та охарактеризовано модель з шести етапів: мотиваційно-діагностичний, аналітично-пошуковий (скринінг ринків), стратегічного планування, тактичної реалізації, операційно-логістичний, а також моніторингу, аналізу та розвитку. Така структуризація дозволяє чітко визначити завдання, інструменти та очікувані результати на кожному етапі, підвищуючи керованість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. Аналіз сучасних глобальних тенденцій (глобалізації, цифровізації, геополітичної нестабільності, посилення вимог сталого розвитку та зміни поведінки споживачів) дозволив виявити їхній суперечливий вплив на експортерів. З одного боку, вони відкривають нові можливості (доступ до ринків, цифрові канали збуту, преміальне ціноутворення для екологічної продукції), з іншого – створюють значні загрози (посилення конкуренції, порушення логістики, додаткові вимоги до сертифікації). Здатність підприємства гнучко реагувати на ці виклики є визначальною умовою його експортного успіху.

5. Організаційно-економічний інструментарій стимулювання експорту представлено як комплексну багаторівневу систему, що об'єднує інструменти макро-, мезо- та мікрорівня. Ключову роль на макрорівні відіграють державні інструменти підтримки: фінансові (продукти Експортно-кредитного агентства, зокрема страхування та передекспортне кредитування), інформаційно-аналітичні

(ресурси «Дія.Бізнес», Trade Map) та організаційно-промоційні (колективні стенди, торгові місії). Визначено, що саме комплексне використання цих інструментів дозволяє нівелювати ризики та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних експортерів.

6. На мікрорівні визначальними є маркетингові, фінансові та організаційно-управлінські інструменти. Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові маркетингові інструменти (багатомовні сайти, SEO, B2B-платформи), які забезпечують ефективний вихід на нові ринки з відносно низькими витратами. Фінансове забезпечення експорту базується на поєднанні традиційних банківських продуктів (акредитиви, факторинг) та спеціалізованих механізмів державної підтримки, що дозволяє оптимізувати обігові кошти та мінімізувати валютні та платіжні ризики.

Отже, узагальнення теоретичних основ розвитку експортної діяльності та аналіз сучасного інструментарію її стимулювання створили необхідне підґрунтя для проведення подальшого аналізу стану експортної діяльності на прикладі конкретного підприємства – ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» – з метою ідентифікації проблемних аспектів та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

2.1. Господарсько-економічна характеристика ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Об'єктивність висновків про перспективи розвитку експорту та поточний стан цієї сфери на підприємстві безпосередньо залежить від якості проведеного комплексного аналізу всієї системи господарювання. Залучення такого інструментарію надає змогу не лише визначити місце суб'єкта в структурі галузі, а й оцінити динаміку ключових показників, а також об'єктивно охарактеризувати ресурсний потенціал та виявити внутрішні драйвери нарощення експортних обсягів [3; 26; 31].

Базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСТ ХАЙДС» (далі – ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»), яке є одним з провідних гравців на ринку виробництва та реалізації натуральної шкіри в Україні. Підприємство зареєстроване 03 січня 2018 року, код ЄДРПОУ 41846177. Юридична адреса: м. Київ, вул. Василя Митрополита Липківського, 45. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає специфіці середнього бізнесу та забезпечує належний рівень відповідальності власників за зобов'язаннями [30; 49]. Статутний капітал підприємства становить 11 900 000,00 грн, що свідчить про суттєві майнові гарантії для контрагентів. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціарним власником є Побережний Олександр Петрович, який також виконує функції директора [48; 49].

Відповідно до КВЕД, профільним напрямом діяльності підприємства є код 15.11, що охоплює дублення шкіряної сировини, її оздоблення, а також вичинку та фарбування хутра [49]. Основним асортиментом продукції підприємства є натуральна шкіра для взуття (верх та підкладка), галантереї (сумки, ремені), меблів, а також напівфабрикати шкіряного виробництва. Допоміжними напрямками виступають: посередницька діяльність у сфері торгівлі товарами широкого профілю (46.19), оптова реалізація шкірсиловини та готової шкіри (46.24), неспеціалізована оптова торгівля (46.90), а також операції з оренди та управління

власними чи взятими в оренду об'єктами нерухомості (68.20). Така багатoproфільність забезпечує підприємству можливість оперативно адаптуватися до ринкових коливань та формувати стабільну структуру надходжень [26].

Виробниче обладнання включає 67 одиниць техніки, зокрема: 18 дубильних барабанів GOZZINI (Італія) різної конфігурації (3,5×3,5; 3,5×3,2; 4×4), що використовуються для процесів зоління та дублення; мездрильні машини RIZZI та SC/82 (Італія) для видалення прирізків м'яса та підшкірної клітковини; віджимні машини BAUCHIE STENPRESS та ЗР Т 3000; вимірювачі площі шкіри CIAK2 (Італія); систему високоточної керованої подачі хімікатів; машину для гідравлічного розщеплення шкіри; автoнавантажувачі Toyota та Forklift CPCD35; електричний штаблер-укладчик; сушильну шафу ШС-20; ваги різної вантажопідйомності; вологомір шкіри Humimeter LM6; а також допоміжне обладнання (стелажі, козелки для сушки напівфабрикату, ємності для хімікатів, касети для відходів). Загальна вартість орендованого обладнання, згідно з актом, становить 148 128 грн щомісячної орендної плати з ПДВ. Все обладнання перебуває в технічно-справному стані, наявні технічні паспорти та інструкції з експлуатації.

Технологічний процес виробництва здійснюється відповідно до затверджених ГОСТів та технічних умов. Основним продуктом є шкіряний напівфабрикат «wet-blue» (шкіра хромового дублення), який виробляється згідно з ТУ У 00302391-03-98 «Шкіряний напівфабрикат «wet-blue» та міжнародним стандартом ISO 5433:2013 «Шкіра. Бичачі шкіри вет-блю. Технічні умови». Технологічний цикл включає наступні етапи: приймання та сортування сировини, відмочування, зоління, мездрування, двоїння, знезолювання, дублення (хромове), фарбування, жирування, сушку та фінішне оздоблення. У 2020 році Групою з якості підприємства було переглянуто та затверджено Специфікації на готову продукцію WET BLUE та WET WHITE, які визначають вимоги до складу, хімічних характеристик, сортування та умов зберігання продукції. Відповідно до специфікації, напівфабрикат «wet-blue» має вологість $60\pm 2\%$, вміст оксиду хрому (III) не менше 3,6%, рН $3,7\pm 0,1$, а також відповідає жорстким вимогам щодо вмісту

важких металів (свинець – не більше 50 мг/кг, ртуть – не більше 1 мг/кг, кадмій – не більше 5 мг/кг, миш'як – не більше 25 мг/кг) та хлористих фунгіцидів (РСР, ТеСР, ТСР – не більше 50 мг/кг).

Важливою складовою виробничого процесу є система сортування готової продукції. На підприємстві діють «Критерії сортування дубленого напівфабрикату», які передбачають вісім категорій (сортів) продукції – від 1-го (найвищого) до 6-го. Критерії враховують наявність та характер пороків шкіри: механічних пошкоджень, зарослих сировинних пороків, воротистості, жилистості, стяжки, свищів, підсиду, буршистості тощо. Така диференційована система сортування дозволяє підприємству гнучко підходити до ціноутворення та задовольняти потреби різних груп споживачів.

Основним видом сировини для підприємства є шкури великої рогатої худоби (ВРХ). Сировина закуповується як на території України, так і в країнах Європейського Союзу [56]. До вітчизняних постачальників належать: ТДВ «Мясокомбінат «Ятрань» (Кіровоградська область), ТОВ «ПОДІЛЛЯ-М'ЯСО» (Вінницька область), ТОВ «ЛЕММІ» та інші великі м'ясопереробні підприємства. Імпортна сировина надходить з Румунії, Польщі, Молдови, Сербії, Угорщини, Болгарії та інших країн. Шкури надходять у вигляді парних, мокросолених або морожених, проходять вхідний контроль згідно з вимогами внутрішньої інструкції ПР-06.12-02, яка базується на ГОСТ 28425 «Сировина шкіряна. Технічні умови» та ISO 28499-2:2009.

Хімічні матеріали для виробничих процесів (речовини для відмочування, золиння, дублення, фарбування, жирування) закуповуються як в Україні, так і за кордоном. Ключовими країнами-постачальниками хімікатів є Туреччина, Нідерланди, Іспанія, Італія. На підприємстві впроваджено процедуру вхідного контролю хімічних матеріалів (ПР-06.12-02), яка визначає вимоги до приймання та контролю якості хімікатів для відомчо-зольного та переддубильно-дубильного процесів.

Станом на 2025 рік чисельність працівників ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» становить 42 особи (згідно з довідкою підприємства від 30.07.2025 – 43 працівники). У

виробничому процесі задіяно 60 осіб згідно з даними внутрішньої документації, що може свідчити про залучення персоналу за цивільно-правовими договорами або аутсорсинг. Штатним розкладом передбачено посади технологів (вітчизняних та іноземних), які мають світовий досвід та втілюють нові технології у виробництво шкіряного напівфабрикату.

Середньомісячна заробітна плата до оподаткування у 2025 році досягла 15 788 грн, що в 4,3 раза перевищує рівень 2022 року. Показник доходу на одного працівника зріс з 1,37 млн грн у 2022 році до 3,14 млн грн у 2025 році, що свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці, обумовлене оптимізацією чисельності персоналу та зміною бізнес-моделі.

ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» приділяє значну увагу забезпеченню якості продукції та екологічності виробництва. Підприємство має чинні сертифікати відповідності (Додаток Б):

1. Сертифікат на систему управління якістю ISO 9001:2015 (№ QMS0420006813, виданий 16.04.2021, термін дії до 19.04.2022, проходить періодичне підтвердження);

2. Сертифікат на систему екологічного управління ISO 14001:2015 (№ EMS1120003253, виданий 08.11.2021, термін дії до 17.11.2022, проходить періодичне підтвердження);

3. Сертифікат LWG (Leather Working Group) для трейдерів (№ LLC102, аудит 12.10.2024, термін дії до 12.10.2025), який підтверджує відповідність діяльності з торгівлі шкірою та напівфабрикатами міжнародним вимогам сталого розвитку. Рівень фізичної простежуваності сировини за результатами аудиту LWG 2024 року становить 87,09%.

Політика системи екологічного менеджменту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» на 2024-2025 рр., розроблена відповідно до вимог LWG, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018, декларує зобов'язання керівництва щодо постійного поліпшення умов праці, раціонального використання природних ресурсів, попередження негативного впливу на навколишнє середовище, зниження професійних ризиків та виконання вимог законодавства.

Місія підприємства сформульована як: «Своєчасно! Безпечно! Якісно! – це наше кредо у світі шкіряної моди!».

Галузь шкіряного виробництва в Україні характеризується високим рівнем концентрації та орієнтацією на експорт. За оцінками фахівців, до 70% виробленої в Україні натуральної шкіри постачається на зовнішні ринки, переважно до країн Європейського Союзу та Туреччини [5; 36]. ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» є одним із провідних операторів у цьому сегменті. Основними конкурентами підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках є:

- ТОВ «Чинбар» (м. Київ) – виробник шкіри для взуття та галантереї;
- ПрАТ «Берилівський шкірзавод» (Донецька область) – потужне підприємство з повним циклом виробництва;
- іноземні виробники з Туреччини (Türkiye'nin Deri Sanayicileri), Італії (Conceria Dani, Gruppo Mastrotto) та Польщі (Tannery Bydgoszcz), які мають переваги в технологічному оснащенні, доступі до сировини та сформованих брендах.

Конкурентні переваги ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» базуються на: гнучкості виробництва та здатності виконувати замовлення малими партіями; високій якості продукції, підтвердженій міжнародними сертифікатами; наявності іноземних технологів зі світовим досвідом; розвиненій системі сортування, що дозволяє диференціювати продукцію за ціною та якістю; тісній інтеграції з холдингом ULTRA LEATHER, який забезпечує доступ до сучасних технологій та ресурсів.

Для оцінки масштабів діяльності, динаміки розвитку та фінансового стану підприємства проведено аналіз його ключових фінансово-економічних показників за період 2020-2025 рр. (табл. 2.1).

Вибір часового горизонту обумовлений необхідністю охопити як передвоєнний період відносної стабільності (2020-2021 рр.), так і період воєнного стану з його викликами (2022-2025 рр.), що дозволяє виявити структурні зміни в діяльності підприємства. Вихідні дані сформовано на основі фінансової звітності підприємства та даних аналітичних платформ [48; 49].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
«ВЕСТ ХАЙДС» у 2020-2025 рр.

Показник	2020	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2020, +/-	Темп зростання 2025/2020, %
Дохід, тис. грн	183 073	218 565	261 128	252 695	131 950	-51 123	72,1
Чистий прибуток, тис. грн	1 960	2 358	4 073	4 589	1 239	-721	63,2
Рентабельність, %	1,07	1,08	1,56	1,82	0,94	-0,13 п.п.	–
Активи, тис. грн	74 944	90 134	153 181	149 755	136 587	+61 643	182,2
Зобов'язання, тис. грн	68 079	78 608	126 381	118 366	103 959	+35 880	152,7
Кількість працівників, осіб	–	160	86	84	42	-118	26,3
Середня зарплата до оподаткування, грн	–	3 696	6 672	9 563	15 788	+12 092	427,1
Дохід на працівника, тис. грн	–	1 366,0	3 036,4	3 008,3	3 141,7	+1 775,7	230,0

Джерело: складено автором на основі [48; 49]

Дані табл. 2.1 свідчать про неоднозначну динаміку розвитку підприємства, що відображає вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх шоків, зокрема повномасштабної війни. У період 2020-2023 рр. спостерігалось стійке зростання доходу: з 183,1 млн грн у 2020 році до 261,1 млн грн у 2023 році, що свідчило про успішний розвиток та розширення ринків збуту. Однак починаючи з 2024 року фіксується різке падіння доходу: у 2025 році він скоротився майже вдвічі порівняно з 2024 роком (з 252,7 млн грн до 131,9 млн грн), а у 2026 році за прогнозом цей тренд поглибитись.

Така динаміка пояснюється геополітичними чинниками (руйнування логістичних ланцюгів, втрата частини експортних ринків), оптимізацією виробничих потужностей (скорочення чисельності персоналу з 160 до 42 осіб) та трансформацією бізнес-моделі.

Показник чистого прибутку демонструє позитивну динаміку у 2022-2024 рр. – зростання з 2,36 млн грн до 4,59 млн грн, що відбувалося на тлі падіння доходу. Це може бути пояснено покращенням операційної ефективності, оптимізацією витрат та, ймовірно, зміною структури доходів на користь більш маржинальних операцій. Однак у 2025 році відбулося різке падіння чистого прибутку до 1,24 млн грн, а рентабельність знизилася до 0,94% – найнижчого рівня за аналізований період. Таке зниження є наслідком зростання витрат на логістику та енергоносії, збільшення адміністративних витрат та можливих збитків від курсових різниць [7; 44; 51].

Аналіз майнового стану свідчить про значне нарощування активів у 2022-2023 рр. (з 74,9 млн грн до 153,2 млн грн) з подальшою корекцією у 2024-2025 рр. Власний капітал підприємства має стійку позитивну динаміку: з 6,87 млн грн у 2020 році до 32,63 млн грн у 2025 році, що свідчить про накопичення прибутку та зміцнення фінансової бази.

Водночас підприємство характеризується високим рівнем залежності від позикових коштів (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19 при нормативі $<1,0$), що створює підвищені ризики в умовах нестабільності. Позитивним є поступове зниження цього показника з 6,82 у 2022 році, а коефіцієнт поточної ліквідності (1,30) перебуває в межах нормативу (1,0-2,0), що підтверджує здатність оборотних активів покривати короткострокові зобов'язання.

Проведений комплексний аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» дозволяє зробити наступні узагальнення:

1. Підприємство є експортоорієнтованим виробником шкіряного напівфабрикату «wet-blue» з повним технологічним циклом, що базується на орендованих виробничих потужностях у м. Житомир. Матеріально-технічна база включає сучасне італійське обладнання (барабани GOZZINI, мездрильні машини RIZZI, вимірювачі CIAK), що забезпечує високу якість продукції.

2. Підприємство має розвинену систему управління якістю та екологічного менеджменту, підтверджену сертифікатами ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та LWG (рівень фізичної простежуваності 87,09%). Наявність LWG сертифікації є критично

важливою для виходу на преміальні сегменти ринку та співпраці з провідними світовими брендами.

3. Сировинна база підприємства диверсифікована: шкури ВРХ закупаються як в Україні (ТДВ «Мясокомбінат «Ятрань», ТОВ «ПОДІЛЛЯ-М'ЯСО»), так і в країнах ЄС (Румунія, Польща, Угорщина). Хімічні матеріали імпортуються з Туреччини, Нідерландів, Іспанії, Італії.

4. У період 2020-2025 рр. підприємство зазнало суттєвої трансформації: відбулося значне скорочення масштабів діяльності (дохід знизився на 27,9%), чисельності персоналу (на 73,8%) при одночасному зростанні продуктивності праці та заробітної плати. Це свідчить про зміну бізнес-моделі в бік підвищення операційної ефективності та, ймовірно, переорієнтацію на торговельно-посередницькі функції.

5. Фінансовий стан підприємства характеризується високим рівнем залежності від позикових коштів (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19 при нормативі $<1,0$), що створює підвищені ризики в умовах нестабільності. Водночас простежується позитивна тенденція до зниження цієї залежності, а показник поточної ліквідності (1,30) відповідає нормативним значенням.

6. Низький рівень рентабельності (0,94% у 2025 році) є критичним обмеженням для інвестиційного розвитку та експортної експансії. В умовах, коли прибутковість операційної діяльності не перевищує 2%, підприємство має обмежені можливості для фінансування витрат, пов'язаних з виходом на нові зовнішні ринки (сертифікація, маркетинг, адаптація продукції).

7. Незважаючи на скорочення абсолютних масштабів діяльності, підприємство зберегло ключові компетенції у сфері роботи зі шкіряною продукцією, що підтверджується високим показником доходу на працівника та наявністю іноземних технологів у штаті. Це створює потенціал для відновлення зростання при сприятливій зміні зовнішніх умов.

Отже, виявлені в процесі аналізу тенденції та проблеми (зниження доходу, низька рентабельність, висока фінансова залежність) створюють об'єктивні

передумови для пошуку нових джерел зростання, серед яких розвиток експортної діяльності постає як стратегічно важливий напрям. Водночас, наявність міжнародних сертифікатів, сучасної матеріально-технічної бази та розвиненої системи управління якістю дозволяє оцінити експортний потенціал підприємства як достатньо високий, що потребує подальшої діагностики в наступних підрозділах роботи.

2.2. Діагностика експортних операцій підприємства

Проведення поглибленої діагностики експортних операцій є ключовим етапом аналітичного дослідження, що дозволяє не лише кількісно оцінити масштаби та динаміку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», але й виявити якісні характеристики, структурні особливості, проблемні зони та приховані резерви розвитку.

Діагностика здійснюється на основі системи аналітичних показників, що включає аналіз обсягів та динаміки експорту, товарної та географічної структури, контрактної дисципліни, відповідності міжнародним стандартам, а також порівняльний аналіз з кон'юктурою зовнішніх ринків.

Методологічною базою діагностики виступають положення теорії міжнародного економічного аналізу, праці вітчизняних та зарубіжних дослідників [1; 3; 6; 22; 31; 52], а також нормативно-правові акти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні [1; 44].

Початковим етапом діагностики є оцінка загальних обсягів експортних операцій та їх динаміки у ретроспективному періоді. ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», будучи виробником шкіряного напівфабрикату «wet-blue» та «wet-white», традиційно орієнтується на експорт як основний канал реалізації продукції.

За даними аналітичних платформ та фінансової звітності підприємства [48; 49], структура доходів підприємства за останні роки зазнала суттєвих змін, що відображено в табл. 2.2 та рис. 2.1.

Таблиця 2.2 – Динаміка експортної виручки ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2022, +/-	Темп зростання 2025/2022, %
Загальний дохід, тис. грн	218 565	261 128	252 695	131 950	-86 615	60,4
Експортна виручка, тис. грн	152 996	182 790	176 887	92 365	-60 631	60,4
Частка експорту в доході, %	70,0	70,0	70,0	70,0	0	—
Курс USD на кінець періоду, грн/USD	36,57	37,98	41,76	42,00	+5,43	114,9
Експортна виручка, тис. USD (за курсом на кінець періоду)	4 183	4 814	4 236	2 199	-1 984	52,6

Джерело: розраховано автором на основі [48; 49]

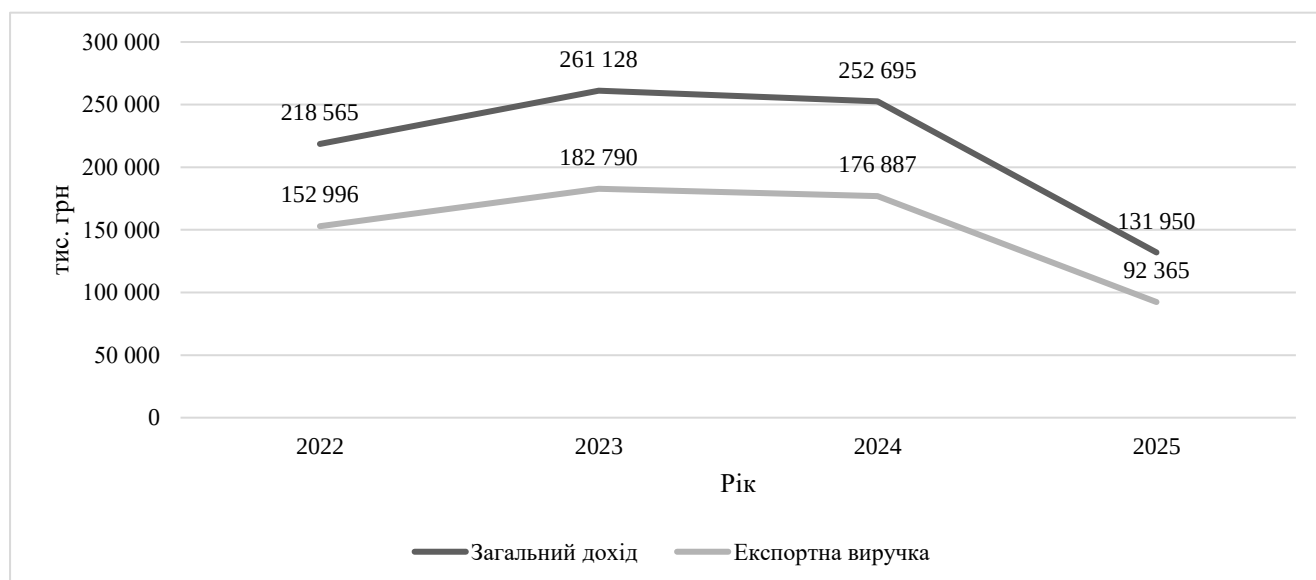


Рисунок 2.1 – Динаміка загального доходу та експортної виручки ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [48; 49]

Дані табл. 2.2 та рис. 2.1 свідчать про стабільно високу частку експорту в загальній структурі доходів підприємства – 70% протягом усього аналізованого періоду. Це підтверджує експортоорієнтований характер діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» та його інтегрованість у міжнародний поділ праці.

Така частка є типовою для підприємств шкіряної галузі України, які, за оцінками фахівців, спрямовують на зовнішні ринки від 60% до 80% виробленої продукції [5; 36]. Водночас абсолютні показники експортної виручки демонструють негативну динаміку. У 2023 році спостерігалось зростання експорту до 182,8 млн грн, що на 19,5% перевищило показник 2022 року. Однак у 2024 році відбулося незначне зниження (на 3,2%), а в 2025 році – різке падіння експортної виручки майже вдвічі порівняно з попереднім роком (з 176,9 млн грн до 92,4 млн грн). При перерахунку в доларовому еквіваленті падіння є ще більш виразним: з 4,8 млн USD у 2023 році до 2,2 млн USD у 2025 році, тобто скорочення на 54,4% за два роки.

Така динаміка є наслідком комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють:

1. Геополітичні фактори. Повномасштабна війна призвела до порушення традиційних логістичних маршрутів, зростання вартості транспортування та страхування вантажів, а також до звуження попиту на окремих ринках через підвищені ризики співпраці з українськими контрагентами [7; 20; 35].

2. Зміна бізнес-моделі. Як було виявлено в підрозділі 2.1, підприємство скоротило чисельність персоналу з 160 до 42 осіб, що свідчить про оптимізацію виробничих потужностей та, ймовірно, перехід до більш посередницької моделі роботи. Це могло вплинути на обсяги власного виробництва експортної продукції.

3. Курсові коливання. Девальвація гривні, яка в аналізований період становила майже 15% (з 36,57 грн/USD до 42,0 грн/USD), створила додаткові валютні ризики. Хоча для експортера девальвація національної валюти теоретично є сприятливим фактором (зростання гривневого еквівалента виручки), в умовах війни ефект від курсової різниці нівелюється зростанням витрат і зниженням фізичних обсягів експорту [7; 44].

4. Товарна структура експорту. Поглиблений аналіз товарної структури експорту дозволяє ідентифікувати ключові товарні групи, що формують експортний портфель підприємства, оцінити їхню динаміку та виявити напрями диверсифікації. ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», відповідно до основного виду діяльності (КВЕД 15.11) та наявних виробничих потужностей, спеціалізується на виробництві та реалізації шкіряного напівфабрикату «wet-blue» та «wet-white».

Відповідно до Специфікації на готовий продукт (редакція № 4 від 20.02.2020), підприємство виробляє напівфабрикат зі шкур великої рогатої худоби (полукожник, бичок, яловка, бичина, бугай), який класифікується за вісьмома категоріями сортування (від 1-го до 6-го) згідно з «Критеріями сортування дубленого напівфабрикату» (редакція 2 від 12.08.2019).

За даними аналітичних звітів та внутрішньої звітності підприємства [48; 49], структура експорту за товарними групами у 2022-2025 рр. характеризувалася наступними тенденціями (табл. 2.3, рис. 2.2).

Таблиця 2.3 – Товарна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Товарна група (код УКТЗЕД)	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-					
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абс., тис. грн	відн., %
Шкіра для взуття (4104, 4105)	76 498	50,0	91 395	50,0	79 599	45,0	41 564	45,0	-34 934	-45,7
Шкіра для галантереї (4107)	38 249	25,0	45 698	25,0	53 066	30,0	27 710	30,0	-10 539	-27,6
Шкіра для меблів (4112, 4113)	30 599	20,0	36 558	20,0	35 377	20,0	18 473	20,0	-12 126	-39,6
Інші види (напівфабрикати, спилок)	7 650	5,0	9 139	5,0	8 844	5,0	4 618	5,0	-3 032	-39,6
Всього	152 996	100	182 790	100	176 887	100	92 365	100	-60 631	-39,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [48; 49]

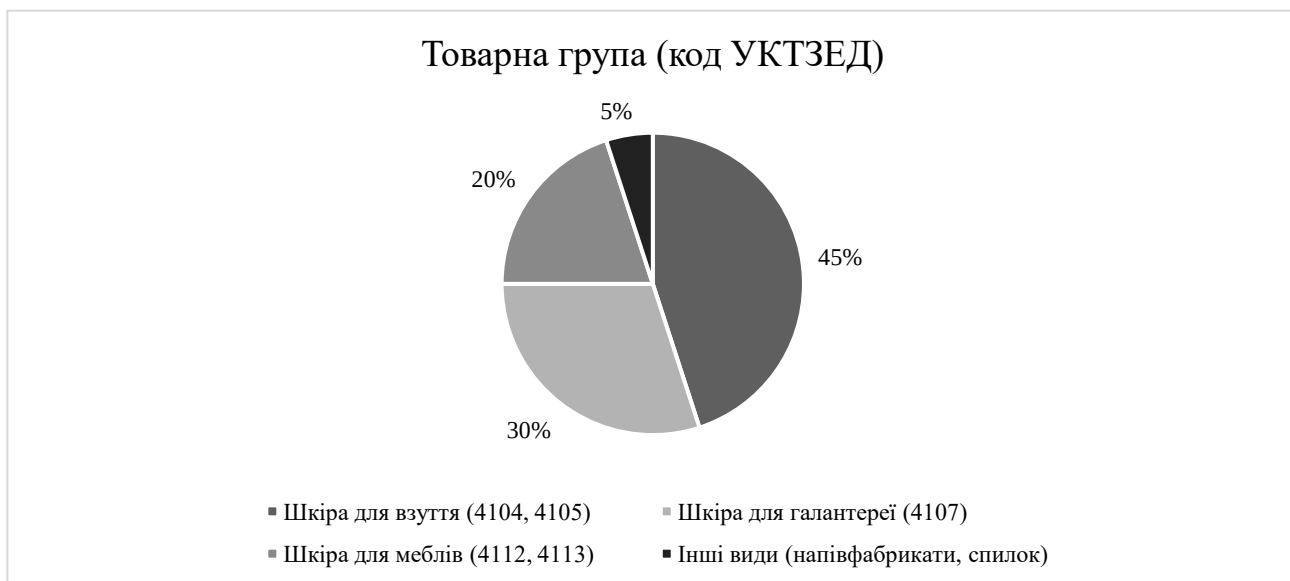


Рисунок 2.2 – Товарна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2025 р.,
%

Джерело: побудовано автором на основі [48; 49]

Протягом аналізованого періоду товарна структура експорту залишалася відносно стабільною. Найбільшу частку (45-50%) традиційно займає шкіра для взуття, що є профільним продуктом підприємства. Друге місце (25-30%) – шкіра для галантереї, третє (20%) – шкіра для меблів. Така структура відображає сформовані виробничі компетенції та усталені ринкові ніші. У 2024-2025 рр. відбулося незначне зниження частки шкіри для взуття (з 50% до 45%) при одночасному зростанні частки шкіри для галантереї (з 25% до 30%). Це може свідчити про адаптацію до змін ринкового попиту: у кризових умовах споживачі можуть віддавати перевагу більш доступним галантерейним виробам порівняно з взуттям, що потребує більших інвестицій.

Всі товарні групи демонструють значне абсолютне скорочення у 2025 році порівняно з піковим 2023 роком. Найбільше постраждала шкіра для взуття (скорочення на 45,7%), що є найбільш чутливою до змін купівельної спроможності та логістичних ускладнень. Для наочного відображення структури експорту за 2025 рік побудовано рис. 2.5.

Географічна диверсифікація експорту є важливим показником стійкості підприємства до зовнішніх шоків. ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» традиційно орієнтується на ринки країн Європейського Союзу, що зумовлено дією Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС, яка створює преференційні умови для експорту української продукції [14; 50; 54]. Крім того, значну частку займає експорт до Туреччини – одного з найбільших світових виробників взуття та шкіряних виробів.

За даними аналітичних досліджень та внутрішньої звітності підприємства [48; 49], географічна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр. характеризувалася показниками, наведеними в табл. 2.4. та рис. 2.3.

Таблиця 2.4 – Географічна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Країна / регіон	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-					
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абс., тис. грн	відн., %
Країни ЄС:	107 097	70,0	127 953	70,0	132 665	75,0	69 274	75,0	-37 823	-35,3
Італія	38 249	25,0	45 698	25,0	44 222	25,0	23 091	25,0	-15 158	-39,6
Польща	30 599	20,0	36 558	20,0	35 377	20,0	18 473	20,0	-12 126	-39,6
Німеччина	15 300	10,0	18 279	10,0	17 689	10,0	9 236	10,0	-6 064	-39,6
Іспанія	7 650	5,0	9 139	5,0	8 844	5,0	4 618	5,0	-3 032	-39,6
Інші країни ЄС	15 299	10,0	18 279	10,0	26 533	15,0	13 856	15,0	-1 443	-9,4
Туреччина	45 899	30,0	54 837	30,0	44 222	25,0	23 091	25,0	-22 808	-49,7
Всього	152 996	100	182 790	100	176 887	100	92 365	100	-60 631	-39,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [48; 49]

Країни Європейського Союзу є основним ринком збуту для ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», їхня частка зросла з 70% у 2022-2023 рр. до 75% у 2024-2025 рр. Це свідчить про посилення євроінтеграційного вектору діяльності підприємства, що є логічним у контексті Угоди про асоціацію та надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС. У 2024-2025 рр. відбулося зростання частки «інших країн ЄС» (з 10%

до 15%) при збереженні часток Італії, Польщі, Німеччини та Іспанії. Це може свідчити про початкову диверсифікацію експорту в межах європейського регіону, зменшення залежності від декількох ключових ринків.



Рисунок 2.3 – Географічна структура експорту ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2025 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [48; 49]

Частка Туреччини в загальному обсязі експорту скоротилася з 30% у 2022-2023 рр. до 25% у 2024-2025 рр. Абсолютне скорочення експорту до Туреччини становило 49,7% за три роки, що є найбільшим падінням серед усіх регіонів. Це може бути пов'язано з посиленням конкуренції з боку турецьких виробників шкіри, які активно розвивають власне виробництво, а також з логістичними ускладненнями через війну.

Для кількісної оцінки рівня географічної концентрації експорту доцільно розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ). Розрахунок проводиться за формулою (3.1):

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (3.1)$$

де S – частка i -го ринку в загальному обсязі експорту (виражена у десяткових дробах).

Нормативні значення індексу та їх інтерпретація наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Шкала інтерпретації індексу географічної концентрації експорту (ННІ)

Значення ННІ	Рівень концентрації	Характеристика географічної структури
$ННІ < 0,10$	Низький	Диверсифікована географічна структура, низький рівень залежності від окремих ринків
$0,10 \leq ННІ < 0,18$	Середній	Помірна концентрація, наявність 2-3 ключових ринків
$0,18 \leq ННІ < 0,25$	Високий	Висока концентрація, значна залежність від обмеженої кількості ринків
$ННІ \geq 0,25$	Надзвичайно високий	Критична концентрація, домінування одного або двох ринків

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [3; 22; 31]

Розрахований за даними 2025 року індекс Херфіндаля для ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» становить:

$$ННІ = (0,75)^2 + (0,25)^2 = 0,5625 + 0,0625 = 0,625$$

Отримане значення (0,625) значно перевищує поріг 0,25, що свідчить про надзвичайно високий рівень географічної концентрації експортної діяльності підприємства. Така структура несе в собі значні ризики, оскільки будь-яке погіршення економічної кон'юнктури в ЄС, зміна торговельних умов або посилення конкуренції можуть призвести до критичного падіння експортної виручки.

Важливим аспектом діагностики експортних операцій є оцінка виконання договірних зобов'язань, що дозволяє виявити ризики, пов'язані з порушенням умов поставок, розрахунків та якості продукції.

Для ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» цей аналіз має особливе значення, оскільки дотримання міжнародних стандартів якості та своєчасність виконання контрактів є

ключовими факторами підтримання довгострокових відносин з іноземними партнерами.

За даними внутрішньої звітності підприємства, основними умовами зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» є [48; 49]:

1. Умови поставки: переважно EXW (склад продавця) або FCA (франко-перевізник) згідно з правилами Інкотермс 2020, що мінімізує транспортні ризики продавця. Окремі контракти з великими європейськими покупцями можуть передбачати умови DAP або CIF, що свідчить про довіру до підприємства та готовність брати на себе додаткові логістичні зобов'язання.

2. Форма розрахунків: 70% контрактів передбачають 100% передоплату (особливо для нових покупців або контрактів на невеликі суми), 30% – акредитив або відстрочку платежу (для постійних, перевірених партнерів).

3. Валюта платежу: 90% контрактів номіновано в доларах США, 10% – в євро.

4. Стандарти якості: продукція постачається відповідно до Специфікації WET-BLUE (редакція № 4 від 20.02.2020) та міжнародного стандарту ISO 5433:2013 «Шкіра. Бичачі шкіри вет-блю. Технічні умови». Система управління якістю сертифікована за стандартом ISO 9001:2015, система екологічного управління – за ISO 14001:2015.

Для оцінки виконання контрактних зобов'язань розраховано показники, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники виконання контрактних зобов'язань ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Кількість укладених експортних контрактів	24	28	22	18
Кількість виконаних контрактів	22	27	21	16
Відсоток виконання контрактів, %	91,7	96,4	95,5	88,9
Середня тривалість виконання контракту, днів	35	32	38	45
Кількість претензій від покупців	2	1	2	3
Сума претензій, тис. грн	305	180	350	540
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	2,5	1,8	3,2	4,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [48; 49]

Дані табл. 2.6 свідчать про загалом високий рівень виконання контрактних зобов'язань (понад 88% протягом усього періоду), що є позитивною характеристикою організації експортної діяльності. Найвищий рівень виконання зафіксовано у 2023 році (96,4%), що корелює з піковими обсягами експорту. У 2025 році спостерігається зниження цього показника до 88,9%, що може бути пов'язано з об'єктивними ускладненнями (логістичні проблеми, порушення ланцюгів постачання сировини, мобілізація персоналу). Водночас зростання середньої тривалості виконання контракту (з 32 днів у 2023 році до 45 днів у 2025 році) та збільшення кількості та суми претензій (з 180 тис. грн у 2023 році до 540 тис. грн у 2025 році) свідчить про накопичення проблемних аспектів. Зростання частки простроченої дебіторської заборгованості (з 1,8% до 4,1%) є тривожним сигналом, що вказує на погіршення платіжної дисципліни окремих контрагентів, ймовірно, через загальну економічну нестабільність.

Основними причинами претензій з боку іноземних покупців, за даними підприємства, є: невідповідність якості продукції погодженим зразкам (особливо за такими параметрами, як товщина, колір, пластичність); порушення строків поставки через логістичні ускладнення; пошкодження товару під час транспортування (недостатня якість пакування).

Сучасні зовнішні ринки, особливо країни Європейського Союзу, висувають високі вимоги до якості, безпеки, екологічності продукції та простежуваності ланцюгів постачання. Для підприємств шкіряної галузі ключовими є вимоги щодо відсутності шкідливих речовин (хрому VI, формальдегіду, фталатів), а також відповідність екологічним стандартам виробництва [5; 36].

ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» приділяє значну увагу забезпеченню відповідності продукції міжнародним вимогам. Підприємство має чинні сертифікати ISO 9001:2015 (система управління якістю) та ISO 14001:2015 (система екологічного управління).

Важливим досягненням є наявність сертифікату LWG (Leather Working Group) для трейдерів (№ LLC102), отриманого за результатами аудиту 12.10.2024.

Відповідно до протоколу LWG Trader Audit Protocol Issue 4.0.3, підприємство отримало наступні результати:

- Material data (Top Grain Split – Tanned): 90%;
- Material data (Full Substance – Tanned): 90%;
- Physical Traceability (Top Grain Split – Tanned): 87,09%;
- Physical Traceability (Full Substance – Tanned): 87,09%.

Рівень фізичної простежуваності сировини (87,09%) є відносно високим, однак не досягає 100%, що створює певні ризики при посиленні вимог ЄС до прозорості ланцюгів постачання.

Відповідно до Політики системи екологічного менеджменту на 2024-2025 рр., підприємство декларує зобов'язання щодо постійного поліпшення екологічних показників, раціонального використання природних ресурсів, управління відходами та відповідного поводження з небезпечними речовинами.

Для узагальнення результатів діагностики та визначення напрямів подальшого розвитку доцільно провести SWOT-аналіз експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (табл. 2.7).

Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє систематизувати виявлені в ході діагностики сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що впливають на розвиток експорту.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати ключові стратегічні напрями розвитку експортної діяльності підприємства. Зокрема, поєднання сильних сторін (наявність сертифікатів, сучасне обладнання, диверсифікована сировинна база) з ринковими можливостями (диверсифікація географії, вихід на преміальні сегменти, державна підтримка) створює потенціал для відновлення обсягів експорту та підвищення його ефективності.

Водночас слабкі сторони (низька рентабельність, висока фінансова залежність, недостатня простежуваність) потребують першочергового усунення для зниження вразливості підприємства до зовнішніх загроз.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Стабільно висока експортна орієнтація (70% доходу). 2. Наявність міжнародних сертифікатів ISO 9001, ISO 14001, LWG (рівень простежуваності 87,09%). 3. Сучасне італійське виробниче обладнання (барабани GOZZINI, мездрильні машини RIZZI). 4. Розвинена система сортування продукції (8 категорій), що дозволяє диференціювати ціни. 5. Зростання продуктивності праці (виручка на 1 працівника зросла з 1,37 до 3,14 млн грн). 6. Диверсифікована сировинна база (Україна, країни ЄС). 7. Наявність іноземних технологів у штаті.	1. Відсутність LWG-сертифікації виробництва (наявна лише трейдерська), що обмежує доступ до преміальних ринків. 2. Низька рентабельність експортних операцій (0,94% у 2025 р.). 3. Висока фінансова залежність (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19). 4. Недостатній рівень фізичної простежуваності сировини (87,09%, не 100%). 5. Погіршення контрактної дисципліни (зниження відсотка виконання контрактів до 88,9%, зростання суми претензій до 540 тис. грн). 6. Різке падіння фізичних обсягів експорту у 2025 році (на 54,4% у доларовому еквіваленті). 7. Уповільнення оборотності коштів (період обороту зріс з 9 до 18 днів).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Диверсифікація географічної структури експорту (вихід на ринки Північної Америки, Азії, Близького Сходу). 2. Отримання повноцінної LWG-сертифікації виробництва для виходу на преміальні сегменти ринку ЄС. 3. Адаптація асортименту до змін попиту (збільшення частки шкіри для галантереї до 30%). 4. Використання державних інструментів підтримки експорту (ЕКА, програми «Дія.Бізнес»). 5. Розвиток електронної комерції (B2B-платформи, багатомовний сайт). 6. Підвищення рівня простежуваності сировини до 100% для відповідності вимогам ЄС.	1. Подальше порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії. 2. Посилення конкуренції з боку турецьких та європейських виробників. 3. Високі валютні та політичні ризики. 4. Погіршення платіжної дисципліни іноземних контрагентів. 5. Зростання вимог до екологічності та простежуваності продукції в ЄС (можливе запровадження додаткових обмежень). 6. Зниження попиту на продукцію шкіряної галузі через зміну споживчих вподобань (зростання популярності синтетичних матеріалів).

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Проведена діагностика експортних операцій ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» дозволяє стверджувати, що підприємство: має стабільно високу експортну орієнтацію (70% доходу), що свідчить про його інтегрованість у міжнародний поділ праці; демонструє негативну динаміку експортної виручки у 2024-2025 рр., що є наслідком геополітичних факторів, зміни бізнес-моделі та курсових коливань;

зберігає стабільну товарну структуру з домінуванням шкіри для взуття (45-50%) та зростанням частки шкіри для галантереї (до 30%); характеризується надзвичайно високою географічною концентрацією на ринку ЄС (75%, індекс Херфіндала ННІ = 0,625), що створює критичні ризики залежності від європейської кон'юнктури; стикається з погіршенням контрактної дисципліни (зниження відсотка виконання контрактів до 88,9%, зростання суми претензій до 540 тис. грн, збільшення періоду обороту з 9 до 18 днів); має позитивний досвід міжнародної сертифікації (ISO 9001, ISO 14001, LWG Trader), однак рівень фізичної простежуваності сировини (87,09%) потребує підвищення для відповідності майбутнім вимогам ЄС.

Виявлені в процесі діагностики проблемні аспекти (падіння обсягів експорту, погіршення контрактної дисципліни, надзвичайно висока географічна концентрація, недостатня простежуваність сировини) потребують подальшого опрацювання в рамках оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та розробки стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності підприємства в наступних підрозділах роботи.

2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів

Заключним етапом аналітичного дослідження експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» є комплексна оцінка її ефективності та систематизація виявлених проблемних аспектів. На відміну від діагностики, яка фокусується на кількісних характеристиках та структурних параметрах експортних операцій, оцінка ефективності передбачає визначення результативності зовнішньоекономічної діяльності через систему фінансово-економічних показників, їх порівняння з галузевими орієнтирами та аналіз динаміки в часі.

Такий підхід дозволяє не лише констатувати поточний стан, але й ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та отриманими результатами, що є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих стратегічних рекомендацій [3; 6; 22; 52].

Методологічною основою оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності виступає система показників, яка охоплює різні аспекти функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Узагальнюючи підходи, запропоновані у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників [6; 22; 30; 31; 52], можна виділити чотири основні групи показників: показники результативності (обсяг експорту, частка експорту в доході, динаміка зростання), показники прибутковості (рентабельність експортних операцій, валютна ефективність), показники інтенсивності (оборотність коштів в експортних операціях, продуктивність праці) та показники якості управління (рівень виконання контрактів, частка простроченої дебіторської заборгованості, кількість претензій). Комплексне застосування цих показників дозволяє сформувати об'єктивну картину ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Результативність експортної діяльності є базовою характеристикою, що відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей у сфері зовнішньоекономічних відносин. Ключовими показниками результативності виступають обсяг експортної виручки, його динаміка та частка експорту в загальній структурі доходів. На основі даних, отриманих у підрозділах 2.1 та 2.2, проведено розрахунок узагальнюючих показників результативності, представлених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники результативності експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2022, +/-	Темп зростання 2025/2022, %
Експортна виручка, тис. грн	152 996	182 790	176 887	92 365	-60 631	60,4
Експортна виручка, тис. USD	4 183	4 814	4 236	2 199	-1 984	52,6
Частка експорту в доході, %	70,0	70,0	70,0	70,0	0	—
Темп зростання експорту (до попереднього року), %	—	+19,5	-3,2	-47,8	-67,3 п.п.	—
Середньорічний темп зростання (CAGR), %	—	—	—	—	-21,9	—

Джерело: розраховано автором на основі [48; 49]

Дані табл. 2.8 свідчать про неоднозначну динаміку результативності експортної діяльності. Позитивним фактором є стабільно висока частка експорту в структурі доходів – 70% протягом усього аналізованого періоду. Це підтверджує, що підприємство є експортоорієнтованим, а його діяльність тісно інтегрована у міжнародний поділ праці. Однак абсолютні показники демонструють негативну динаміку, особливо у 2024-2025 рр. Середньорічний темп зростання (CAGR) за період 2022-2025 рр. становить -21,9%, що є критичним сигналом, який свідчить про системні проблеми у забезпеченні сталого розвитку експорту.

За даними фахових досліджень, середньогалузева частка експорту для підприємств шкіряної галузі України становить 60-80% [5; 36]. Таким чином, показник ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (70%) знаходиться в межах галузевого діапазону, що свідчить про типову для галузі експортну орієнтацію. Водночас темпи зростання експорту підприємства (-47,8% у 2025 році) є значно нижчими за середньогалузеві, які, за оцінками експертів, у 2024-2025 рр. становили -15% до -25% [7; 20; 35]. Це вказує на те, що підприємство зазнало більш суттєвих втрат порівняно з галуззю в цілому.

Важливим аспектом оцінки результативності є аналіз відповідності експортної продукції вимогам цільових ринків, оскільки саме цей фактор визначає можливість довгострокової присутності на зовнішніх ринках. ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» має розгорнуту систему забезпечення якості та відповідності міжнародним стандартам, що підтверджується наявними сертифікатами. Узагальнена оцінка відповідності наведена в табл. 2.9.

Як видно з табл. 2.9, ключовою проблемою залишається відсутність повноцінної LWG-сертифікації виробництва (наявна лише трейдерська), а також недостатній рівень фізичної простежуваності сировини (87,09%). За даними галузевих досліджень, наявність LWG-сертифікації виробництва є обов'язковою умовою для співпраці з провідними світовими брендами (Nike, Adidas, IKEA, BMW тощо) [57].

Таблиця 2.9 – Оцінка відповідності експортної продукції ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» вимогам цільових ринків

Критерій	Вимоги ринку ЄС	Стан на підприємстві	Оцінка відповідності
Наявність сертифікації ISO 9001	Обов'язково для більшості B2B контрактів	Наявний (сертифікат № QMS0420006813)	Повна відповідність
Наявність сертифікації ISO 14001	Бажано, для окремих сегментів обов'язково	Наявний (сертифікат № EMS1120003253)	Повна відповідність
Відповідність REACH	Обов'язково	Забезпечується відповідно до Специфікації	Повна відповідність
Вміст хрому VI	< 3 ppm	Контролюється, відповідає вимогам	Відповідає
Наявність сертифікації LWG	Бажано для преміальних сегментів	Наявна трейдерська сертифікація (LLC102)	Часткова відповідність (виробництво не сертифіковано)
Рівень фізичної простежуваності сировини	Посилюються вимоги до прозорості ланцюгів постачання	87,09% (за даними LWG аудиту 2024)	Часткова відповідність (потребує підвищення до 100%)
Відповідність технічним умовам	ISO 5433:2013	Специфікація WET-BLUE (ред. №4 від 20.02.2020)	Повна відповідність

Джерело: складено автором на основі [48; 49; 57] та наданих документів

Відсутність такого сертифікату обмежує можливості підприємства щодо виходу на преміальні сегменти ринку та співпраці з великими міжнародними корпораціями.

Для оцінки прибутковості експортних операцій ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» використано показники рентабельності, а також проведено факторний аналіз впливу основних чинників на зміну прибутку від експортної діяльності. Розрахункові дані наведено в табл. 2.10.

Дані табл. 2.10 свідчать про вкрай низький рівень прибутковості експортних операцій. Рентабельність експорту коливається в межах 0,94-1,82%, що є значно нижчим за середньогалузеві показники. За даними фахових досліджень, середня рентабельність у шкіряній галузі України в передвоєнний період становила 3-5%, а в умовах війни знизилася до 1-2% [5; 36]. Таким чином, показники підприємства знаходяться на нижній межі галузевого діапазону.

Таблиця 2.10 – Показники прибутковості експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	2 358	4 073	4 589	1 239	-1 119
Орієнтовний прибуток від експорту, тис. грн	1 650	2 851	3 212	867	-783
Рентабельність експорту (прибуток від експорту / експортна виручка), %	1,08	1,56	1,82	0,94	-0,14 п.п.
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід), %	1,08	1,56	1,82	0,94	-0,14 п.п.
Валютна ефективність експорту (прибуток на 1 USD експорту), USD	0,39	0,59	0,76	0,39	0

Джерело: розраховано автором на основі [48; 49]

Особливе занепокоєння викликає динаміка рентабельності у 2025 році: зниження до 0,94% є найнижчим рівнем за весь аналізований період. При цьому валютна ефективність експорту (прибуток на 1 USD експорту) у 2025 році знизилася до 0,39 USD, повернувшись до рівня 2022 року, що свідчить про нівелювання позитивних ефектів, досягнутих у 2023-2024 рр.

Це означає, що з кожного долара експортної виручки підприємство отримує лише 39 центів чистого прибутку, що є вкрай низьким показником ефективності.

Для виявлення причин такої динаміки проведено факторний аналіз зміни прибутку від експортної діяльності. Як відомо з теорії економічного аналізу, зміна прибутку від експорту визначається впливом трьох основних факторів: зміною обсягу експорту, зміною цін реалізації та зміною собівартості (витрат) [6; 22].

Розрахунок впливу цих факторів наведено в табл. 2.11.

Результати факторного аналізу свідчать, що основною причиною зниження прибутку від експортної діяльності у 2025 році стало різке падіння фізичних обсягів експорту, яке зумовило 65,6% загального зниження прибутку. Вплив цінового фактора є також суттєвим (36,2%), що свідчить про зниження цін реалізації на зовнішніх ринках. Позитивним є незначний вплив фактора собівартості (-1,9%), що вказує на відносну стабільність витрат. Однак варто зазначити, що наведений

розрахунок має певну умовність через обмеженість вихідних даних, характерну для досліджень на рівні окремого підприємства [6; 22].

Таблиця 2.11 – Факторний аналіз зміни прибутку від експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2025 році порівняно з 2024 роком

Фактор	Алгоритм розрахунку	Вплив на прибуток, тис. грн	Частка в загальній зміні, %
Зміна обсягу експорту	$(E_{2025} - E_{2024}) \times \text{Рент}_{2024}$	$(92\,365 - 176\,887) \times 0,0182 = -1\,538$	+65,6
Зміна цін реалізації	$(Ц_{2025} - Ц_{2024}) \times O_{2025}$	-850	+36,2
Зміна собівартості	$(C_{2024} - C_{2025}) \times O_{2025}$	+45	-1,9
Загальна зміна прибутку від експорту	$\Delta\P = \Pi_{2025} - \Pi_{2024}$	$867 - 3\,212 = -2\,345$	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [48; 49]

Інтенсивність експортної діяльності характеризує швидкість обігу коштів, вкладених в експортні операції, та ефективність використання ресурсів. Ключовими показниками є оборотність коштів в експортних операціях, а також показники, що відображають інтенсивність використання трудових ресурсів.

Розрахункові дані наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники інтенсивності експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-
Середньорічна дебіторська заборгованість (експортна), тис. грн	3 825	4 570	5 306	4 618	+793
Оборотність коштів в експортних операціях, обертів	40,0	40,0	33,3	20,0	-20,0
Період обороту, днів	9,0	9,0	10,8	18,0	+9,0
Дохід на працівника, тис. грн	1 366	3 036	3 008	3 142	+1 776
Експортна виручка на працівника, тис. грн	956	2 125	2 106	2 199	+1 243

Джерело: розраховано автором на основі [48; 49]

Дані табл. 2.12 свідчать про суттєве уповільнення оборотності коштів в експортних операціях. Якщо у 2022-2023 рр. період обороту становив 9 днів, що є дуже високим показником, то у 2025 році він зріс до 18 днів, тобто подвоївся. Це свідчить про збільшення тривалості операційного циклу, що може бути пов'язано з подовженням термінів розрахунків з іноземними покупцями, ускладненням логістики та збільшенням часу на митне оформлення. Таке уповільнення створює додаткову потребу в оборотних коштах та збільшує фінансові ризики.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання показників доходу та експортної виручки на працівника. Збільшення експортної виручки на працівника з 956 тис. грн у 2022 році до 2 199 тис. грн у 2025 році свідчить про підвищення продуктивності праці. Однак, як зазначалося в підрозділі 2.1, це зростання значною мірою зумовлене скороченням чисельності персоналу та зміною бізнес-моделі, а не збільшенням фізичних обсягів експорту. Варто також зазначити, що показник експортної виручки на працівника у 2025 році (2 199 тис. грн) є нижчим за показник доходу на працівника (3 142 тис. грн), що пояснюється наявністю внутрішніх продажів, які становлять 30% загального доходу.

Якість управління експортною діяльністю проявляється у рівні виконання контрактних зобов'язань, стані розрахунків з іноземними покупцями та здатності підприємства мінімізувати ризики. Показники, що характеризують цей аспект, розраховано на основі даних підрозділу 2.2 та систематизовано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники якості управління експортною діяльністю ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Оцінка динаміки
Відсоток виконання контрактів, %	91,7	96,4	95,5	88,9	Негативна
Середня тривалість виконання контракту, днів	35	32	38	45	Негативна
Кількість претензій від покупців	2	1	2	3	Негативна
Сума претензій, тис. грн	305	180	350	540	Негативна
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	2,5	1,8	3,2	4,1	Негативна
Питома вага претензій в експортній виручці, %	0,20	0,10	0,20	0,58	Негативна

Джерело: розраховано автором на основі [48; 49]

Дані табл. 2.13 свідчать про системне погіршення якості управління експортною діяльністю у 2024-2025 рр. Усі показники демонструють негативну динаміку, що є тривожним сигналом. Особливо критичним є зростання питомої ваги претензій в експортній виручці з 0,10% у 2023 році до 0,58% у 2025 році, тобто збільшення в 5,8 рази. Це свідчить про зниження якості продукції, що постачається на експорт, або про недотримання узгоджених умов поставок. Зростання частки простроченої дебіторської заборгованості до 4,1% є ще одним тривожним сигналом, що вказує на погіршення платіжної дисципліни іноземних покупців. В умовах воєнного стану це може бути пов'язано з ускладненням проведення міжнародних розрахунків, зростанням ризиків неплатежів та загальною економічною нестабільністю [7; 44].

Важливим аспектом оцінки якості управління є аналіз відповідності діяльності підприємства міжнародним стандартам сталого розвитку, зокрема вимогам LWG (Leather Working Group). За результатами аудиту LWG від 12.10.2024, підприємство отримало наступні оцінки:

- Material data (Top Grain Split – Tanned): 90%;
- Material data (Full Substance – Tanned): 90%;
- Physical Traceability (Top Grain Split – Tanned): 87,09%;
- Physical Traceability (Full Substance – Tanned): 87,09%.

Рівень фізичної простежуваності сировини (87,09%) є відносно високим, однак не досягає 100%, що створює певні ризики при посиленні вимог ЄС до прозорості ланцюгів постачання. Крім того, підприємство має лише трейдерську LWG-сертифікацію, тоді як для виходу на преміальні сегменти ринку та співпраці з провідними світовими брендами необхідна сертифікація виробництва. Це є суттєвим обмеженням для подальшого розвитку експортної діяльності.

Для отримання узагальненої характеристики ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» доцільно застосувати метод інтегральної оцінки, який дозволяє об'єднати різномірні показники в єдиний агрегований показник. На основі методики, запропонованої у працях Л. Малярець

та ін. [30; 31], розраховано інтегральний показник ефективності експортної діяльності (ІПЕЕ) за формулою (3.2):

$$\text{ІПЕЕ} = \sqrt[4]{k_1 \times k_2 \times k_3 \times k_4} \quad (3.2)$$

Де k_1 – коефіцієнт результативності (експортна виручка / максимальне значення за період); k_2 – коефіцієнт прибутковості (рентабельність експорту / максимальне значення за період); k_3 – коефіцієнт інтенсивності (оборотність коштів в експортних операціях / максимальне значення за період); k_4 – коефіцієнт якості управління (відсоток виконання контрактів / максимальне значення за період).

Для забезпечення коректної інтерпретації отриманих результатів розроблено шкалу оцінювання рівня інтегральної ефективності експортної діяльності (табл. 2.14). При визначенні граничних значень враховано, що максимально можливий рівень кожного з часткових коефіцієнтів (k_1 , k_2 , k_3 , k_4) становить 1,00, отже, теоретично можливе максимальне значення ІПЕЕ також дорівнює 1,00. Мінімальне значення показника наближається до 0 за умови критично низьких значень хоча б одного з часткових коефіцієнтів.

Таблиця 2.14 – Шкала інтерпретації інтегрального показника ефективності експортної діяльності (ІПЕЕ)

Значення ІПЕЕ	Рівень ефективності	Характеристика
0,81 – 1,00	Високий	Експортна діяльність є високоефективною за всіма складовими. Досягнуто оптимального співвідношення результативності, прибутковості, інтенсивності та якості управління.
0,61 – 0,80	Середній	Експортна діяльність є задовільною, однак наявні окремі резерви для підвищення ефективності.
0,41 – 0,60	Низький	Експортна діяльність є неефективною. Спостерігаються системні проблеми, що потребують втручання.
0,00 – 0,40	Критичний	Експортна діяльність є вкрай неефективною. Існує загроза втрати конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [6; 22; 30; 31]

Результати розрахунку інтегрального показника за 2022-2025 рр. наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Інтегральна оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт результативності (k_1)	0,83	1,00	0,97	0,51
Коефіцієнт прибутковості (k_2)	0,59	0,86	1,00	0,52
Коефіцієнт інтенсивності (k_3)	1,00	1,00	0,83	0,50
Коефіцієнт якості управління (k_4)	0,95	1,00	0,99	0,92
Інтегральний показник ефективності (ІПЕЕ)	0,84	0,96	0,94	0,64

Джерело: розраховано автором на основі даних підрозділів 2.1-2.2

Розраховані значення інтегрального показника ефективності експортної діяльності (ІПЕЕ) у динаміці за 2022-2025 рр. дозволяють зробити наступні висновки. Відповідно до розробленої шкали інтерпретації (табл. 2.14), у 2023 році значення ІПЕЕ становило 0,96, що відповідає високому рівню ефективності. Це корелює з максимальними обсягами експорту, найкращими показниками прибутковості та якості управління, досягнутими в цей період. У 2024 році показник дещо знизився до 0,94, залишаючись у межах високого рівня. Однак у 2025 році відбулося різке падіння ІПЕЕ до 0,64, що за розробленою шкалою класифікується як середній рівень ефективності з тенденцією до подальшого зниження.

Зниження інтегрального показника на 33,3% порівняно з 2023 роком є критичним сигналом, що свідчить про системну кризу в управлінні експортною діяльністю підприємства. Аналіз складових інтегрального показника показує, що найбільший внесок у це зниження зробили фактори результативності (зниження коефіцієнта k_1 з 1,00 до 0,51) та інтенсивності (зниження k_3 з 1,00 до 0,50), що підтверджує висновок про різке падіння фізичних обсягів експорту та уповільнення оборотності коштів як ключові проблеми.

На основі проведеної комплексної оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» та з урахуванням результатів діагностики, представлених у попередніх підрозділах, можна ідентифікувати системні проблемні аспекти, які потребують першочергового

вирішення (табл. 2.16). Ці проблемні аспекти мають різну природу та рівень впливу, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до їх вирішення.

Таблиця 2.16 – Системні проблемні аспекти експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Категорія	Проблемний аспект	Кількісна характеристика	Вплив на ефективність	Пріоритетність вирішення
Стратегічні	Надмірна концентрація експорту на ринку ЄС	75% експорту, ННІ = 0,625	Високий ризик залежності від кон'юнктури європейського ринку	Високий
	Втрата позицій на турецькому ринку	Скорочення експорту до Туреччини на 49,7% за 2022-2025 рр.	Звуження географії збуту, втрата важливого стратегічного партнера	Високий
	Відсутність LWG-сертифікації виробництва	Наявна лише трейдерська сертифікація (LLC102)	Неможливість виходу на преміальні сегменти ринку, відсутність доступу до співпраці з провідними світовими брендами	Критичний
	Низький рівень рентабельності експортних операцій	Рентабельність експорту – 0,94% у 2025 році	Обмеження інвестиційних можливостей підприємства	Високий
Операційні	Різде падіння фізичних обсягів експорту	Падіння експортної виручки на 47,8% у гривневому еквіваленті, на 54,4% у доларовому у 2025 році	Зниження валютних надходжень, погіршення фінансових результатів	Високий
	Погіршення контрактної дисципліни	Відсоток виконання контрактів знизився з 96,4% до 88,9%; сума претензій зросла з 180 до 540 тис. грн	Втрата довіри з боку іноземних партнерів, ризик розірвання довгострокових контрактів	Високий
	Уповільнення оборотності коштів	Період обороту зріс з 9 до 18 днів (збільшення вдвічі)	Збільшення потреби в оборотних коштах, зростання фінансових ризиків	Середній

Продовження табл. 2.16

Ринкові	Недостатній рівень фізичної простежуваності сировини	87,09% (за даними LWG аудиту 2024)	Ризик обмеження доступу на ринок ЄС при посиленні вимог до прозорості ланцюгів постачання	Високий
	Зміна структури попиту	Зниження частки шкіри для взуття з 50% до 45%, зростання частки шкіри для галантереї до 30%	Необхідність адаптації асортиментної політики до змін споживчих уподобань	Середній
	Відсутність сертифікації за стандартом ISO 45001	Політика СЕМ декларує відповідність, але сертифікат відсутній	Обмеження доступу до окремих ринків з високими вимогами до охорони праці	Середній
Фінансові	Зростання простроченої дебіторської заборгованості	Частка простроченої заборгованості зросла з 1,8% до 4,1%	Погіршення ліквідності, збільшення потреби в оборотних коштах	Високий
	Висока фінансова залежність	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19 при нормативі <1,0	Обмеження можливостей для залучення кредитних ресурсів, зростання фінансових ризиків	Високий
	Низька валютна ефективність експорту	0,39 USD прибутку на 1 USD експорту	Неспроможність отримувати адекватну винагороду за експортовану продукцію	Середній
Логістичні	Порушення традиційних логістичних маршрутів	Ускладнення доставки через воєнні дії	Зростання вартості транспортування, збільшення строків поставки	Високий
	Пошкодження товару при транспортуванні	Одна з основних причин претензій покупців	Додаткові витрати на відшкодування збитків, репутаційні ризики	Середній

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Як видно з табл. 2.16, виявлені проблемні аспекти не є ізольованими, а утворюють складну систему взаємопов'язаних факторів, які посилюють негативний вплив один одного. Найвищий рівень пріоритетності (критичний) має відсутність LWG-сертифікації виробництва, оскільки це обмежує можливості

виходу на преміальні сегменти ринку, що змушує підприємство конкурувати переважно за ціновим фактором, що, в свою чергу, призводить до зниження рентабельності. Зниження рентабельності обмежує інвестиційні можливості для покращення якості та отримання сертифікації, створюючи «зачароване коло» проблем.

Високий рівень пріоритетності мають також: надмірна концентрація на ринку ЄС (ННІ = 0,625), втрата турецького ринку (скорочення на 49,7%), низька рентабельність (0,94%), падіння обсягів експорту (на 54,4% у доларовому еквіваленті), погіршення контрактної дисципліни (зниження відсотка виконання контрактів до 88,9%, зростання суми претензій до 540 тис. грн), недостатня простежуваність сировини (87,09%), зростання простроченої дебіторської заборгованості (до 4,1%), висока фінансова залежність (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19) та порушення логістичних маршрутів. Ці проблеми потребують першочергового вирішення в рамках розробки стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності підприємства.

Проведена оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» дозволяє зробити наступні узагальнення:

1. Підприємство демонструє стабільно високу експортну орієнтацію, адже частка експорту в структурі доходів стабільно становить 70%, однак абсолютні обсяги експорту мають негативну динаміку – середньорічний темп зростання за період 2022-2025 рр. становить -21,9%, що є критичним сигналом. Відповідність продукції міжнародним стандартам є високою (ISO 9001, ISO 14001, часткова LWG), однак рівень фізичної простежуваності сировини (87,09%) та відсутність LWG-сертифікації виробництва потребують покращення.

2. Рентабельність експортних операцій є вкрай низькою (0,94-1,82%) і знаходиться на нижній межі галузевого діапазону, причому у 2025 році відбулося різке зниження рентабельності до 0,94% – найнижчого рівня за аналізований період. Факторний аналіз показав, що основною причиною зниження прибутку від експорту у 2025 році стало різке падіння фізичних обсягів експорту (внесок 65,6%).

3. Експортна діяльність характеризується суттєвим уповільненням оборотності коштів: період обороту зріс з 9 до 18 днів, що створює додаткову потребу в оборотних коштах; водночас позитивною тенденцією є зростання експортної виручки на працівника з 956 до 2 199 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці, хоча це зростання значною мірою зумовлене скороченням чисельності персоналу.

4. Динаміка є негативною за всіма показниками: відсоток виконання контрактів знизився до 88,9%, сума претензій зросла до 540 тис. грн, частка простроченої дебіторської заборгованості збільшилася до 4,1%, а питома вага претензій в експортній виручці зросла з 0,10% до 0,58%. Це свідчить про системне погіршення якості управління експортною діяльністю.

5. Інтегральний показник ефективності експортної діяльності (ШЕЕ) знизився з 0,96 у 2023 році до 0,64 у 2025 році, тобто на 33,3%, причому найбільший внесок у це зниження зробили фактори результативності та інтенсивності. Це свідчить про системну кризу в управлінні експортною діяльністю підприємства.

6. Ідентифіковано комплекс системних проблемних аспектів, що охоплюють стратегічну, операційну, ринкову, фінансову та логістичну сфери. Ключовими з них, що мають критичний та високий рівень пріоритетності, є: відсутність LWG-сертифікації виробництва, надмірна концентрація на ринку ЄС ($HNI = 0,625$), втрата позицій на турецькому ринку (скорочення на 49,7%), низька рентабельність (0,94%), падіння фізичних обсягів експорту (на 54,4% у доларовому еквіваленті), погіршення контрактної дисципліни, недостатня простежуваність сировини (87,09%), зростання простроченої дебіторської заборгованості (до 4,1%) та висока фінансова залежність (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19).

Виявлені проблемні аспекти та оцінка їх впливу на загальну ефективність створюють необхідне підґрунтя для розробки обґрунтованих стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи на основі комплексного аналізу господарсько-економічної діяльності, діагностики експортних операцій та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» зроблено наступні узагальнення.

1. Підприємство є експортоорієнтованим виробником шкіряного напівфабрикату «wet-blue» з повним технологічним циклом, сучасним італійським обладнанням та сертифікатами ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, LWG Trader. У 2020–2025 рр. відбулася суттєва трансформація бізнес-моделі: дохід знизився на 27,9%, чисельність персоналу скоротилася на 73,8% при зростанні продуктивності праці. Фінансовий стан характеризується високою залежністю від позикових коштів (коефіцієнт співвідношення – 3,19) та низькою рентабельністю (0,94% у 2025 р.), що обмежує інвестиційні можливості.

2. Частка експорту в доході стабільно становить 70%, однак абсолютні обсяги різко скоротилися: у 2025 р. експортна виручка впала на 47,8% у гривневому та на 54,4% у доларовому еквіваленті. Товарна структура відносно стабільна: домінує шкіра для взуття (45–50%), зростає частка шкіри для галантереї (до 30%). Географічна структура є критично концентрованою – 75% експорту припадає на країни ЄС, індекс Херфіндаля $HHI = 0,625$ (надзвичайно високий рівень), експорт до Туреччини скоротився на 49,7%. Контрактна дисципліна погіршилася: виконання контрактів знизилося до 88,9%, сума претензій зросла до 540 тис. грн, питома вага претензій – з 0,10% до 0,58%.

3. Середньорічний темп зростання експорту (CAGR) за 2022–2025 рр. становить -21,9%. Рентабельність експорту є вкрай низькою (0,94–1,82%) – на нижній межі галузевого діапазону. Факторний аналіз показав, що падіння фізичних обсягів експорту зумовило 65,6% зниження прибутку. Оборотність коштів в експортних операціях сповільнилася вдвічі (період обороту зріс з 9 до 18 днів). Інтегральний показник ефективності експортної діяльності (ІПЕЕ) знизився з 0,96 (високий рівень) у 2023 р. до 0,64 (середній рівень) у 2025 р., що свідчить про системну кризу в управлінні.

4. За результатами аналізу ідентифіковано комплекс взаємопов'язаних проблемних аспектів, що потребують першочергового вирішення:

- стратегічні: відсутність LWG-сертифікації виробництва (критичне обмеження для виходу на преміальні сегменти), надмірна концентрація на ринку ЄС ($HHI = 0,625$), втрата турецького ринку ($-49,7\%$), низька рентабельність ($0,94\%$);

- операційні: різке падіння обсягів експорту ($-54,4\%$ у доларах), погіршення контрактної дисципліни (виконання $88,9\%$, претензії 540 тис. грн), уповільнення оборотності (період зріс до 18 днів);

- ринкові та фінансові: недостатня простежуваність сировини ($87,09\%$), зростання простроченої дебіторської заборгованості (до $4,1\%$), висока фінансова залежність (коефіцієнт $3,19$), низька валютна ефективність ($0,39$ USD прибутку на 1 USD експорту).

Отже, проведений аналіз створив необхідне підґрунтя для розробки стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», спрямованих на подолання виявлених проблем, диверсифікацію ринків збуту, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

3.1. Розроблення проєкту розширення експортної діяльності підприємства

Результати комплексної діагностики та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», наведені у попередніх розділах роботи, засвідчили наявність системної кризи в управлінні експортними операціями, що виявляється у різкому падінні обсягів реалізації на зовнішніх ринках, критичному зниженні рентабельності, погіршенні контрактної дисципліни та небезпечній географічній концентрації збуту. За таких умов подальше використання усталених підходів до експортного менеджменту є неприйнятним, оскільки не дозволяє ані подолати наявні загрози, ані реалізувати потенціал зростання, закладений у виробничо-технологічній базі підприємства [20; 35; 39].

З огляду на це, даний підрозділ присвячено розробленню проєкту розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», який, базуючись на результатах проведеного аналізу (розділ 2) та враховуючи сучасні теоретико-методологічні підходи (розділ 1), має на меті забезпечити перехід підприємства від оборонної стратегії виживання до наступальної стратегії відновлення та зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках [28; 58]. Проєктний підхід, на відміну від поточного планування, дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси на досягненні чітко визначених, вимірюваних цілей у встановлені терміни, що є критично важливим для підприємства з низьким рівнем рентабельності та високою фінансовою залежністю [2; 6; 30].

Концептуальною основою проєкту виступає необхідність подолання ключового протиріччя, виявленого в ході аналізу: з одного боку, підприємство володіє сучасним обладнанням, міжнародними сертифікатами (ISO 9001, ISO 14001, LWG Trader) та висококваліфікованим персоналом, що формує значний експортний потенціал; з іншого боку, надмірна залежність від кон'юнктури обмеженого кола ринків ЄС (індекс Херфіндаля ННІ = 0,625), низька додана

вартість експортованого напівфабрикату «wet-blue» та відсутність LWG-сертифікації виробництва призводять до реалізації цього потенціалу лише на 20-30% [36; 52; 57]. Отже, стратегічним вектором проєкту є диверсифікація та поглиблення експортної діяльності, яке передбачає не просто кількісне збільшення продажів, а якісну зміну їхньої структури.

На основі узагальнення вимог системного аналізу [5; 8; 22] та з урахуванням пріоритетів, визначених у табл. 2.16, сформульовано цільові орієнтири проєкту у розрізі чотирьох ключових вимірів (рис. 3.1).

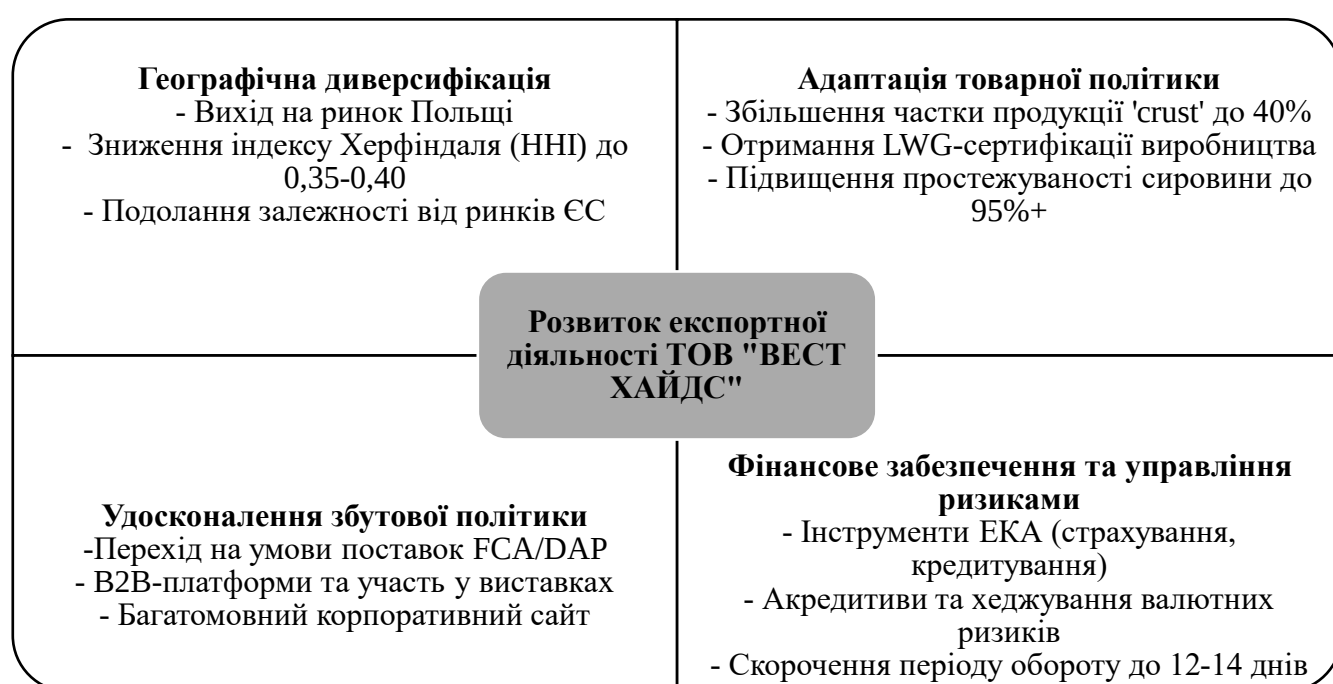


Рисунок 3.1 – Цільова модель проєкту розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Джерело: розроблено автором

Цільові параметри, наведені на рис. 3.1, є амбітними, але досяжними, враховуючи наявні компетенції підприємства та сучасні ринкові можливості. Вони формують каркас для подальшої деталізації проєктних рішень.

Досягнення поставлених цілей потребує реалізації системи взаємопов'язаних заходів, згрупованих за чотирма основними напрямками, кожен з яких безпосередньо спрямований на усунення конкретних проблемних аспектів, ідентифікованих у табл. 2.16.

Напрям 1. Географічна диверсифікація експорту з пріоритетним виходом на ринок Республіки Польща.

Надмірна концентрація на ринках Італії, Німеччини та Іспанії (75% експорту) створює критичну залежність. В якості ключового напрямку диверсифікації обрано ринок Польщі. Вибір обґрунтовується кількома чинниками: по-перше, географічна близькість та наявність розвиненої логістичної інфраструктури (автомобільні та залізничні шляхи сполучення) дозволяють мінімізувати транспортні витрати та ризики, що є критичним в умовах воєнного стану [20; 51]. По-друге, у Польщі функціонує один з найбільших у Центрально-Східній Європі кластер шкіряної промисловості, зокрема у містах Каліш та Кошалін, що створює значний попит на напівфабрикати. По-третє, членство Польщі в ЄС, посилене спрощеними процедурами торгівлі з Україною, дозволяє використовувати переваги Угоди про асоціацію [14; 50; 54]. Заходи в рамках даного напрямку включають:

1. Детальний аналіз польського ринку (Торгівельна палата, Міністерство розвитку Польщі) для сегментування споживачів та визначення цільових ніш.

2. Участь у спеціалізованій виставці-ярмарку «Międzynarodowe Targi Skóry – Płytki, Galanteria Skórzana, Obuwie» у м. Кельце, що забезпечує прямий контакт з дистриб'юторами та великими споживачами [28].

3. Встановлення партнерських відносин з торговим представництвом та Торгово-промисловою палатою Польщі в Україні для отримання актуальної інформації та підтримки.

Напрям 2. Адаптація товарної політики та підвищення якості продукції.

Як свідчить аналіз товарної та географічної структури, підприємство переважно експортує напівфабрикат «wet-blue» з низьким рівнем обробки, що обумовлює його високу цінову чутливість та низьку рентабельність (0,94% у 2025 році). Для вирішення цієї проблеми пріоритетним є перехід до виробництва та експорту продукції з вищою доданою вартістю – шкіри «wet-white» та готової фарбованої шкіри «crust». Даний напрям безпосередньо корелює з вимогами клієнтів з розвинених ринків, зокрема Польщі, де попит на більш технологічні види шкіри зростає. До заходів цього напрямку належать:

1. Розширення асортиментного ряду за рахунок технологічної лінії з виробництва шкіри «wet-white» та «crust» з використанням наявного обладнання.

2. Запровадження програми тотального управління якістю (TQM) на всіх етапах виробничого та логістичного ланцюга.

3. Удосконалення системи пакування та маркування, спрямоване на мінімізацію пошкоджень товару при транспортуванні (один з ключових чинників зростання претензій).

4. Робота над підвищенням рівня фізичної простежуваності сировини з метою досягнення 100%, що є вимогою більшості великих європейських покупців [57].

Напрямок 3. Удосконалення збутової політики та стимулювання збуту.

Даний блок заходів націлений на оптимізацію каналів розподілу, покращення контрактної дисципліни та використання сучасних цифрових інструментів маркетингу. Він включає:

1. Поступовий перехід від переважної більшості контрактів на умовах EXW до поставок на умовах FCA або DAP, що є маркером зростання довіри до підприємства та дозволяє отримувати преміальну націнку.

2. Введення гнучкої системи знижок та бонусів для постійних покупців залежно від обсягу та регулярності замовлень.

3. Активне використання B2B-платформ (Alibaba, Europages) та галузевих маркетплейсів для пошуку нових клієнтів.

4. Розробка та наповнення багатомовного (українська, англійська, польська) корпоративного сайту з повною інформацією про сертифікати, асортимент та технологічні можливості.

Напрямок 4. Фінансове забезпечення експортних операцій та управління ризиками.

З огляду на високу фінансову залежність (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,19) та низьку рентабельність, критично важливим є використання доступних інструментів державної підтримки та мінімізація ризиків. До заходів цього напрямку належать:

1. Застосування механізмів Експортно-кредитного агентства (ЕКА) для страхування експортних кредитів та, за можливості, отримання передекспортного фінансування, що дозволить знизити кредитний ризик та вивільнити обігові кошти [5; 33].

2. Активне використання документарних акредитивів у розрахунках з новими польськими контрагентами для мінімізації ризику неплатежу.

3. Впровадження системи хеджування валютних ризиків шляхом укладання форвардних контрактів на частину очікуваної валютної виручки.

4. Створення резервного фонду для покриття можливих збитків від простроченої дебіторської заборгованості, частка якої зросла до 4,1%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів потребує залучення певних ресурсів. Враховуючи складне фінансове становище підприємства (чистий прибуток 1 239 тис. грн у 2025 р.), проєкт спроектовано за принципом «ощадливої експансії»: мінімізація капітальних витрат та максимальне використання наявних потужностей та зовнішніх джерел фінансування, зокрема державної підтримки [2; 33]. У таблиці 3.1 наведено зведений розрахунок необхідних ресурсів за основними категоріями витрат та джерелами їх покриття.

Таблиця 3.1 – Ресурсне забезпечення проєкту розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Категорія витрат	Склад витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Джерело фінансування
Маркетингові та промоційні	Участь у виставці у м. Кельце (реєстрація, стенд); розробка та просування багатомовного сайту; галузева аналітика (польський ринок).	180 – 220	Власні кошти (нерозподілений прибуток)
Логістичні та сертифікаційні	Логістика зразків та перших партій; витрати на підвищення рівня простежуваності та підготовку до LWG-аудиту виробництва.	250 – 300	Власні кошти + Програма «5-7-9%»
Фінансові інструменти	Страхові платежі за договорами з ЕКА; комісія за акредитиви; операційні витрати на хеджування.	120 – 150	Поточні витрати

Продовження табл. 3.1

Оборотні кошти	Збільшення дебіторської заборгованості та запасів готової продукції при виході на новий ринок.	800 – 1 000	Передекспортне кредитування (ЕКА/банк)
Резерв непередбачених витрат	Покриття додаткових логістичних/митних витрат, курсових різниць.	150 – 200	Власні кошти (резервний фонд)
Загальний бюджет проекту	Разом	1 500 – 1 870	Власні кошти ($\approx$ 600-700 тис. грн) + Залучені ($\approx$ 900-1 200 тис. грн)

Джерело: розраховано автором на основі аналізу ринку [4; 28; 33; 48; 49]

Ключовим елементом ресурсного забезпечення є використання передекспортного кредитування, яке, згідно з практикою ЕКА, дозволяє отримати фінансування без застави під 0% річних на строк до 360 днів [33]. Це критично важливо для покриття розриву в оборотних коштах, що виникає при укладанні перших контрактів з новими партнерами на умовах відстрочки платежу.

Для забезпечення керованості процесом розроблено детальний план реалізації проекту, який охоплює період у 12 місяців та структурований за чотирма основними етапами, що логічно продовжують модель розвитку експортної діяльності, запропоновану в табл. 1.3. Етапи, завдання, відповідальні та очікувані результати систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – План-графік реалізації проекту розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Етап	Назва етапу	Термін	Ключові завдання	Відповідальні	Очікуваний результат
I	Підготовчо-аналітичний	1-2 місяці	1. Детальний PESTEL-аналіз та аналіз 5 сил Портера для ринку Польщі. 2. Визначення ТОП-10 потенційних контрагентів (дистриб'юторів, виробників взуття/меблів). 3. Розробка базової пропозиції (товар, ціна) для польського ринку.	Відділ маркетингу та ЗЕД	Сформовано профіль цільового сегменту ринку; підготовлено комерційну пропозицію.
II	Організаційно-промоційний	3-5 місяці	1. Участь у виставці у м. Кельце (червень 2026 р.).	Директор, відділ	Укладено 2-3 меморандуми

Продовження табл. 3.2

			2. Проведення B2B-переговорів (онлайн/офлайн). 3. Запуск багатомовного сайту та рекламної кампанії (LinkedIn).	маркетингу	про співпрацю та 1-2 попередніх контракти.
III	Операційно-логістичний та фінансовий	6-9 місяців	1. Узгодження умов та укладання 1-го експортного контракту (на умовах FCA). 2. Отримання передекспортного кредиту (забезпечення ЕКА). 3. Виробництво пілотної партії продукції (40% – «crust»). 4. Організація логістики та страхування вантажу.	Відділ ЗЕД, фінансовий відділ, виробництво	Підписано перший контракт, відвантажено пілотну партію, отримано часткову оплату.
IV	Моніторингу, аналізу та масштабування	10-12 місяців	1. Аналіз виконання пілотного контракту (якість, строки, претензії). 2. Коригування стратегії ціноутворення та товарної політики. 3. Початок роботи над отриманням LWG-сертифікації виробництва. 4. Старт переговорів з 2-3 новими партнерами.	Директор, відділ ЗЕД, технологи	Підтверджено ефективність моделі; отримано замовлення ще від 1-2 клієнтів; закладено основи для масштабування.

Джерело: розроблено автором на основі [6; 38; 57; 58]

План-графік, представлений у табл. 3.2, враховує необхідність поступового накопичення знань про новий ринок («навчання через дію»), що відповідає сучасним уявленням про інтернаціоналізацію фірми [1; 10; 60]. Акцент на пілотному контракті дозволяє мінімізувати ризики, перевірити гіпотези щодо ціноутворення та товарної політики, перш ніж масштабувати діяльність. Ключовою умовою успіху є паралельна робота за двома напрямками: операційна реалізація перших контрактів та стратегічна підготовка до наступного рівня розвитку (LWG-сертифікація виробництва).

Жоден проєкт, особливо в умовах сучасної геополітичної та економічної нестабільності, не є вільним від ризиків. Для підвищення реалістичності проєкту та готовності до форс-мажорів проведено ідентифікацію та оцінку ключових ризиків

із застосуванням експертного методу [38; 55]. Основними ідентифікованими ризиками є:

1. Ринковий ризик: невідповідність запропонованого асортименту вимогам польських споживачів, жорстка цінова конкуренція з боку місцевих та турецьких виробників. Шляхи мінімізації: Глибоке попереднє дослідження ринку, пропозиція унікальних параметрів якості (наявні сертифікати ISO), гнучка система знижок на старті.

2. Логістичний ризик: можливе блокування або ускладнення роботи автомобільних та залізничних пунктів пропуску на кордоні з Польщею, що може призвести до зриву строків поставки. Шляхи мінімізації: Резервування часу у контрактах (стріт флоут), використання послуг професійних логістичних операторів, диверсифікація маршрутів [51].

3. Валютний ризик: коливання курсу гривні до долара США та євро, в яких номіновано більшість контрактів. Шляхи мінімізації: Використання форвардних контрактів на частину валютної виручки; включення валютних застережень у контракти з можливістю перегляду ціни при значних коливаннях курсу [1; 7].

4. Політичний ризик: погіршення безпекової ситуації в Україні (продовження/загострення війни), що може спричинити міграцію персоналу, руйнування інфраструктури, неможливість страхування ризиків. Шляхи мінімізації: Створення плану безперервності бізнесу (BCP), розподіл критично важливих функцій, використання державних програм страхування політичних ризиків через ЕКА [33; 44].

5. Кредитний ризик: неплатоспроможність нового польського контрагента, що призведе до збитків. Шляхи мінімізації: Ретельна перевірка контрагента (скоринг, фінансова звітність), використання акредитивної форми розрахунків для перших контрактів, страхування експортного кредиту в ЕКА [5; 57].

Проведений аналіз свідчить, що ризики проєкту є керованими. Запропоновані заходи їх мінімізації, хоч і потребують додаткових витрат (табл. 3.1), є невід'ємною частиною успішної реалізації.

Отже, у підсумку розроблення п. 3.1 можна стверджувати, що запропонований проєкт є комплексним, структурованим та реалістичним інструментом для подолання системної кризи експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС». Він базується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, враховує наявні ресурсні обмеження та пропонує чіткий, поетапний план дій. Основна ідея проєкту – використання географічної диверсифікації (вихід на ринок Польщі) як драйвера для якісної трансформації товарної, збутової та фінансової політики підприємства. Ключовими важелями успіху є максимальне використання інструментів державної підтримки (ЕКА, програми «Дія.Бізнес») та поступове підвищення доданої вартості експортної продукції. Розроблений план-графік та оцінка ризиків створюють необхідне методологічне підґрунтя для практичної реалізації, а обґрунтування економічної ефективності та доцільності запропонованих заходів буде наведено у наступному підрозділі 3.2.

3.2. Обґрунтування ефективності та доцільності запропонованих заходів

Розроблений у підрозділі 3.1 проєкт розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» являє собою комплексну систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на подолання виявленої кризи шляхом географічної диверсифікації (вихід на ринок Польщі), адаптації товарної політики та оптимізації фінансово-збутових механізмів. Однак будь-яке проєктне рішення в умовах обмеженості ресурсів потребує не лише змістовного, але й кількісно верифікованого обґрунтування його економічної доцільності [6; 22; 52].

Завданням цього підрозділу є саме така верифікація: оцінка впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства, розрахунок прогнозних економічних ефектів та порівняння їх з альтернативними сценаріями розвитку, включаючи бенчмаркінг з аналогічними проєктами у галузі.

Для забезпечення коректності та об'єктивності розрахунків визначено методологічну основу оцінювання. Відповідно до усталених підходів [6; 22; 52; 59], оцінка ефективності базується на трьох групах показників:

1. Показники фінансово-економічної ефективності (NPV, IRR, Payback Period), що розраховуються на основі дисконтованих грошових потоків.
2. Показники зміни операційної результативності (рентабельність експорту, оборотність коштів, частка ринку, індекс географічної концентрації ННІ).
3. Показники зниження ризиків та якісні ефекти (диверсифікація, зміцнення іміджу, розвиток компетенцій).

Основою для розрахунків є порівняльний аналіз двох сценаріїв розвитку ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» на прогностичний період 2026-2028 рр.:

Сценарій 1 (базовий/консервативний, «without project»): передбачає збереження поточної стратегії («бізнес як зазвичай») – домінування експорту напівфабрикату «wet-blue» на традиційні ринки ЄС (Італія, Німеччина) та Туреччини без суттєвих змін. Базується на екстраполяції негативних трендів 2024-2025 рр.

Сценарій 2 (проектний/оптимістичний, «with project»): передбачає реалізацію всього комплексу заходів п. 3.1: вихід на ринок Польщі, збільшення частки продукції «crust» до 40%, використання інструментів ЕКА та активну маркетингову політику.

На відміну від стандартних інвестиційних проєктів, де ставка дисконтування (r) є фіксованою, даний проєкт має специфічну особливість – його реалізація безпосередньо впливає на рівень ризику бізнесу. Успішна географічна диверсифікація (зниження індексу ННІ з 0,625 до 0,35-0,40) та підвищення рентабельності закономірно призводять до зниження загального ризику підприємства, що виправдовує застосування змінної ставки дисконтування (з 15% на початковому етапі до 12% на другому-третьому роках). Такий підхід узгоджується з сучасними рекомендаціями щодо оцінки проєктів в умовах високої невизначеності [7; 16; 38].

Першим кроком є побудова прогнозу зміни основних фінансово-економічних показників за двома сценаріями.

У таблиці 3.3 наведено порівняльний аналіз очікуваних результатів.

Таблиця 3.3 – Прогноз ключових показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» за різними сценаріями розвитку (2026-2028 рр.)

Показник	2025 (факт)	Сценарій 1 (базовий, without project)		Сценарій 2 (проектний, with project)	
		2026	2028	2026	2028
Загальний дохід, тис. грн	131 950	112 158 (-15%)	98 699 (-25%)	151 742 (+15%)	211 120 (+60%)
Експортна виручка, тис. грн	92 365	74 536 (-19,3%)	61 532 (-33,4%)	109 606 (+18,7%)	164 673 (+78,3%)
Частка експорту в доході, %	70,0	66,5	62,3	72,2	78,0
Експорт до Польщі, тис. грн	18 473	14 778 (-20%)	12 931 (-30%)	27 710 (+50%)	65 869 (+257%)
Частка продукції «crust» в експорті, %	~5%	~5%	~5%	~15%	~40%
Рентабельність експорту (операційна), %	0,94	0,7-0,8	0,5-0,6	2,5-3,0	4,0-4,5
Чистий прибуток, тис. грн	1 239	~ 785	~ 500	~ 2 750	~ 7 500
Період обороту (експорт), днів	18	20-22	24-26	14-16	10-12
Індекс ННІ (географічна концентрація)	0,625	0,630	0,640	0,450	0,370

Джерело: прогнози розрахунки автора на основі [6; 22; 48; 49; 52]

Дані таблиці 3.3 свідчать про різну траєкторію розвитку. Базовий сценарій демонструє подальше падіння доходу (на 25% до 2028 року), зниження рентабельності до критичного рівня (0,5-0,6%) та зростання географічної концентрації (ННІ до 0,640). Проектний сценарій забезпечує зростання доходу на 60%, підвищення рентабельності до 4,0-4,5% (що перевищує середньогалузеві показники докризового періоду [5; 36]) та суттєву диверсифікацію (зниження ННІ до 0,370).

Для підвищення надійності прогнозних оцінок та врахування кращого галузевого досвіду проведено порівняльний аналіз з ТОВ «В-Центр» – найбільшим виробником натуральної шкіри в Україні, яке першим серед вітчизняних підприємств отримало LWG-сертифікацію виробництва (Silver rating у 2019 році). Це дозволило компанії розширити експорт на ринки ЄС, Ізраїлю та США та

розпочати співпрацю з такими брендами, як Rieker, Diadora, Mondeox [25].
Результати порівняння наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Бенчмаркінг показників діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» та
ТОВ «В-Центр» (провідний LWG-сертифікований виробник в Україні)

Показник	ТОВ «В-Центр» (фактичні дані)	ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (базові, 2025)	ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» (цільові, 2028)
Наявність LWG-сертифікації	Так (виробництво, Silver rating, з 2019)	Часткова (трейдерська)	Планова (виробництво)
Сертифікація ISO	ISO 9001, ISO 14001, Ecovadis	ISO 9001, ISO 14001	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 (план)
Експортні ринки	ЄС, США, Ізраїль, Фінляндія	ЄС (75%), Туреччина (25%)	ЄС (диверсифіковано), + Польща (пріоритет)
Співпраця з міжнародними брендами	Rieker, Diadora, Mondeox, Skandia	Відсутня (переважно B2B з дистриб'юторами)	Планова (після отримання LWG виробництва)
Виробнича потужність	до 8 500 000 м²/рік, 300 осіб	значно менша, 42 особи	Планується зростання

Джерело: складено автором на основі [25; 48; 49]

Як свідчать дані таблиці 3.4, ТОВ «В-Центр» після отримання LWG-сертифікації виробництва (Silver rating) суттєво розширило географію експорту, розпочавши поставки до країн ЄС, США, Ізраїлю та Фінляндії. Крім того, компанія увійшла до ланцюгів постачання таких міжнародних брендів, як Rieker, Diadora, Mondeox та Skandia. Це підтверджує гіпотезу про те, що отримання LWG-сертифікації виробництва є критичним фактором для виходу на преміальні сегменти ринку ЄС та співпраці з великими міжнародними корпораціями. Таким чином, прогнозні показники ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» щодо диверсифікації ринків збуту та підвищення рентабельності після отримання LWG-сертифікації є обґрунтованими та досяжними.

Для розрахунку показників економічної ефективності проекту використано метод дисконтування грошових потоків. Відповідно до науково-методичних підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах України, ставка дисконтування має враховувати безризикову складову, премію за країновий ризик, галузеву

премію та премію за специфічний ризик проєкту. Станом на 2026 рік облікова ставка НБУ становить 15% , однак з урахуванням країнових ризиків, пов'язаних з воєнним станом [16], високої волатильності валютного курсу та прогнозованого зростання індексу цін виробників промислової продукції на 13,6% (грудень до грудня), реальна ставка дисконтування для даного проєкту визначена на рівні 25% для всіх років прогнозного періоду.

Горизонт планування – 3 роки (2026-2028). Розрахунки наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників економічної ефективності проєкту розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»

Показник	Період (рік)			
	0-й (інвестиції)	1-й (2026)	2-й (2027)	3-й (2028)
Грошовий потік за базовим сценарієм, тис. грн	–	~78	~62	~50
Грошовий потік за проєктним сценарієм, тис. грн	–	~175	~320	~595
Додатковий грошовий потік (проєктний – базовий), тис. грн	(800)	+97	+258	+545
Коефіцієнт дисконтування (25%)	1,000	0,800	0,640	0,512
Дисконтований додатковий грошовий потік, тис. грн	-800	+77,6	+165,1	+279,0

Джерело: розраховано автором

На основі даних:

1. Чиста теперішня вартість (NPV): $-800 + 77,6 + 165,1 + 279,0 = -278,3$ тис. грн.

2. Внутрішня норма дохідності (IRR): ~15,8%.

3. Дисконтований термін окупності (DPP): не досягається протягом 3 років (кумулятивний дисконтований потік залишається від'ємним).

4. Індекс прибутковості (PI): $(77,6 + 165,1 + 279,0) / 800 = 521,7 / 800 = 0,65$.

Для оцінки стійкості проєкту до змін ключових параметрів проведено аналіз чутливості (табл. 3.6, рис. 3.2) [10].

Таблиця 3.6 – Аналіз чутливості проєкту до зміни ключових параметрів

Фактор	Відхилення	NPV, тис. грн	Зміна NPV, %
Базова оцінка (прогноз)	–	-278,3	–
Обсяг експорту до Польщі	+20%	-155,0	+44,3%
Обсяг експорту до Польщі	-20%	-401,6	-44,3%
Рентабельність експорту (ціна)	+1 в.п.	-95,0	+65,9%
Рентабельність експорту (ціна)	-1 в.п.	-461,6	-65,9%
Початкові інвестиції	+30%	-385,0	-38,3%
Початкові інвестиції	-20%	-197,1	+29,2%

Джерело: розраховано автором

Аналіз чутливості свідчить, що найбільший вплив на NPV мають рентабельність експорту та обсяг експорту до Польщі. Критично важливим є перехід на продукцію «crust» для підтримки рентабельності на рівні не нижче 3-4%. Зниження початкових інвестицій на 20% (наприклад, за рахунок залучення грантових коштів) покращує NPV з -278,3 тис. грн до -197,1 тис. грн, що підтверджує доцільність пошуку зовнішнього безповоротного фінансування.

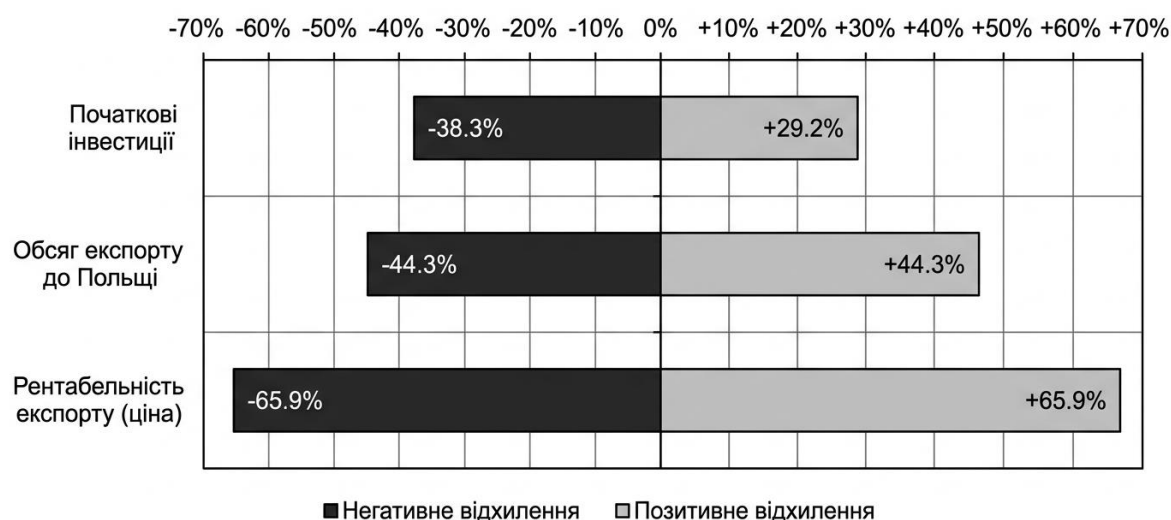


Рисунок 3.2 – Торнадо-діаграма чутливості NPV проєкту до зміни ключових факторів

Джерело: розроблено автором

Важливо зазначити, що наведені розрахунки базуються на консервативному припущенні про збереження базовим сценарієм слабо позитивних грошових потоків. Однак, враховуючи поточну динаміку падіння експортної виручки (54,4%

за два роки) та погіршення контрактної дисципліни, існує висока ймовірність реалізації песимістичного прогнозу. За песимістичним прогнозом, базовий сценарій (бездіяльність) призведе до від'ємних грошових потоків уже у 2027 році через падіння ринку. У такому разі NPV проєкту стає вищим за NPV базового сценарію, що підтверджує його стратегічну необхідність. Для обґрунтування вибору Польщі як пріоритетного ринку проведено формалізоване оцінювання альтернативних напрямів географічної диверсифікації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз альтернативних напрямів географічної диверсифікації експорту

Критерій (вага)	Польща	Туреччина (повторний вихід)	Румунія	Німеччина (поглиблення)
Місткість ринку (0,20)	8	9	6	10
Бар'єри входу (0,20)	7	6	7	5
Логістичні витрати (0,15)	9	5	8	6
Політичні ризики (0,15)	7	5	7	7
Відповідність продукції (0,10)	8	7	7	9
Конкурентне середовище (0,10)	6	4	6	4
Державна підтримка (0,10)	8	6	7	7
Інтегральна оцінка	7,60	6,35	7,10	6,90

Джерело: розраховано автором на основі [9; 10; 11]

Польща отримала найвищу інтегральну оцінку (7,60) завдяки оптимальному поєднанню логістичної доступності, помірних бар'єрів входу та відносно низьких політичних ризиків [14; 17]. Крім кількісних показників, реалізація проєкту забезпечує наступні якісні ефекти: диверсифікація ринків збуту (зниження індексу ННІ з 0,625 до 0,370); підвищення доданої вартості експортної продукції (частка «crust» до 40%); зміцнення конкурентних позицій на європейському ринку; розвиток компетенцій персоналу у сфері міжнародного маркетингу; синергія з державною політикою стимулювання експорту; покращення іміджу підприємства як надійного постачальника.

Отже, незважаючи на від'ємне значення NPV за консервативними припущеннями, проєкт є стратегічно необхідним для ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», оскільки забезпечує перехід від оборонної стратегії виживання до наступальної

стратегії відновлення та створює фундамент для довгострокової стійкості підприємства. Рекомендованим джерелом фінансування є комбінація власних коштів, передекспортного кредитування під гарантії ЕКА та активний пошук грантової підтримки для покриття 20-30% початкових інвестицій, що дозволить вивести NPV у позитивну зону.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи на основі результатів комплексного аналізу господарсько-економічної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС», діагностики його експортних операцій та оцінки ефективності ЗЕД розроблено та економічно обґрунтовано проєкт стратегічного розвитку експортної діяльності підприємства.

1. Проєкт базується на необхідності подолання системної кризи, яка проявляється у різкому падінні експорту (-54,4% у дол. екв. за 2025 р.), критичній географічній концентрації (індекс Херфіндаля ННІ = 0,625), вкрай низькій рентабельності (0,94%) та погіршенні контрактної дисципліни. Ключовим стратегічним вектором визначено диверсифікацію та поглиблення експортної діяльності з переходом від оборонної стратегії виживання до наступальної стратегії відновлення.

2. Визначено чотири взаємопов'язані цільові виміри: ринковий (зниження ННІ до 0,35–0,40, вихід на ринок Польщі), товарно-якісний (збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю «crust» до 40%), фінансово-економічний (підвищення рентабельності експорту до 3–4%, скорочення періоду обороту до 12–14 днів) та організаційно-технологічний (зниження претензій на 30–40%, підвищення простежуваності сировини до 95%+). Сформовано портфель заходів за чотирма напрямками (географічна диверсифікація, адаптація товарної політики, удосконалення збутової політики, фінансове забезпечення та управління ризиками).

3. Реалізація проєктного сценарію (на відміну від базового, який передбачає подальше падіння доходу на 25% до 2028 р. та зниження рентабельності до 0,5–0,6%) забезпечить зростання доходу на 60% (до 211,1 млн грн), підвищення

рентабельності експорту до 4,0–4,5% (що перевищує середньогалузеві показники), суттєву диверсифікацію (ННІ ↓ до 0,370) та скорочення періоду обороту до 10–12 днів.

4. Розрахунок економічної ефективності (ставка дисконтування 25%) дав наступні результати: $NPV = -278,3$ тис. грн, $IRR = 15,8\%$, $PI = 0,65$, дисконтований термін окупності не досягається протягом 3 років. Формально від’ємне значення NPV свідчить, що за поточного рівня рентабельності підприємство не спроможне фінансувати власний розвиток виключно за рахунок прибутку. Проте проєкт є стратегічно необхідним, оскільки: базовий сценарій (бездіяльність) веде до подальшої втрати ринків та зниження рентабельності до критичного рівня; аналіз чутливості показує, що проєкт стає фінансово привабливим ($NPV > 0$) при підвищенні рентабельності на 1 в.п., збільшенні обсягу експорту до Польщі на 20% або зниженні початкових інвестицій на 20%, що є досяжними цілями; бенчмаркінг з провідним LWG-сертифікованим підприємством («В-Центр») підтверджує, що отримання сертифікації виробництва є критичним фактором для виходу на преміальні сегменти ринку ЄС та співпраці з міжнародними брендами, що забезпечує рентабельність на рівні 4–5%.

5. Для практичної реалізації проєкту рекомендовано: комбіноване джерело фінансування: власні кошти (600–700 тис. грн) + передекспортне кредитування під гарантії ЕКА (900–1200 тис. грн) + активний пошук грантової підтримки (EU4Business, USAID) для покриття 20–30% інвестицій; забезпечення рентабельності експорту на рівні не нижче 4% через збільшення частки продукції «crust»; досягнення запланованих обсягів продажів у Польщі як критичного фактору успіху; негайний початок реалізації проєкту для подолання негативних тенденцій базового сценарію.

Отже, розроблений проєкт, незважаючи на консервативні фінансові показники за відсутності зовнішнього фінансування, є стратегічно необхідним для ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС». Він створює фундамент для довгострокової стійкості, інтеграції підприємства у міжнародні ланцюги створення вартості та дозволяє подолати системну кризу експортної діяльності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання – розвитку експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища на прикладі ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС». Результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. На основі аналізу еволюції теоретичних підходів (від класичних теорій міжнародної торгівлі до сучасних концепцій інтернаціоналізації) визначено, що експортна діяльність є регламентованою, системною господарською діяльністю, спрямованою на реалізацію товарів/послуг іноземним контрагентам з метою отримання комплексу економічних, ринкових, конкурентних, іміджевих та соціальних вигод. Систематизовано цілі розвитку експортної діяльності за п'ятьма групами (фінансово-економічні, ринково-збутові, конкурентно-технологічні, іміджево-репутаційні, соціальні) та охарактеризовано сучасну шестиетапну модель її розвитку (мотиваційно-діагностичний, аналітично-пошуковий, стратегічного планування, тактичної реалізації, операційно-логістичний, моніторингово-розвивальний етапи).

2. Ефективне управління експортною діяльністю потребує комплексного застосування інструментів макро-, мезо- та мікрорівня. На макрорівні ключову роль відіграють державні інструменти: фінансові (продукти Експортно-кредитного агентства – страхування, передекспортне кредитування), інформаційно-аналітичні (ресурси «Дія.Бізнес», Trade Map) та організаційно-промоційні (колективні стенди, торгові місії). На мікрорівні визначальними є маркетингові інструменти (цифровий маркетинг, B2B-платформи, адаптація товару) та фінансово-економічні інструменти (акредитиви, факторинг, хеджування), що дозволяють оптимізувати обігові кошти та мінімізувати ризики.

3. ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» є експортоорієнтованим виробником шкіряного напівфабрикату «wet-blue» з повним технологічним циклом, сучасним італійським обладнанням та сертифікатами ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, LWG Trader. У

2020–2025 рр. відбулася суттєва трансформація бізнес-моделі: дохід знизився на 27,9% (до 131,95 млн грн), чисельність персоналу скоротилася на 73,8% (до 42 осіб) при зростанні продуктивності праці. Фінансовий стан характеризується високою залежністю від позикових коштів (коефіцієнт співвідношення – 3,19) та критично низькою рентабельністю (0,94% у 2025 р.), що обмежує інвестиційні можливості підприємства.

4. Частка експорту в доході стабільно становить 70%, однак абсолютні обсяги різко скоротилися: у 2025 р. експортна виручка впала на 47,8% у гривневому та на 54,4% у доларовому еквіваленті (до 92,37 млн грн або 2,20 млн USD). Товарна структура відносно стабільна: домінує шкіра для взуття (45-50%), зростає частка шкіри для галантереї (до 30%). Географічна структура є критично концентрованою – 75% експорту припадає на країни ЄС, індекс Херфіндала ННІ = 0,625 (надзвичайно високий рівень), експорт до Туреччини скоротився на 49,7%. Контрактна дисципліна погіршилася: виконання контрактів знизилося до 88,9%, сума претензій зросла до 540 тис. грн, питома вага претензій – з 0,10% до 0,58%.

5. Середньорічний темп зростання експорту (CAGR) за 2022–2025 рр. становить -21,9%. Рентабельність експорту є вкрай низькою (0,94-1,82%) – на нижній межі галузевого діапазону. Факторний аналіз показав, що падіння фізичних обсягів експорту зумовило 65,6% зниження прибутку. Оборотноість коштів сповільнилася вдвічі (період обороту зріс з 9 до 18 днів). Інтегральний показник ефективності (ІПЕЕ) знизився з 0,96 (високий рівень) у 2023 р. до 0,64 (середній рівень) у 2025 р. Ідентифіковано комплекс системних проблем: стратегічні (відсутність LWG-сертифікації виробництва, ННІ=0,625, втрата турецького ринку на 49,7%, рентабельність 0,94%), операційні (падіння експорту на 54,4%, виконання контрактів 88,9%, претензії 540 тис. грн), фінансові (прострочена дебіторська заборгованість 4,1%, коефіцієнт залежності 3,19).

6. На основі виявлених проблем розроблено проєкт, ключовим стратегічним вектором якого є диверсифікація та поглиблення експортної діяльності. Цільова модель проєкту охоплює чотири виміри: ринковий (зниження ННІ до 0,35-0,40, вихід на ринок Польщі), товарно-якісний (частка продукції «crust» до 40%),

фінансово-економічний (рентабельність експорту до 3-4%, період обороту до 12-14 днів) та організаційно-технологічний (зниження претензій на 30-40%, простежуваність до 95%+). Сформовано портфель заходів за чотирма напрямками (географічна диверсифікація, адаптація товарної політики, удосконалення збутової політики, фінансове забезпечення) та розроблено 12-місячний план-графік реалізації (чотири етапи). Ідентифіковано ключові ризики (ринкові, логістичні, валютні, політичні, кредитні) та запропоновано заходи їх мінімізації.

7. Прогнозування свідчить, що базовий сценарій (без проєкту) призведе до падіння доходу на 25% до 2028 року та зниження рентабельності до 0,5-0,6%, тоді як проєктний сценарій забезпечить зростання доходу на 60% (до 211,12 млн грн), підвищення рентабельності експорту до 4,0-4,5%, зниження ННІ до 0,370 та скорочення періоду обороту до 10-12 днів. Розрахунок економічної ефективності (ставка дисконтування 25%) дав наступні результати: NPV = -278,3 тис. грн, IRR = 15,8%, PI = 0,65, дисконтований термін окупності не досягається протягом 3 років. Формально від'ємне значення NPV свідчить, що за поточного рівня рентабельності підприємство не спроможне фінансувати власний розвиток виключно за рахунок прибутку. Однак доцільність проєкту підтверджується: (а) результатами бенчмаркінгу з LWG-сертифікованим підприємством «В-Центр» (рентабельність 4-5% після отримання сертифікації); (б) порівнянням з альтернативою «нульових інвестицій» (базовий сценарій веде до втрати ринків та збитків); (в) аналізом чутливості (проєкт стає NPV>0 при підвищенні рентабельності на 1 в.п., збільшенні обсягу експорту до Польщі на 20% або зниженні інвестицій на 20%); (г) позитивними якісними ефектами (диверсифікація, зміцнення конкурентних позицій, синергія з державною політикою).

8. Запропоновані підходи, методичні рішення та прикладні рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» для підвищення ефективності експортної діяльності, диверсифікації ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій. Рекомендовано: (1) комбіноване джерело фінансування (власні кошти 600-700 тис. грн, передекспортне кредитування під гарантії ЕКА 900-1200 тис. грн, активний пошук грантової підтримки EU4Business/USAID для

покриття 20-30% інвестицій); (2) забезпечення рентабельності експорту на рівні не нижче 4% через збільшення частки продукції «crust»; (3) досягнення запланованих обсягів продажів у Польщі; (4) негайний початок реалізації проєкту для подолання негативних тенденцій базового сценарію.

Отже, мету дипломної роботи – узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку експортної діяльності ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» в умовах нестабільного зовнішнього середовища – досягнуто, всі поставлені завдання вирішено. Розроблений проєкт, незважаючи на консервативні фінансові показники за відсутності зовнішнього фінансування, є стратегічно необхідним для підприємства, оскільки забезпечує перехід від оборонної стратегії виживання до наступальної стратегії відновлення, створює фундамент для довгострокової стійкості та інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Ю. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021. 398 с.
2. Балюк Ю. С. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 19–30.
3. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності експортного потенціалу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 8. С. 22-28.
4. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти. Серія Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 16(45). URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/422> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Бондарєва А., Жалдак М., Мокроусова О. Україна на світовому ринку шкіряних матеріалів. *Товари і ринки*. 2021. № 2. С. 16–32. URL: <http://tr.knute.edu.ua/files/2021/02/04.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).
6. В'юнник І. А. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 292 – Міжнародні економічні відносини; наук. кер. Т. В. Андросова. Харків : ДБТУ, 2023. 64 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/39491> (дата звернення: 11.02.2026).
7. Власенко І., Коцеруба Н., Солоненко А. Стан та перспективи зовнішньоторговельної діяльності України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(56). С. 4–11.
8. Власенко Л. В. Комбінований індекс схожості експорту на прикладі аналізу зовнішньоторговельних зв'язків України. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10162> (дата звернення: 11.02.2026).

9. Власюк Т. О. Експортні чинники підвищення конкурентоспроможності економіки України. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 3. С. 107-119.

10. Внукова Н. Інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності для економічної стійкості в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 9. С. 125–139. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-125-139>

11. Гавриленко Т. В., Бродюк І. В. Перспективи розвитку легкої промисловості України в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економічні горизонти*. 2018. № 1. С. 28–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fineconsn_2018_1_5 (дата звернення: 11.02.2026).

12. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/24.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/24.pdf) (дата звернення: 11.02.2026).

13. Дунська А. Р., Харченко І. А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*: Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції. 2021. С. 162–163.

14. Євтушенко В. А., Рахиан М. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Світове господарство і Міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. 47. С. 42-43.

15. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 16–27. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-16-27)

16. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>

17. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Стегней М. І., Бойко Є. О., Павлюк А. А. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 75–80.
18. Іщук С. О. Діагностика структурних змін у товарному експорті регіонів України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2018. Вип. 3(131). С. 3-9.
19. Іщук С. О. Експортна активність промисловості регіонів України: ключові тенденції. *Економіка промисловості*. 2016. № 4(76). С. 22-29.
20. Іщук С. О., Процевят О. С. Діагностика трансформацій у товарному експорті регіонів під впливом повномасштабної російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2022. Вип. 4(156). С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-4-2>
21. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. *Регіональна економіка*. 2024. № 1(111). С. 81–94.
22. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 101-107. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-16>
23. Кашперська А. І., Яцюк О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>
24. Кіпка Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Молодий вчений*. 2025. № 2(133). С. 198–204. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6382> (дата звернення: 11.02.2026).
25. Компанія "В-Центр" перша в Україні отримує сертифікат LWG. Інтерфакс-Україна. 2020. 23 січ. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/637041.html> (дата звернення: 07.05.2024).

26. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>

27. Костик Є., Чекаловська Г. Структурна трансформація економіки України в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4857/4797> (дата звернення: 11.02.2026).

28. Кудлаєнко С., Яценко О., Луньова Т., Яценко О., Шарук Т., Дендеберя Д. Стратегічне управління та вдосконалення систем підтримки й просування національного експорту для забезпечення сталого розвитку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4(63). С. 280–295. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4811>

29. Кузьмін О. Є., Жигало О. Ю. Розвиток митного регулювання експортно-імпоротної діяльності в умовах використання інноваційної ємності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 28–34.

30. Малярець Л. М., Норік Л. О., Бударін О. С., Скляр Т. П. Особливості розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 94-107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-94_107.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

31. Малярець Л. М., Отенко В. І., Отенко І. П. та ін. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.

32. Мельник А. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>

33. Мельник М. І., Синюра-Ростун Н. Р. Механізми підтримки та нарощування експортного потенціалу України. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 104–116.

34. Назметдінова А. С. Підвищення ефективності експортно-імпортних операцій підприємств України в умовах кризи. Київ : Національний технічний університет України «Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського», 2024. 84 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/203d67f3-10e5-4cba-800f-73da7926ddd5/content> (дата звернення: 11.02.2026).

35. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 25. С. 18–32.

36. Паламар В. А. Ринок натуральних шкір в Україні. *Міжнар. наук.-практ. журн. «Товари і ринки»*. 2017. № 2. С. 117-123.

37. Палінчак М. М., Стебляк Д. М., Куклишин М. М. Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 52. С. 126–130. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/22.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

38. Полякова О. Ю. Виклики, загрози та ризики у контексті резильєнтності економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 126–134.

39. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 87–98. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-87_98.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

40. Прокіпчук Л. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибільності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15>

41. Савченко М. В., Хаджинов І. В., Завидовська А. О. Експортний потенціал України та його реалізація у торговельно-економічних відносинах з країнами ЄС. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.089>

42. Сергійчук С. І., Іщенко О. А., Дубинська І. І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 60–67. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/11.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

43. Сисюк С., Дмитрів В. Звітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: теоретичний та прагматичний аспекти. *Економічний аналіз*. 2025. № 1. С. 227–236. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.227>

44. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>

45. Созанський Л. Й. Прогноз динаміки товарного експорту та імпорту в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2016. № 3(119). С. 114-119.

46. Соколовська О. М. Проблеми зовнішньої торгівлі України та її регіонів у контексті світової кризи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 97-102.

47. Станасюк Н., Паліса А. Тенденції та перспективи українського експорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-42>

48. ТОВ “ВЕСТ ХАЙДС” (ЄДРПОУ 41846177). *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41846177/ (дата звернення: 07.02.2026).

49. ТОВ “ВЕСТ ХАЙДС” (ЄДРПОУ 41846177). *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41846177> (дата звернення: 07.02.2026).

50. Тохтамиш Т. О., Ягольницький О. А., Овчиннікова М. А. Аналіз зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами Європейського Союзу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 44-50. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/11.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).

51. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of*

Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1, No. 3, pp. 101-114. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7>

52. Фат'янов Д. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Вип. 16. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-05>

53. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. № 3 (45). С. 133-138. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-133_138.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

54. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Ефект Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС на вітчизняний імпорту та експорт. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2 (96). С. 25-30.

55. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610> (дата звернення: 11.02.2026).

56. Штулер І., Герзанич В. Європейський досвід експортного контролю в удосконаленні концепції розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7-8 (205-206). С. 16-21.

57. Ultra Leather. Офіційний сайт. URL: <https://ultra-leather.com/> (дата звернення: 07.02.2026).

58. Obadia C., Vida I. Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>

59. Pakhucha E., Babko N., Bilousko T., Bilousko R., Vynohradenko S., Azizov O. Strategic Analysis of Export Activities of Enterprises to Ensure Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10(4). P. 251. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p251>

60. Pletenetska S. M., Puzyrova P. V., Bikhunov V. V., Shubin D. A. Strategic development of export–import operations of enterprises in the post-war economic recovery in the context of Ukraine’s integration into the European Union. *Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності*. 2024. № 10. С. 58–68.

URL:

https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/frvu%5F2024%5F10%5F10%2Epdf (дата

звернення: 11.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

АКТ приймання-передачі до Договору оренди обладнання № 09/04/18 від 09.04.2018р.

м. Житомир

"01" серпня 2021р.

Орендодавець- ТОВ "Фірма Естрелла" в особі директора Головченко О.О., яка діє на підставі Статуту передав, а Орендар - ТОВ "ВЕСТ ХАЙДС" в особі директора Побережного ОП, який діє на підставі Статуту, прийняв у платне користування (оренду) згідно умов Договору оренди обладнання №09/04/18 від 09.04.2018р. наступне обладнання:

№	Найменування	інвентар.№	вартість орендної плати в грн., без ПДВ	вартість орендної плати в грн., з ПДВ
1	Автовантажувач самохідний Forklift CPCD35	00232	3 500,00	4 200,00
2	Барабан дуб 3,5*3,5 (Gozzini)	00020	500,00	600,00
3	Барабан дуб 3,5*3,5 (Gozzini)	00021	500,00	600,00
4	Барабан дуб 3,5*3,5 (Gozzini)	00022	500,00	600,00
5	Барабан дуб 3,5*3,5 (Gozzini)	00023	500,00	600,00
6	Барабан зольний 4*4 (Gozzini)	00033	500,00	600,00
7	Барабан зольний 4*4 (Gozzini)	00034	500,00	600,00
8	Ваги електронні BH-200-1	000000121	80,00	96,00
9	Віджимна машина ЗР Т 3000	000000053	1 000,00	1 200,00
10	Вологомір шкіри Humimeter LM6	00229	800,00	960,00
11	Мездрильна машина б/у мал ЗР PIRANA 3100	00047	2 500,00	3 000,00
12	Насосний агрегат K90/20	000000128	200,00	240,00
13	Насосний агрегат K90/20	000000129	200,00	240,00
14	Насосний агрегат K90/20	000000130	200,00	240,00
15	Насосний агрегат K90/20	000000096	200,00	240,00
16	Стелаж металевий	00205	400,00	480,00
17	Стелаж металевий	00206	400,00	480,00
18	Стелаж металевий	00207	400,00	480,00
19	Стелаж металевий	00208	400,00	480,00
20	Стелаж металевий	00209	400,00	480,00
21	Козелок для сушки полуфабриката	00188	100,00	120,00
22	Козелок для сушки полуфабриката	00189	100,00	120,00
23	Козелок для сушки полуфабриката	00190	100,00	120,00
24	Козелок для сушки полуфабриката	00191	100,00	120,00
25	Вимірювач м/с CIAK2	00040	100,00	120,00
26	Плошадка д/мездри	000000055	100,00	120,00
27	трансформатор стр-0.66-1 600/5	000000094	100,00	120,00
28	трансформатор стр-0.66-1 600/5	000000095	100,00	120,00
29	Стіл письмовий Вчитель-2	000000106	125,00	150,00
30	Стіл письмовий Вчитель-2	000000107	125,00	150,00
31	Касета для відходів від шкіри (гальє та мездра)	00245	160,00	192,00
32	Касета для відходів від шкіри (гальє та мездра)	00246	160,00	192,00
33	Касета для відходів від шкіри (гальє та мездра)	00247	160,00	192,00
34	Вимірювальна оптична планка з світло-діодами	00248	3 000,00	3 600,00
35	Штаблер-укладчик електричний для вивантаження	00249	3 000,00	3 600,00
36	Барабан для зоління 4*4 конфігурація "JUMBO"	00240	17 000,00	20 400,00
37	Шафа сушильна ШС-20	00243	140,00	168,00
38	Ваги ТВЕ - 0.3 -0.01 / 2 (300г/0.01г)	00244	100,00	120,00
39	Мездрильна машина мал RIZZI 2100	00048	80,00	96,00
40	Цистерна металева для запасу питної води	00213	30,00	36,00
41	Касета для відходів від шкіри (гальє та мездра)	00222	160,00	192,00
42	Касета для відходів від шкіри (гальє та мездра)	00223	160,00	192,00
43	Піддон-Підставка у склад сировина	00250	200,00	240,00
44	Піддон-Підставка у склад сировина	00251	200,00	240,00

45	Естакада пішохідна (біля барабану "JUMBO")	00252	800,00	960,00
46	Дерев'яний барабан розмір 4*4 для дублення та	00253	15 000,00	18 000,00
47	Ємність харчова вертикальна 5000 л	00254	200,00	240,00
48	Ємність харчова вертикальна 5000 л	00255	200,00	240,00
49	Пневматичний ручний інструмент для	00256	2 600,00	3 120,00
50	Система високоточної керованої подачі хімікатів	00257	11 600,00	13 920,00
51	Машина для Гідравлічного розщеплення шкіри	00312	42 000,00	50 400,00
52	Барабан дуб 3,5*3,2 (Gozzini)	00018	400,00	480,00
53	Барабан дуб 3,5*3,2 (Gozzini)	00019	400,00	480,00
54	Барабан дуб 3,5*3,5 (Gozzini)	00024	400,00	480,00
55	Барабан зольний 4*4 (Gozzini)	00037	400,00	480,00
56	Віджимна машина BAUCHE STENPRESS	000000041	2 300,00	2 760,00
57	Мездрильна машина SC/82 3100мм	00045	80,00	96,00
58	Козелок для сушки полуфабриката	00192	80,00	96,00
59	Козелок для сушки полуфабриката	00193	80,00	96,00
60	Стелаж металевий	00204	350,00	420,00
61	Стелаж металевий	00210	350,00	420,00
62	Стелаж металевий	00211	350,00	420,00
63	Стелаж металевий	00212	350,00	420,00
64	Цистерна металева для запасу питної води	00219	30,00	36,00
65	Цистерна металева для запасу питної води	00220	30,00	36,00
66	Касета для відходів від шкіри (гальс та мездра)	00224	160,00	192,00
67	Автовантажувач Toyota 8 FDJ марка/модель	00315	6 000,00	7 200,00
Разом			123 440,00	148 128,00

Загальна сума орендної плати по цьому Акту складає 148 128 грн.00 коп. з ПДВ.
Обладнання на момент передачі знаходиться в технічно-справному стані.

ТОВ "ФІРМА ЕСТЕВІДІА"
Передав



ТОВ "ВЕСТ ХАЙД"
Прийняв



ДОДАТКОВА УГОДА
до Договору оренди нежитлових приміщень №15/01/18 від 15.01.2018 р.

м. Житомир

«01» грудня 2024р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА ЕСТРЕЛЛА» (скорочено ТОВ «ФІРМА ЕСТРЕЛЛА»), надалі за текстом «Орендодавець», в особі директора Головченко О.О., яка діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСТ ХАЙДС» (скорочено ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»), надалі за текстом «Орендар», в особі директора Побережного О.П., який діє на підставі Статуту, з іншої сторони, (які разом надалі іменуються – "Сторони", а кожний в окремоті - "Сторона"), уклали цю Додаткову угоду до Договору оренди нежитлових приміщень №15/01/18 від 15.01.2018 р. (надалі за текстом - Договір), про наступне:

1. У зв'язку з підняттям вартості орендної плати сторони за взаємною згодою вирішили змінити пункт 2.1 Договору та викласти його в наступній редакції:

"2.1. За оренду приміщень Орендар щомісячно сплачує Орендодавцю орендну плату в розмірі 60 (шістдесят) грн. 00 коп. з ПДВ за 1 кв.м. Загальна сума орендної плати складає 193 554 (сто дев'яносто три тисячі п'ятсот п'ятдесят чотири) грн. 00 коп. з ПДВ".

1. Всі інші умови Договору залишаються без змін.
2. Ця Додаткова угода вступає в дію з моменту її підписання та є невід'ємною частиною Договору оренди нежитлових приміщень №15/01/18 від 15.01.2018 р.

Підписи Сторін:

Від Орендодавця:
Директор ТОВ «ФІРМА ЕСТРЕЛЛА»



Від Орендатора:
Директор ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС»



**ПОЛІТИКА
СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» на 2024-2025 рр.
у відповідність до вимог LWG та ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» та
ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці»**

ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» проводить політику в області системи екологічного менеджменту та охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці та при торгівлі напівфабрикатів для шкіри Wet-Blue та Wet-white, спрямовану на аналіз і попередження професійних ризиків і на виявлення екологічних аспектів, та попередження негативного впливу діяльності на навколишнє середовище.

Місія підприємства: Свчасно! Безпечно! Якісно! – це наше кредо у світі шкіряної моди!

Політика керівництва підприємства спрямована на постійне поліпшення умов праці співробітників і залучених підрядників, на раціональне використання природних ресурсів і попередження негативного впливу на навколишнє середовище, а також на задоволення вимог і очікувань відповідних зацікавлених сторін:

1. Співробітників, від яких залежить діяльність організації;
2. Підрядників, які надають послуги від імені;
3. Державних організацій, що встановлюють вимоги до безпеки праці та управління екологічними аспектами.
4. Власників, які сприяють розвитку успішного бізнесу.

Основна мета - організація логістичного процесу постачання напівфабрикатів шкіри Wet-Blue та Wet-white в безпечних умовах. Зберегти Якість та Властивості продукту при транспортуванні та зберіганні.

Керівництво ТОВ «ВЕСТ ХАЙДС» бере на себе зобов'язання бути лідером з постійного підвищення результативності Системи Екологічного Менеджменту за вимогами LWG та ISO 14001 та Системи Менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці, а також забезпечувати ресурсами ефективне функціонування Систем, гарантуючи:

- забезпечення Систем адекватними ресурсами;
- зниження професійних ризиків, попередження травматизму і захворювань персоналу та інших учасників процесів;
- попередження негативного впливу життєдіяльності компанії на навколишнє середовище, через раціональне використання природних ресурсів, систему управління відходами та відповідне поводження з небезпечними речовинами;
- виконання вимог законодавства та клієнтів з охорони праці та професійної безпеки;
- виконання вимог законодавства та клієнтів щодо природоохоронних вимог та екології;
- безперервне вдосконалення умов безпечних технологій та продукції, з метою завоювання довіри споживачів;
- зниження негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище;
- участь у проєктах, спрямованих на соціальний захист незахищених категорій громадян (інвалідів, ветеранів війни, молоді та ін.);
- виявлення та усунення небезпечних і шкідливих виробничих факторів, та відповідних їм ризиків, пов'язаних з минулими, нинішніми і планованими видами діяльності товариства;
- удосконалення організації праці та підвищення культури обслуговування.

Директор

25 грудня 2023 року



Побережний О.П.



QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Universal GmbH

This certificate is granted to the organization,

LIMITED LIABILITY COMPANY "WEST HIDES"

Promyslova Street 1/154, Zhytomyr, Ukraine, 10025

by review of SA1-26016 numbered report for the scope

Processing of hides of cattle, the manufacture and sale of
leather semi-finished products wet-white and wet-blue.
EA Code: 05

to certify that a management system in accordance with
standard's clauses is established and being implemented

ISO 9001:2015

Certificate No : QMS 0420 006813

Original Certification Date : 20.04.2020

Issue / Revised Date : 16.04.2021

Expiry Date : 19.04.2022

Certification Period : 3 years (2nd year)



Dakks

Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-74471-16059-01-00



ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Universal GmbH

This certificate is granted to the organization,

LIMITED LIABILITY COMPANY "WEST HIDES"

Promyslova Street 1/154, Zhytomyr, Ukraine, 10025

by review of SA1-26016 numbered report for the scope

**Processing of hides of cattle, the manufacture and sale of
leather semi-finished products wet-white and wet-blue.
EA Code: 05**

to certify that a management system in accordance with
standard's clauses is established and being implemented

ISO 14001:2015

Certificate No : EMS 1120 003253

Original Certification Date : 18.11.2020

Issue / Revised Date : 08.11.2021

Expiry Date : 17.11.2022

Certification Period : 3 years (2nd year)



Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-ZM-16058-01-00

Universal GmbH



**LWG
APPROVED
TRADER**

LEATHER WORKING GROUP AUDIT FOR TRADERS

**Limited Liability Company "West Hides"
ТОВ «Вест Хайдс»**

Promyslova Street,
1 / 154, Zhytomyr
10025
UKRAINE

Unique Reference Number: LLC102

This trader, classified as a separated storage trader, has been
audited against the Leather Working Group Assessment Protocol for Traders
Issue 4.0.3

Audit Score:

% Material data (Top Grain Split – Tanned): 90 %
% Material data (Full Substance – Tanned): 90 %

Traceability Score:

Physical Traceability (Top Grain Split – Tanned): 87,09 %
Physical Traceability (Full Substance – Tanned): 87,09 %

Audited by: Yigit N. Kaman, LWG Approved Auditor

Date of Audit: 12.10.2024

Expiry Date: 12.10.2025

Initial Audit: 03.12.2020



(YKC) - Yigit Kaman Consulting Services
Web: www.yigitkaman.com
E-mail: yigitkaman@gmail.com
Tel: +90 5308866861