

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студента 4 курсу, 15 групи,
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини», освітньої
програми «Міжнародний
бізнес»

Федоренка
Олексія Дмитровича

підпис

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Ладиченко
Катерина Іллівна

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежеп'юкова
Вікторія Геннадіївна

підпис

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,

Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____ Г.В. Дугінець

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Федоренка Олексія Дмитровича

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Стратегія міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту) травень 2023 р.

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

Мета роботи (проекту) - дослідження теоретико-методичних засад та надання рекомендацій щодо формування та розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості в умовах зростання геополітичних ризиків, воєнного стану та кризи вартості життя

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості.

4. Перелік графічного матеріалу – 13 таблиць, 7 рисунків.

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

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

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

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії міжнародної діяльності підприємства текстильної промисловості

1.1. Сутність, види та особливості стратегій міжнародної діяльності підприємств

1.2. Характеристика стратегій міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації щодо розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості

2.1. Аналіз детермінант та тенденцій розвитку текстильної промисловості України в умовах зростання геополітичних ризиків

2.2. Пріоритети розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємства текстильної промисловості та напрями їх підтримки асоціацією ICC «UKRAINE»

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	20.03.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	-
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	03.05.2023	01.06.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	09.06.2023
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 10.06.2023)	за графіком (30.05.– 10.06.2023)
8	Захист ВКР	за графіком (13.06 – 24.06.2023)	за графіком (19.06 – 24.06.2023)

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

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Ладиченко К.І. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежєпєкова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Федоренко О.Д. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Федоренка Олексія присвячена актуальній темі, що зумовлено різким погіршенням умов діяльності підприємств текстильної промисловості України в умовах воєнного стану та кризи вартості життя у світі. Такі зміни вимагають розробці нових підходів до формування стратегії міжнародної економічної діяльності з використанням кращої практики провідних світових компаній.

Студент продемонстрував знання основних джерел міжнародної статистичної інформації та вміння аналізувати інформацію з таких джерел. У 1 розділі узагальнено практику провідних світових ТНК текстильної промисловості та систематизовано їх підходи до міжнародної економічної діяльності. У 2 розділі проведено описовий аналіз світової та вітчизняної текстильної промисловості, розроблено окремі рекомендації щодо напрямів підтримки підприємств текстильної промисловості з боку Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати». В цілому студент досяг поставленою мети та виконав завдання дослідження.

Випускна кваліфікаційна робота Федоренка О.Д. відповідає вимогам методичних рекомендацій для даного виду робіт зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини».

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Федоренка О.Д. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ В.Г. Лежетько
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Г.В. Дугінець
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20____ р.

АНОТАЦІЯ

Федоренко Олексій Дмитрович. Стратегія міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегій міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості. В ході дослідження було проведено аналіз сучасного стану текстильної промисловості та міжнародного текстильного ринку, вивчено теоретичні аспекти стратегічного управління, а також проведено емпіричні дослідження на прикладі підприємств-флагманів текстильної промисловості, з урахуванням особливостей галузі та специфіки ринку. Крім того, виявлено ключові фактори успіху, такі як побудова ефективної логістичної системи, розвиток інноваційних технологій та продуктів, встановлення партнерських відносин з клієнтами та постачальниками. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації для підприємств текстильної промисловості щодо вдосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю. Ці рекомендації допоможуть підприємствам досягти конкурентної переваги на світовому ринку та підвищити їхню прибутковість у міжнародному бізнесі.

Ключові слова: стратегія, міжнародна діяльність, підприємства текстильної промисловості, глобалізація, конкуренція, експорт, імпорт, транснаціоналізація.

ANNOTATION

Fedorenko Oleksii. Strategy of International Activity of Textile Industry Enterprises (according to the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv)

The final qualifying paper is dedicated to the study of strategies for the international activities of textile industry enterprises. The research includes an analysis of the current state of the textile industry and the international textile market. The theoretical aspects of strategic management were examined, along with empirical research conducted on the example of textile industry flagship enterprises, taking into account the specific features of the industry and the market. Additionally, key success factors were identified, such as building an effective logistics system, developing innovative technologies and products, and establishing partnerships with customers and suppliers. Based on the obtained results, recommendations for textile industry enterprises were developed to enhance the strategic management of international activities. These recommendations will help companies achieve a competitive advantage in the global market and increase their profitability in international business.

Keywords: strategy, international activity, textile industry enterprises, globalization, competition, export, import, transnationalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	5
1.1 Сутність, види та особливості стратегій міжнародної діяльності підприємств	5
1.2 Характеристика стратегій міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	23
2.1 Аналіз детермінант та тенденцій розвитку текстильної промисловості України в умовах зростання геополітичних ризиків.....	23
2.2 Пріоритети розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємства текстильної промисловості та напрями їх підтримки асоціацією ІСС «UKRAINE».....	30
Висновки до розділу 2.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

У сучасному світі міжнародна діяльність підприємств текстильної промисловості набуває все більшої важливості. Зміни в економічних та політичних умовах, а також підвищений попит на текстильні товари створюють нові можливості і виклики для підприємств. Для ефективного функціонування та успішного розвитку в умовах міжнародного ринку, підприємства текстильної промисловості повинні розробляти та реалізовувати стратегії міжнародної діяльності. Вибір правильної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи ринкову ситуацію, конкуренцію та економічні умови. Розуміння сутності та особливостей різних видів стратегій міжнародної діяльності дозволяє підприємствам текстильної промисловості вибрати оптимальний шлях для досягнення своїх цілей на міжнародному ринку.

Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємствам рекомендується долучатися до співпраці з ICC Ukraine. Асоціація «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати» виступає важливим інституційним партнером для підприємств, надаючи підтримку у формуванні та реалізації їхніх стратегій міжнародної діяльності. Вона виконує важливу роль у підтримці та сприянні розвитку міжнародної торгівлі підприємств текстильної галузі в Україні. Крім того, асоціація розробляє програми та ініціативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності текстильних підприємств, підтримку інновацій та впровадження сучасних технологій у галузі. Вона організовує семінари, конференції та тренінги, де підприємства можуть обмінюватися досвідом, отримувати актуальну інформацію про міжнародні тенденції та виклики текстильного сектору.

Тому, стратегія міжнародної діяльності є важливим інструментом для підприємств текстильної промисловості, що дозволяє їм досягати конкурентної переваги та успішно працювати на міжнародному ринку. Через аналіз детермінант та тенденцій розвитку галузі, а також застосування пріоритетів розвитку стратегії,

підтримуваних асоціацією ICC Ukraine, підприємства зможуть ефективно розвивати свою міжнародну діяльність та досягати поставлених цілей.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та надання рекомендацій щодо формування та розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості в умовах зростання геополітичних ризиків, воєнного стану та кризи вартості життя.

Відповідно до мети у роботі визначено наступні завдання:

- охарактеризувати сутність, види та особливості стратегій міжнародної діяльності;
- визначити особливості стратегій міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості;
- встановити детермінанти та тенденції розвитку текстильної промисловості України в умовах зростання геополітичних ризиків;
- розробити пріоритети розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємства текстильної промисловості та напрями їх підтримки асоціацією ICC «Ukraine».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості.

Методи дослідження: аналіз та синтез, порівняння, індукція та дедукція, графічний метод, методи узагальнення та систематизації, індексний та рейтинговий методи.

Інформаційною основою роботи стали бібліографічні джерела, Інтернет-ресурси, офіційні матеріали державних служб статистики країн світу, періодичні аналітичні звіти міжнародних організацій (The World Trade Organization, The World Intellectual Property Organization, The Heritage Foundation тощо).

Структура випускної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури із 41 джерела. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Сутність, види та особливості стратегій міжнародної діяльності підприємств

Повномасштабна війна стала серйозним випробуванням для бізнесу по всій країні. За рік війни український бізнес зазнав набагато більших втрат, ніж за два роки пандемії. Багато підприємств у зонах конфлікту були евакуйовані в безпечніші райони, де вони або відновили свою діяльність, або взагалі припинили її. Ті підприємства, які мають необхідні ресурси і продовжують працювати, страждають від постійних ракетних обстрілів, перебоїв з електропостачанням, логістичних проблем та нестачі сировини. Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, лише 49% українських підприємств працюють на повну потужність, а 51% — частково. З частково працюючих підприємств 44% були змушені скоротити географію своєї діяльності, 20% — закрити деякі офіси та магазини, 18% — перейти в онлайн і 18% — зробити це з інших причин [3].

Наразі українським підприємствам є актуальним пошук нових ринків та вихід на них зі своєю продукцією, для того щоб продовжити своє існування та не втратити бізнес. Тому для підприємств текстильної промисловості вкрай важливо обрати правильну стратегію міжнародної діяльності, яка допоможе нам збільшити збут продукції на міжнародній арені, утримувати конкурентні позиції та реалізувати успішний вихід на закордонні ринки.

Виходячи з цього, міжнародна діяльність підприємств є важливою складовою глобалізованої економіки. У світі, де глобалізація і міжнародна торгівля стають все важливішими факторами, розвиток міжнародної діяльності стає ключовим для бізнесу.

Міжнародна діяльність підприємств може включати багато аспектів, таких як експорт, імпорт, спільна діяльність, франчайзинг, ліцензії та багато інших. Однією

з головних переваг міжнародної діяльності є збільшення ринків збуту та можливість диверсифікації ризиків. Підприємства можуть отримувати доступ до нових ринків, збільшувати свою клієнтську базу та збільшувати обсяги продажу. Крім того, міжнародна діяльність допомагає підприємствам зменшити залежність від внутрішнього ринку та зменшити вплив змін в національній економіці на їхню діяльність [13]. Іншою перевагою міжнародної діяльності є можливість залучення іноземних інвестицій. Підприємства можуть отримати доступ до нових джерел капіталу, що може допомогти їм розширюватися та розвиватися.

Але для виходу на міжнародні ринки необхідна правильно побудована стратегія. Адже вона має на меті забезпечення успіху діяльності підприємства на міжнародній арені.

Стратегія міжнародної діяльності включає в себе такі елементи, як аналіз міжнародного ринку, вибір країн та регіонів для розвитку бізнесу, визначення конкурентних переваг підприємства, вибір способів маркетингу та продажу продуктів, а також вибір стратегії відносин з місцевими партнерами та іншими зацікавленими сторонами [12, с. 9].

Тому такі вітчизняні фахівці як Багрова І. В., Ковпака Є.С., Готь О.Я., Сьомкіна Т. В. та Бестужева С.В. досліджують та аналізують стратегію як засіб розв'язання певних проблем та інструмент для планування майбутніх дій на підприємстві в довгостроковій перспективі. Це дозволяє їм хоча б частково керувати процесами, які відбуваються в бізнесі та його оточенні [4].

Дані підходи мають право на існування як на практиці, так і в науці, оскільки здатні запропонувати більш детальний процес планування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та поглиблено проаналізувати її з метою підвищення ефективності її реалізації на зовнішніх ринках.

Однак «чорні лебеді» та сучасна нестабільність у зовнішньому середовищі підприємств ставить питання про необхідність розробки більш повного процесу формування та реалізації міжнародної стратегії діяльності підприємств.

Зазвичай стратегію прирівнюють до ринкової позиції, заходів щодо посилення конкурентних позицій, збільшенням частки "власного ринку", боротьби

в підкоренні нових ринків тощо. У широкому розумінні стратегія — це позиція компанії в навколишньому середовищі, визначена певними показниками. Це спроба знайти шляхи ефективної адаптації до зовнішніх факторів, над якими підприємство не має контролю, і внести необхідні зміни в елементи внутрішнього середовища або їх комбінації [5].

Одним з напрямів діяльності підприємств є зовнішньоекономічна діяльність, яка полягає в виході на зовнішні ринки та веденням бізнесу на них. Тому міжнародна бізнес-стратегія компанії вважається важливим і значущим напрямком діяльності з точки зору розвитку нових можливостей, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності та покращенням власного іміджу за рахунок виходу на зовнішні ринки. В рамках цієї стратегії компанія має розробити чіткі норми поведінки на зовнішніх ринках і визначила принципи здійснення імпортно-експортних операцій з урахуванням чинного в країні законодавства. Підприємство розглядає світовий ринок, ставить перед собою глобальні та локальні цілі міжнародної діяльності [10].

При розробці стратегії міжнародної діяльності підприємства слід враховувати такі фактори, як: орієнтування на зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, специфіку законодавства приймаючих країн, складність бізнес середовища зовнішніх ринків та аналіз можливих ризиків, що можуть виникнути під час виходу на ринки приймаючих країн.

Першою особливістю є орієнтація на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. Взаємозалежність із внутрішнім середовищем аргументує необхідність урахування економічного становища підприємства за всіма видами ресурсів з метою забезпечення ресурсної бази, на основі якої підприємство може успішно реалізувати свою стратегію [2, с. 24].

Під час розробки стратегії міжнародної діяльності підприємства необхідно враховувати взаємодію з зовнішнім середовищем, включаючи загальноекономічний стан на ринку, особливі риси партнерів та споживачів, а також унікальні особливості продукції, яку виробляє підприємство. Наступною особливістю стратегії міжнародної діяльності компанії є оцінювання факторів

міжнародного середовища, що включають політичні, соціокультурні, технологічні та екологічні аспекти. Це є важливою складовою стратегічного планування, якщо підприємство розглядає можливість розширення своєї діяльності за межами внутрішнього ринку.

Третьою особливістю стратегії є врахування специфічності законодавств нових ринків. Результативне дослідження правового середовища, судової системи, вимог щодо отримання ліцензій, допоможе компанії забезпечити дотримання законодавчих норм та уникнення правових проблем у міжнародних ринкових умовах.

Остання особливість — аналіз ризиків щодо ведення діяльності в нових країнах. Завдяки їй, підприємство попередньо визначить потенційні негативні фактори та матиме можливість знайти шляхи їхнього уникнення або зменшення впливу на діяльність.

Використання стратегії є важливим аспектом для успішної міжнародної діяльності підприємства з багатьох причин. У табл.1.1 виділені найголовніші.

Таблиця 1.1

Причини використання стратегії для міжнародної діяльності підприємства

Причина	Характеристика
Розуміння конкурентних переваг та недоліків	Підприємство може визначити, які продукти або послуги можна ефективно продавати на міжнародному ринку, а також які перешкоди можуть з'явитися на шляху до успіху.
Визначення своєї міжнародної мети	Це може бути розширення ринку збуту, залучення нових клієнтів, зниження вартості виробництва або залучення нових технологій.
Адаптація до міжнародного середовища та його особливостей	Стратегія допомагає підприємству зрозуміти міжнародне середовище та його особливості, такі як правові та регуляторні вимоги, культурні різниці та географічні обмеження.
Формулювання потреби в ресурсах	Правильно побудована стратегія допомагає підприємству визначити свої потреби в ресурсах для міжнародної діяльності, такі як фінансові, технічні та людські ресурси.

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Крім того, за допомогою неї підприємство може збільшити свою конкурентоздатність на міжнародному ринку та зробити міжнародну діяльність більш ефективною та прибутковою.

Основні види стратегій міжнародної діяльності підприємств включають:

- 1) експортну стратегію;
- 2) імпорتنу стратегію;
- 3) транснаціональну стратегію;
- 4) глобальну стратегію [32].

Розглянемо кожну з них. Експортна стратегія — це один з можливих варіантів здійснення міжнародної діяльності підприємства, коли компанія зосереджується на експорті своїх товарів чи послуг за межі власної країни без прямого входу на зарубіжні ринки. Особливість експортної стратегії полягає в тому, що компанії, які її використовують, зосереджують свої зусилля на вивченні потреб споживачів за кордоном і пристосовують свої продукти до вимог цих ринків.

Для успішного впровадження експортної стратегії компанія повинна провести аналіз зовнішнього середовища, дослідити потенційні ринки, визначити конкурентні переваги своєї продукції, вивчити культурні особливості та законодавство країн, з якими вона планує працювати. Крім того, компанії повинні бути готові до адаптації своїх продуктів та маркетингових стратегій до місцевих потреб та особливостей кожного ринку.

Експортна стратегія відрізняється від інших стратегій тим, що передбачає зосередження на експорті товарів або послуг за межі країни компанії з метою розширення її ринку та збільшення обсягів продажу. В інших стратегіях зосередження відбувається на створенні єдиного глобального бренду чи адаптації продукції до місцевих ринків.

Однією з переваг експортної стратегії є можливість розширення ринку збуту та збільшення обсягів продажів, що дозволяє компаніям збільшувати свій прибуток та отримувати нові можливості для зростання. Однак, для успіху на зовнішніх

ринках необхідна пильна увага до культурних та правових аспектів, а також вміння ефективно конкурувати з місцевими гравцями на ринку.

Наступною стратегією, що ми розглянемо є імпортна. Імпортна стратегія міжнародної діяльності підприємства включає в себе процес ввезення товарів чи послуг з-за кордону для використання на внутрішньому ринку. Ця стратегія є важливою для багатьох підприємств, оскільки дозволяє їм отримувати доступ до нових ринків, розширювати продуктивний асортимент і забезпечувати конкурентоспроможність.

Основна особливість імпоротної стратегії полягає в тому, що підприємство стає споживачем чи користувачем імпортованих товарів чи послуг замість їх виробництва або експорту. Це дає підприємству можливість бути більш диверсифікованим, мати доступ до нових технологій та матеріалів, а також задовольняти попит споживачів на ринку.

Ця стратегія вимагає детального аналізу ринку, на який планується імпортувати товари чи послуги. Вона включає вивчення споживачьких тенденцій, конкурентів та регуляторних вимог. Імпорт товарів чи послуг потребує відповідного митного оформлення. Компанія повинна вивчити митні правила та процедури країни, з якої здійснюється імпорт, і забезпечити виконання всіх необхідних формальностей та документів. Слід забезпечити ефективну логістичну систему для транспортування товарів з-за кордону.

Використання імпоротної стратегії дозволяє підприємству розподілити ризики, пов'язані зі власним виробництвом, між різними постачальниками і ринками. Це може зменшити залежність від одного постачальника або регіону і знизити вплив можливих проблем на виробництво та постачання.

Щодо транснаціональної стратегії. Вона передбачає поєднання глобальної координації з місцевою адаптацією. У цьому випадку підприємство створює глобальні мережі, але забезпечує, щоб кожен елемент мережі був пристосований до місцевих ринків та вимог. Компанії, які використовують транснаціональну стратегію, створюють єдині стандарти та бренд, які використовують у всіх країнах,

де вони працюють. При цьому продукція адаптується до місцевих умов та побажань споживачів, але зберігається єдність бренду та стандартів.

Транснаціональна стратегія міжнародної діяльності підприємства передбачає гнучкість та адаптивність, що дозволяє компанії пристосовуватись до різних культур та ринків, зберігаючи при цьому своє унікальне підприємницьке зрізання. Одним з ключових факторів успіху транснаціональної стратегії є вміння забезпечувати ефективне управління всіма глобальними операціями компанії.

Глобальна стратегія посідає особливе місце серед найпоширеніших стратегій міжнародної діяльності підприємств. Використовуючи дану стратегію підприємство будує свою діяльність на принципах стандартизації та централізації, і застосовує однакові стратегії у всіх країнах, де воно працює. Це дозволяє підприємствам заощаджувати кошти на дослідженнях та розробках нових продуктів та маркетингових кампаній. Світові корпорації, використовуючи дану стратегію, зосереджуються на створенні єдиного бренду та ідентичного досвіду для споживачів у всьому світі. Завдяки цьому, вони можуть ефективно функціонувати на міжнародному ринку та забезпечувати високу якість продукту та послуг у всіх країнах.

Глобальна стратегія міжнародної діяльності підприємства при цьому має такі риси, як стандартизацію, централізацію, глобальну маркетингову стратегію та глобальну стратегію виробництва (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості глобальної стратегії міжнародної діяльності підприємства

Вид особливості	Характеристика
Стандартизація	Продукти, послуги та бізнес-процеси підприємства є однаковими у всіх країнах світу, де воно діє
Централізація	Управління підприємством здійснюється з центрального офісу, а філії у різних країнах лише виконують вказівки з головного офісу
Глобальна маркетингова стратегія	Підприємство створює єдину рекламну кампанію для всіх ринків, зберігаючи при цьому однаковий бренд та стиль
Глобальна стратегія виробництва	Підприємство концентрує виробництво в обраних країнах з низькими витратами на працю та ресурси

Джерело: розроблено автором на основі [22]

На основі дослідження розглянутих стратегій міжнародної діяльності підприємств, було створено порівняльну характеристику, що відображає їх специфічність та відмінності одна від одної (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегій міжнародної діяльності підприємства

Параметр порівняння	Стратегії міжнародної діяльності підприємства			
	Імпортна	Експортна	Транснаціональна	Глобальна
Сутність стратегії	Імпорт товарів або послуг для використання на внутрішньому ринку	Експорт товарів або послуг без прямого входу на зарубіжні ринки	Поєднання глобальної координації з адаптацією до ринків приймаючих країн	Застосування єдиної стратегії в усіх країнах присутності компанії
Фокус стратегії	Диверсифікація постачальників імпортованої продукції Доступ до нових технологій та матеріалів	Адаптація експортної продукції до потреб закордонних споживачів	Збереження єдності бренду за умови адаптації продукції умов місцевих ринків	Створення єдиного бренду та ідентичного досвіду для споживачів у всьому світі
Передумова ефективності стратегії	Знання митних правил та процедур імпорту Простота логістики	Ретельне вивчення кон'юнктури зовнішнього ринку збуту	Гнучкість та адаптивність як передумова пристосування до різних культур та ринків	Дотримання принципів стандартизації та централізації при освоєнні зовнішніх ринків
Мета реалізації стратегії	Зменшення виробничих ризиків та задоволення попиту споживачів на внутрішньому ринку	Розширення ринків збуту та збільшення обсягів закордонних продажів	Розширення присутності на міжнародних ринках при збереженні єдності корпоративних стандартів	Уніфікація закордонної діяльності та економія коштів на розробках нових продуктів та маркетингових кампаніях

Джерело: розроблено автором на основі [22, 32]

Як бачимо, основні відмінності між транснаціональною та глобальною стратегіями полягають в тому, що вони ґрунтуються на різних базових принципах, дотримання яких є передумовою їх ефективності. Для транснаціональної стратегії

це принципи гнучкості та адаптивності, для глобальної – стандартизації та централізації діяльності (рис.1.1).



Рис.1.1 Базові принципи реалізації транснаціональної та глобальної стратегій міжнародної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [22, 32]

Отже, враховуючи вище викладене, стратегія міжнародної діяльності підприємства являє собою комплексний підхід до управління діяльністю підприємства на міжнародному ринку, спрямований на досягнення конкурентних переваг та забезпечення успішного функціонування на зовнішніх ринках.

Кожна з вищезгаданих стратегій діяльності підприємств має свої переваги та недоліки, які варто розглядати, особливо з урахуванням характеристик та особливостей товару підприємств текстильної промисловості.

Але провівши аналіз наукових робіт вчених та фахівців зовнішньоекономічної діяльності, можемо дійти висновку, що в час кризи вартості

життя, каталізатором якої стала війна в Україні, виникає питання про потребу формування більш повного процесу та реалізації стратегії міжнародної діяльності для компанії текстильної промисловості.

Тому, для створення вдалої стратегії міжнародної діяльності підприємства вкрай важливо використовувати комплексний підхід та ретельну підготовку, до яких будуть входити: аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегії входження на зовнішні ринки, розробка маркетингової стратегії та побудова плану міжнародної логістики. Це дасть змогу нам направити всі зусилля на підвищення ефективності компанії, управління можливими ризиками, забезпечення фінансової стабільності та успішної міжнародної діяльності.

1.2. Характеристика стратегій міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості

Зважаючи на зростаючу глобалізацію світової економіки, все більше підприємств звертають свою увагу на міжнародну діяльність, щоб розширити свої ринки збуту, збільшити прибуток та отримати конкурентну перевагу. Підприємства текстильної промисловості, незважаючи на ситуацію в країні, не є винятком.

Текстильна промисловість є однією з найбільш важливих галузей виробництва в світі. Вона включає в себе виробництво різних видів текстильних матеріалів, таких як бавовняна, шовкова, лляна, вовняна тканини, а також одягу, взуття та аксесуарів. Текстильна промисловість є важливим галузевим сектором, оскільки забезпечує робочі місця для мільйонів людей по всьому світу.

Згідно з даними Світової організації торгівлі, за 12 місяців 2021 року загальний обсяг експорту текстилю та одягу склав 105,9 мільярда квадратних метрів в еквіваленті, що на 12,3% більше, ніж у 2020 році [37].

У 2021 році найбільшими експортерами текстилю були Китай (145,569 млн доларів), ЄС (25,218 млн доларів), Індія (22,233 млн доларів), Туреччина (15,165 млн доларів), США (13,122 млн доларів) та В'єтнам (11,469 млн доларів).

В табл. 1.4 наведено динаміку світового експорту текстилю в період 2017-2021 роки за даними СОТ.

Таблиця 1.4

Обсяг експорту текстилю у світі за 2017-2021 рр.

Країна/регіон	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Світ в цілому	295,332	312,331	305,638	328,549	354,269
Китай	109,595	118,530	119,575	154,091	145,569
ЄС	23,556	25,342	23,946	21,795	25,218
Бангладеш	1,677	1,616	1,578	1,708	2,135
В'єтнам	7,199	8,228	9,073	9,798	11,469
Індія	17,078	18,115	17,189	15,042	22,233
Туреччина	11,648	11,881	11,777	11,697	15,165
США	13,623	13,822	13,359	11,377	13,122
Пакистан	7,868	8,004	7,696	7,112	9,188
Індонезія	4,043	4,008	3,694	2,867	3,474

Джерело: побудовано на основі [37]

Китай (176,050 млн доларів), ЄС (42,985 млн доларів), Бангладеш (35,812 млн доларів), В'єтнам (31,180 млн доларів), Індія (16,150 млн доларів) та Туреччина (18,730 млн доларів) займали лідируючі позиції в списку експортерів одягу [37].

Табл. 1.5 демонструє обсяги та динаміку експорту одягу у світі за період 2017-2021 роки.

Таблиця 1.5

Обсяг експорту одягу у світі за 2017-2021 рр.

Країна/регіон	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Світ в цілому	465,620	494,308	495,396	450,092	548,830
Китай	157,464	157,961	151,537	141,501	176,050
ЄС	38,285	42,288	43,494	37,672	42,985
Бангладеш	29,213	32,927	34,026	27,471	35,812
В'єтнам	25,037	28,896	30,888	28,065	31,180
Індія	18,313	16,552	17,160	12,973	16,150
Туреччина	15,656	16,229	16,381	15,351	18,730
США	5,714	6,046	5,964	4,835	6,136
Пакистан	5,470	5,942	6,337	6,177	8,456
Індонезія	8,214	8,928	8,597	7,548	9,351

Джерело: побудовано на основі [37]

Карта світу (див. дод. А.) демонструє, яка країна експортує або імпортує більше текстилю. Кожна країна позначена кольором на основі різниці в експорті та імпорті текстилю протягом 2021 року [36].

Азія — важливий регіон, який наразі виробляє понад 70 відсотків усієї текстильної продукції. Азійські країни також є основними постачальниками текстилю та одягу на світовий ринок. Найбільшими виробниками бавовняного текстилю є Китай (до 23% поставок), Індія та США. Дещо інша ситуація з вовняним текстилем. Доля Китаю в цьому секторі становить 15%. Далі йдуть Австралія, Італія, Індія, США, Туреччина та Японія. Найбільшими виробниками шовкових тканин є США, Індія і Китай. Лляні тканини в основному виробляються в Європі. У виробництві трикотажу лідируючі позиції займають розвинені країни Європи та США.

У багатьох країнах, що розвиваються, у текстильній промисловості домінують транснаціональні корпорації (ТНК) зі Східної Азії. Наприклад, африканські країни (Південна Африка, Маврикій, Лесото і Мадагаскар) нещодавно збільшили виробництво текстилю та одягу у співпраці зі східноазійськими ТНК Ramatex Berhad і China Garment Industry. Така ж ситуація спостерігається і в Латинській Америці та Карибському басейні [30].

Серед інших великих транснаціональних компаній — ZARA — виробник модного одягу, включаючи текстильні вироби, аксесуари та взуття (із заводами в Китаї, Малайзії, В'єтнамі та Марокко); Levi Strauss & Co. — виробник і постачальник джинсового одягу (розміщує виробництво в Китаї, Гаїті, Малайзії, Лесото, Туреччині, Мексиці та Бангладеш); Nike — виробник спортивного та повсякденного одягу і трикотажу (заводи функціонують переважно в країнах Азії: Китай, Індонезія, В'єтнам, Малайзія, Тайвань, Камбоджа).

Іспанський виробник одягу ZARA, флагманський бренд корпорації Inditex, заснований в 1974 році, є одним з найбільший та найуспішніших підприємств у світі, що використовує глобалізацію, як основну стратегію міжнародної діяльності. Вони відомі своїм швидким циклом виробництва і широким асортиментом одягу

для всієї родини. ZARA випускає нові колекції кожні два тижні, щоб пристосовуватись до змін в смаках споживачів.

Завдяки допоміжній стратегії локалізації, вони мають магазини у багатьох країнах світу і активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках. Станом на 2023 рік, ZARA керує 2264 магазинами у 96 країнах світу [41].

Компанія розробила ефективну систему логістики, що дозволяє їм здійснювати швидкі поставки товарів у свої магазини по всьому світу. Саме тому, ZARA, що включає сегмент ZARA Home, має найвищий чистий обсяг продажів серед інших брендів групи Inditex по всьому світу у 2022 році, який склав понад 23 мільярди євро [26].

Спостерігаючи обсяги продажів ZARA у період 2013-2022 роки, можна зробити висновок, що компанія стабільно з кожним роком збільшувала їх. На рис. 1.2 вони продемонстровані. Але 2020 рік та пандемія COVID-19 внесли свої корективи у функціонування не тільки підприємства, а всієї світової економіки в цілому.

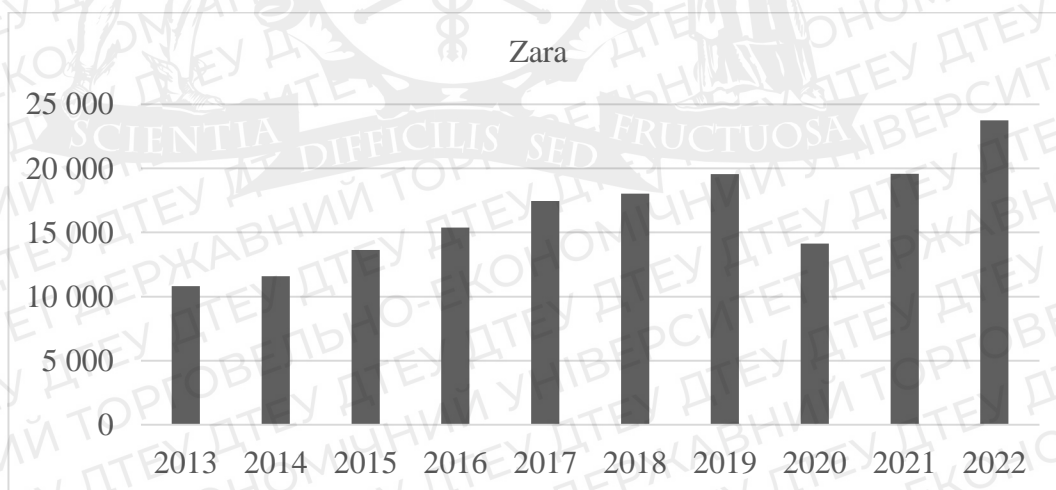


Рис. 1.2. Чистий обсяг продажів ZARA у світі у 2013 - 2022 рр (у млн євро)

Джерело: побудовано на основі [26]

Саме тому у період з 2020 по 2022 рік фірма здійснила інвестиції у розмірі одного мільярда євро в розвиток каналів цифрового маркетингу, а також інвестувала близько 700 мільйонів євро в інтеграцію магазинів нових технологій, що дозволило ZARA вийти на рівень доковідного 2019 року [24].

Прикладом успішного використання транснаціональної стратегії може слугувати діяльність ТНК Nike. Майже вся продукція Nike виробляється сторонніми компаніями-підрядниками поза територією США (в основному в Азії), сама компанія є правовласником торгових марок, розробляє дизайн продукції та володіє мережею магазинів (близько 1150 по всьому світу), а також торгових центрів NikeTown. З 20 вересня 2013 року входить до Промислового індексу Доу Джонса. Nike є найдорожчим спортивним брендом у світі за даними Forbes [35].

Виробництво взуття здійснюється на 120 фабриках у 12 країнах, у тому числі 44 % взуття виготовляється у В'єтнамі, 30 % – в Індонезії та 20 % – у КНР. Пошиттям спортивного одягу для компанії займаються 279 фабрик у 33 країнах, 26% продукції припадає на В'єтнам, 20% – на КНР та 16% – на Камбоджу.

Основним ринком збуту є США, на нього припадає близько 40% продажів. Компанії належить мережа з 344 магазинів у США та 702 магазинів в інших країнах (на травень 2022 року), на продаж через цю мережу припадає 42 % виручки, решта реалізується оптом через інші торгові канали. У 2021/22 фінансовому році продаж товарів під торговою маркою Nike приніс \$44,4 млрд, у тому числі взуття - \$29,1 млрд, одягу - \$13,6 млрд, спортивного інвентарю - \$1,6 млрд, на торгову марку Converse припадає \$2, 3 млрд. виручки. Витрати на просування бренду (рекламу та спонсорські контракти) становлять близько \$3,5 млрд на рік, адже компанія адаптує свої продукти та маркетинг до місцевих умов і враховує специфічні потреби та вимоги різних ринків [34].

У табл. 1.6 наведені фінансові показники компанії Nike у 2017-2022 рр.

Таблиця 1.6

Фінансові показники ТНК Nike на період з 2017-2022 рр в млрд доларів США

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оборот	34,35	36,40	39,12	37,40	44,54	46,71
Чистий прибуток	4,240	1,933	4,029	2,539	5,727	6,046
Активи	23,26	22,54	23,72	31,34	37,74	40,32
Власний капітал	12,41	9,812	9,040	8,055	12,77	15,28
Ринкова капіталізація	87,08	115,0	121,0	137,5	212,0	203,0

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Levi Strauss & Co. — це ТНК, яка складається з трьох географічних підрозділів: Levi Strauss Americas (LSA), штаб-квартира якої знаходиться в Сан-Франциско; Levi Strauss Europe (LSE), що знаходиться в Брюсселі; і Levi Strauss Asia Pacific Division (APD), розташована в Сінгапурі. Кожен підрозділ відповідає за врахування місцевої культурної та модної тенденції кожного регіону. Вони беруть до уваги різниці в розмірах та вподобаннях споживачів, щоб забезпечити успіх своїх класичних та новаторських продуктів на місцевих ринках.

Переважає більшість асортименту Levi's виробляється у азійських країнах, що розвиваються, адже так компанія максимально ефективно адаптує виробництво до місцевих умов та розподіляє затрати на нього. Однак деякі лінійки серед товарів, такі як «Levi's Premium» і «Levi's Vintage Clothing» виготовляються в Сполучених Штатах Америки.

Незважаючи на адаптацію до місцевих ринків, Levi's підтримує єдину глобальну ідентичність бренду. Їх логотип, дизайн та стиль продукції впізнавані по всьому світу, що дозволяє компанії залучати широку аудиторію і підтримувати свою глобальну популярність. Саме тому, продажі його основного продукту, джинсів, становлять 75% від загального обсягу продажів.

В компанії працює понад 14,8 тис. працівників і функціонує близько 3 тис. магазинів у більш ніж 110 країнах світу. Поміж свого основного бренду, Levi Strauss & Co також володіє такими брендами одягу, як Denizen та Dockers [30].

Levi's — один з провідних світових виробників джинсової продукції, вартість якого станом на 2022 рік оцінюється приблизно в 6,5 мільярдів доларів США [29]. Табл. 1.7 демонструє фінансові результати діяльності ТНК за 2019-2022 роки.

Вивчаючи фінансові результати компанії, бачимо, що завдяки застосуванню транснаціональної стратегії, компанія покращує свої показники (за винятком 2020 року, через початок пандемії COVID-19), що допомагає їй бути лідерами в сегменті деніму текстильної промисловості та займати конкурентні позиції.

Проаналізувавши міжнародну діяльність світових лідерів текстильної промисловості, можна зробити висновок, що вони надають перевагу використанню

глобальної (ZARA) або транснаціональної (Nike; Levi Strauss & Co.) стратегії міжнародної діяльності підприємства.

Таблиця 1.7

Фінансові результати Levi Strauss & Co. у 2019-2022 рр в млн дол США

Рік	Загальний дохід	Валовий прибуток	Активи	Чистий прибуток	Ринкова капіталізація
2019	5763,09	3101,37	4232,42	394,61	6590,2
2020	4452,6	2395,2	5641,24	-127,1	7304,3
2021	5763,9	3335,5	5900,1	553,5	10284,5
2022	6168,6	3552,2	6037,8	569,1	6519,7

Джерело: сформовано автором на основі [29; 31]

Завдяки умілому застосуванню та оперуванню стратегіями, компанії здійснюють виходи на нові ринки та завойовують їх. Використання розглянутими ТНК саме цих стратегій обумовлює їх успіх, отримані прибутки, конкуруючі позиції та визнання у світі. В табл. 1.8 наведена порівняльна характеристика стратегій міжнародної діяльності досліджених компаній.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика міжнародної діяльності компаній-флагманів світової текстильної промисловості

Параметри порівняння	Компанії		
	ZARA	Nike	Levi Strauss & Co.
Спеціалізація	Текстильні вироби, аксесуари та взуття	Виробник спортивного та повсякденного одягу і трикотажу	Виробник і постачальник джинсового одягу
Країна базування штаб-квартири	Іспанія	США	США Бельгія Сінгапур
Локалізація закордонних підрозділів	Китай, Малайзія, В'єтнам, Марокко	Китай, Гаїті, Малайзія, Лесото, Туреччина, Мексика, Бангладеш	Китай, Індонезія, В'єтнам, Малайзія, Тайвань, Камбоджа
Пріоритети інвестування	Розширення глобального присутності та підвищення продуктивності	Інновації, маркетинг та розвиток технологічних тканин для спорту	Інновації, сталість та розвиток мережі роздрібних магазинів
Децентралізація	Низька	Висока	Помірна
Локалізація	Висока (більше 2,2 тис. магазинів)	Помірна (більше 1 тис. магазинів)	Висока (близько 3 тис. магазинів)

Параметри порівняння	Компанії			
	Meta	ZARA	Nike	Levi Strauss & Co.
Вартість компанії	83,02 млрд \$ (2022)	203,07 млрд \$ (2022)	6,519 млрд \$ (2022)	
Стратегія міжнародної діяльності	Глобальна	Транснаціональна	Транснаціональна	

Джерело: сформовано автором на основі [24, 26, 29, 30, 31, 34, 35, 41]

Врахування досвіду досліджених компаній, допоможе ICC Ukraine надати рекомендації щодо розробки та запровадження правильної стратегії міжнародної діяльності підприємствам текстильної промисловості України.

Оскільки головна мета ICC Ukraine — сприяння розвитку та конкурентоспроможності українського підприємництва на світовій арені, підтримка інтернаціоналізації українського бізнесу та його активної інтеграції в світову економіку шляхом забезпечення сприятливих умов та можливостей для розширення ділової активності, в тому числі освоєння нових ринків для вітчизняного експорту та покращення корпоративного середовища через діалог між бізнес-спільнотою та урядом. Міжнародний досвід та партнерство з Національними комітетами Світової організації бізнесу у 94 країнах світу відіграють значну роль у розвитку текстильної промисловості після пандемії COVID та війни.

Висновки до розділу 1

Отже, дослідивши теоретичні та методичні аспекти формування стратегії міжнародної діяльності підприємства текстильної промисловості, можемо зробити висновок, що міжнародна діяльність є важливим і необхідним елементом життєдіяльності підприємств даної галузі. Її головною метою є забезпечення сталого розвитку підприємств текстильної промисловості через розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності та позиціонування на міжнародній арені. Для успішної стратегії міжнародної

діяльності підприємства необхідно застосовувати ретельну підготовку та комплексний підхід, що включає такі етапи як: аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, оцінка зовнішнього середовища, формулювання стратегії вступу на міжнародні ринки, розробка маркетингової стратегії та планування міжнародної логістики.

Текстильна промисловість займає важливу роль серед галузей виробництва в світі, адже до неї входить виробництво різних видів текстильних матеріалів (бавовняна, шовкова, лляна, вовняна тканини), а також одягу, взуття та аксесуарів. Але зараз, через війну та геополітичну ситуацію в світі, українська текстильна галузь зіштовхується з великою кількістю проблем, що призводять до невпевнених позицій на світовій арені. Тому врахування досвіду світових лідерів галузі та залучення підтримки ICC Ukraine, її співпраці з представництвами у багатьох країнах світу, інструментарію щодо розвитку та підтримки міжнародного бізнесу, допоможе текстильній промисловості займати конкурентні позиції та збільшувати експорт української продукції на світовий ринок.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Аналіз детермінант та тенденцій розвитку текстильної промисловості України в умовах зростання геополітичних ризиків

Одним з найважливіших стратегічних завдань, що стоять перед економікою України під час війни, є створення сильних сфер розвитку, якими, як правило, є прогресивні галузі промисловості. Однією з таких галузей є текстильна промисловість, продукція якої характеризується постійним зростанням споживчого ринку (завдяки зростанню населення планети), наявністю та розвитком технологій, спрямованих на спрощення технічних процесів та зниження витрат за рахунок альтернативних матеріалів, а також широким спектром можливостей для диференціації продукції при одночасному задоволенні потреб первинного рівня. В умовах передкризового стану світової економічної системи, підвищеної невизначеності, нестабільності та геополітичних ризиків компанії стикаються з проблемою прийняття правильних рішень через наявність багатьох ризиків.

Українська текстильна промисловість включає в себе виробництво бавовняних тканин, вовняних виробів, текстильних виробів для дому, одягу та інших товарів. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році обсяг виробництва текстильної продукції в Україні становив близько 26 мільярдів гривень [7]. Основними ринками збуту текстильної продукції України є країни ЄС та Туреччина.

Але останніми роками текстильна промисловість України зіткнулася з низкою проблем, які призвели до низьких показників. Вони були спричинені певними детермінантами, що зображені на рис. 2.1.

Зокрема, події останніх трьох років, що включають COVID-19 та війну, спричинили найсильніші удари по становищу не тільки текстильної промисловості, а й економіки в цілому.

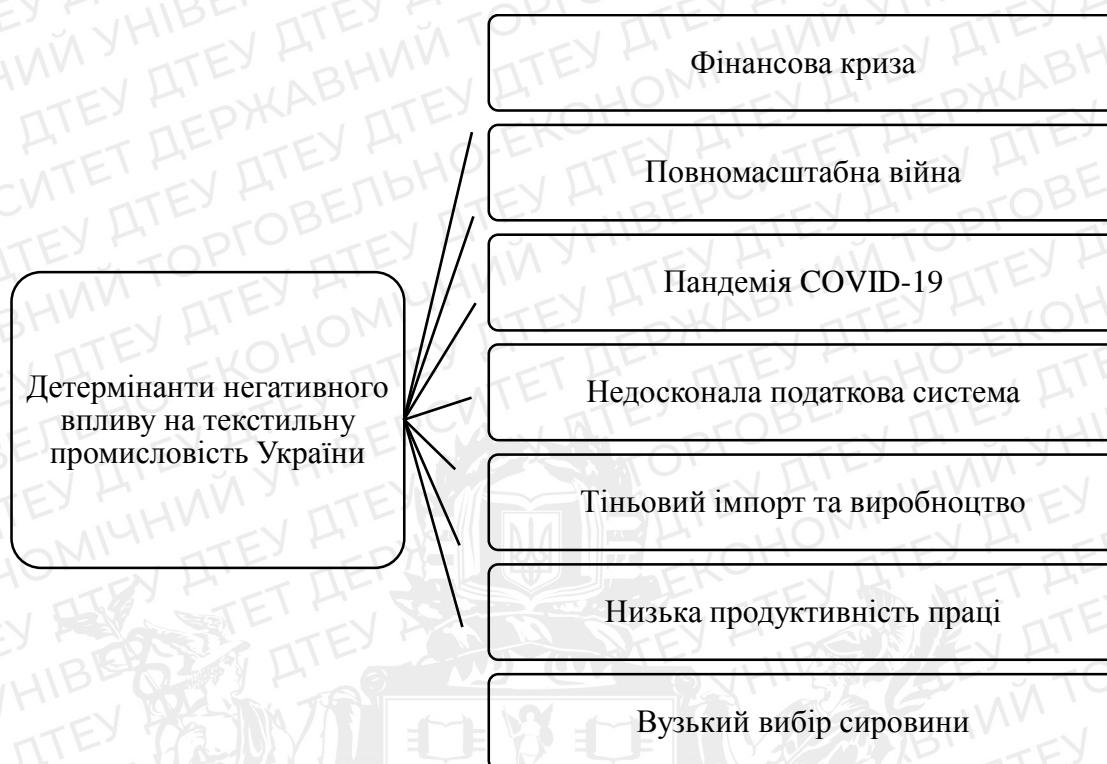


Рис. 2.1. Детермінанти негативного впливу на текстильну промисловість України

Джерело: розроблено автором на основі [11, 18]

Однак текстильна промисловість може стати одним із пріоритетів у підвищенні стратегічної конкурентоспроможності української промисловості. Легка промисловість, на яку наразі припадає 5% бюджетних надходжень та 2,6% експортного потенціалу, продовжує розвиватися, незважаючи на низку викликів, включаючи угоди про вільну торгівлю з Китаєм та Туреччиною, найбільшими експортерами продукції легкої промисловості. Український уряд працює над спрощенням законодавства та створенням привабливого бізнес-середовища для легкої промисловості, але для її процвітання необхідні глибокі структурні реформи та модернізація [1].

Досліджуючи стан текстильної промисловості в Україні загалом у період з 2017-2022 роки, (див. табл. 2.1) спостерігається помітна перевага імпорту над експортом. Це свідчить про високий рівень імпортозалежності та негативно впливає на надходження іноземної валюти в економіку країни. Крім того, це

обмежує інвестиційний потенціал і служить індикатором низької конкурентоспроможності української текстильної продукції на міжнародній арені легкої промисловості. Структуру міжнародної торгівлі текстильної промисловості наведено в Додатку Б.

Таблиця 2.1

Зовнішня торгівля України текстильною продукцією у 2017 – 2022 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Експорт, тис. дол. США	23475	10711	847198,6	778256,1	864984,6	671517,5
Імпорт, тис. дол. США	374495,6	144158	2373207,5	2288840,7	2661509,8	2483735,7
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	0,06268	0,0743	0,356975	0,340022	0,324998	0,270367

Джерело: побудовано автором на основі [7, 16]

Текстильна промисловість України є досить потужною та диверсифікованою комплексною галуззю, що складається з понад 2,5 тис. підприємств [18]. Але в 2021 році пандемія COVID-19 була фактором змін в легкій промисловості, змушуючи текстильні компанії адаптувати свою діяльність до викликів пандемії. Зокрема, текстильний сектор зіткнувся з низкою викликів, пов'язаних з карантинними режимами та закриттям кордонів, з перебоями в логістиці та відтермінуванням інвестиційних проєктів, складнощами із закупівлею та доставкою сировини. Більшість цих обмежень досі діє через військовий стан.

Згідно Державної служби статистики, за 2021 рік, Україною було експортовано товарів текстильної промисловості до таких країн як, Італія (600 тис. м² тканини), Польща (356 тис. м²), Німеччина (226 тис. м²) та Угорщина (165 тис. м²) на суму 864,984 млн. дол. США, а державний імпорт склав 2 661,509 млн. дол. США [14]. В табл. 2.2 наведено обсяги експорту текстильної промисловості України у грошовому та кількісному еквіваленті до країн світу.

Таким чином, Італія, Польща та Німеччина займають лідируючі місця у вищенаведеній таблиці, що свідчить про існування ринкового попиту на українську продукцію текстильної промисловості.

Таблиця 2.2

**Обсяги та структура експорту української текстильної продукції
за країнами за 2021 рік**

№	Країни	Обсяг поставок, тис. євро	Обсяг поставок, тис. м2
1.	Італія	950	600
2.	Польща	596	356
3.	Німеччина	509	226
4.	Угорщина	722	165
5.	Румунія	574	141
6.	Велика Британія	295	129
7.	Нідерланди	285	79
8.	Болгарія	36	40
9.	Франція	89	19
10.	Данія	38	18
11.	Литва	52	17
12.	Естонія	21	10
13.	Швеція	30	9
14.	Латвія	19	7
15.	Іспанія	1	6
16.	Бельгія	22	4
17.	Австрія	7	2

Джерело: сформовано автором за даними Держстату [7]

Але для підприємства текстильної галузі, що тільки планує починати міжнародну діяльність більш доцільнішими приймаючими країнами будуть Угорщина, Румунія та Болгарія, адже ці країни дуже схожі за рівнем розвитку між собою. Причини дослідження саме цих країн наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Детермінанти визначення Угорщини, Румунії та Болгарії як потенційних
закордонних ринків**

Фактор	Характеристика
Географічне розташування	Країни розташовані в центрі Європи та мають вигідну географічну позицію для їх доступу (Угорщина та Румунія спільний кордон з Україною). Це дозволяє знизити транспортні витрати та скоротити час доставки товарів до клієнтів.
Торговельні угоди та пільги	Угорщина, Румунія та Болгарія є членами Європейського союзу, що дозволяє підприємствам з України здійснювати торгівлю з цими країнами на пільгових умовах. Зараз діє Угода про вільну торгівлю, що сприяє зростанню експорту та відсутності митних та торговельних обмежень [8].

Фактор	Характеристика
Інвестиційна підтримка	Обрані країни активно привертають іноземні інвестиції та надають різноманітні пільги та підтримку для розвитку бізнесу. Вони включають фінансові стимули, зниження податків, спрощення процедур реєстрації та ліцензування, а також інші заходи, які полегшують запуск та функціонування підприємства [19].
Недостатньо розвинена текстильна промисловість	Румунія, Угорщина та Болгарія мають недостатньо високорозвинуту текстильну промисловість, що є індикатором відкритості ринку для нових експортерів. Це створює сприятливе середовище для співпраці та партнерства з українськими текстильними підприємствами.

Джерело: сформовано автором

За допомогою основних рейтингових систем, що є вихідним результатом глобальних досліджень бізнес–середовища країн за 2022 рік, виконано оцінювання міжнародного торговельного ринку обраних країн. Використання індексного методу дозволяє обґрунтувати вибір найкращої з точки зору прозорості та передбачуваності умов ведення бізнесу приймаючої країни [9]. Індексний метод ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів, дані наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні рейтингові системи дослідження бізнес-середовища країн за 2022 рік

Назва індексу	Країна значення індексу		
	Румунія	Угорщина	Болгарія
Фінансування стартапів та розширень (GII: Finance for startups and scaleups)	34,6	43,1	44,1
Індекс економічної свободи IEF	64,5	64,1	69,3
Індекс економічної глобалізації KOF Globalisation Index	79,4	83,84	79,04

Джерело: сформовано автором на основі [23, 27, 28]

Щоб краще зрозуміти конкурентне середовище в даних країнах ми проаналізуємо Індекс економічної свободи за останні роки. Показник економічної

свободи Угорщини становить 64,1 за 2023 рік. Вона посідає 31-е місце серед 44 країн європейського регіону.

Оцінка економічної свободи Румунії за 2023 рік становить 64,5. Румунія посідає 30-те місце серед 44 країн європейського регіону.

У Болгарії індекс економічної свободи становить 69,3. Саме у даній країні цей показник за останні роки є переважно стабільним, є невеликі коливання, проте вони утримуються на належному рівні. Болгарія посідає 19 місце з 44 країн європейського регіону,

На рис. 2.2 можемо бачити динаміку даного показника з 2019 по 2023 роки. Болгарія впродовж цих років залишається в лідерах, серед розглянутих країн.

Текстильна промисловість Болгарії з моменту вступу до ЄС почала розвиватись та стала однією з найперспективніших в країні. Аналізуючи дані останніх років, експорт одягу суттєво переважає над експортом текстилю. З імпортом все навпаки (див. Додаток В).

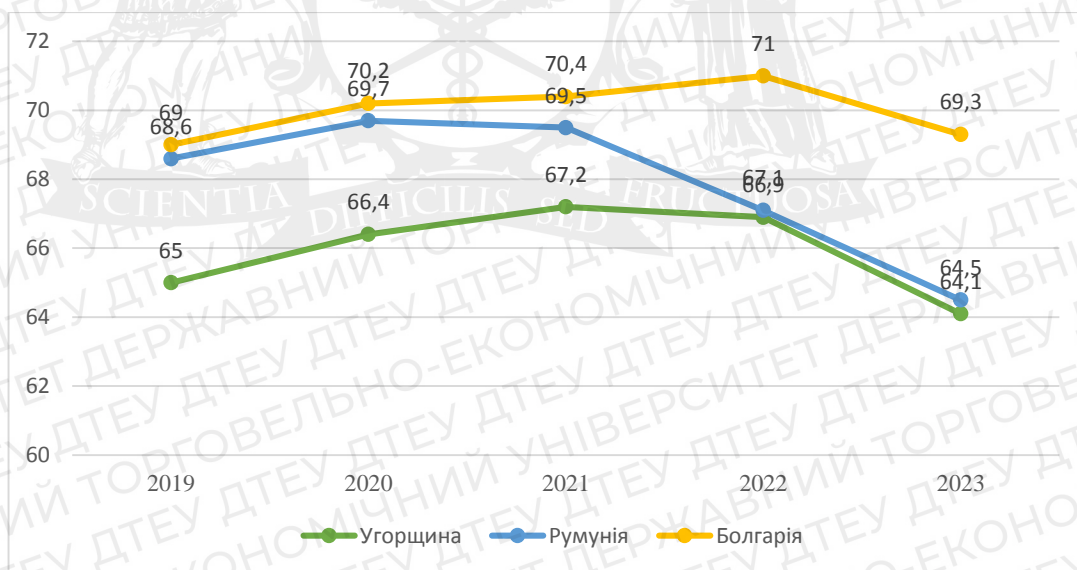


Рис. 2.2. Динаміка Індексу економічної свободи Угорщини, Болгарії та Румунії

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Тобто, можемо зробити висновок, що Болгарія потребує текстильних матеріалів, а це саме те, що може запропонувати українська промисловість при здійсненні міжнародної діяльності. Адже 2020 році пандемія COVID-19 порушила

глобальні ланцюжки поставок тканин з Китаю та Італії (країни, котрі були головними імпортерами). Виробництво текстилю в Болгарії знизило свої показники з 2,4% до 1,5%, відповідно підгалузь зменшила свою частку в національному виробництві обробної промисловості, саме тому це може відкрити багато перспектив для здійснення експорту українськими підприємствами текстильної промисловості [38]. Що буде доцільним при використанні експортної стратегії міжнародної діяльності.

Текстильна промисловість Румунії є важливою галуззю її економіки. Країна має довгу історію виробництва текстилю, і ця галузь продовжує розвиватися й пристосовуватися до змін у глобальному ринку текстлю.

Але в останні роки спостерігається зниження купівельної спроможності румунських споживачів, яка несе за собою низький попит на одяг і текстиль. Також багато вітчизняних компаній скерували свої виробничі потужності в інші країни, які пропонували вигідніші умови праці та це призвело до того, що показники прямих іноземних інвестицій, кількості працівників, кількості компаній — знизились. Згідно даних, за 2021 рік, країна є імпортозалежною, а саме від Італії, Німеччини та Туреччини [39].

Тому, при поєднанні імпортової та експортної стратегій міжнародної діяльності, задля збільшення привабливості ціни, українським підприємствам текстильної промисловості буде цілком доречно розвивати свій бізнес у Румунії. Розвитку підприємства буде також сприяти логістичний аспект, адже країни мають спільний кордон, протяжністю 618 км. Це позитивно вплине на надходження товарів до приймаючої країни.

Щодо Угорщини. У 2020 році вартість виробництва текстильної промисловості в Угорщині знизилася на 28,7 мільйона євро (-5,67 %) порівняно з 2019 роком, та складала 477,7 мільйона євро. На що впливав початок пандемії COVID-19 [21]. Незважаючи на це, країна є чудовим місцем для компаній-виробників текстилю, які хочуть відкрити нові виробничі лінії. Адже країна пропонує висококваліфіковану робочу силу з помірною заробітною платою. Крім того, іноземним державам легко відкрити виробничі потужності в Угорщині,

оскільки уряд Угорщини вітає прямі іноземні інвестиції. Крім того, це географічно та ментально близька країна, в якій висока концентрація переміщених осіб та високий ситуативний патріотичний попит на готову текстильну продукцію українського виробництва. Тому експортування української продукції текстильної промисловості з можливим, в майбутньому, перенесенням виробних потужностей, є доцільним варіантом розвитку міжнародної діяльності вітчизняних компаній.

Отже, українська текстильна промисловість має величезний потенціал у розрізі міжнародної діяльності, попри війну у країні та відновлення приймаючих країн після пандемії. Застосування досліджених стратегій діяльності допоможе Україні та текстильним підприємствам покращити свою позицію на світовій економічній арені. А наявність такої організації, як Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу України та створенню сприятливішого бізнес-середовища для сталого розвитку та процвітання взаємовідносин між суб'єктами торгівлі.

2.2. Пріоритети розвитку стратегії міжнародної діяльності підприємства текстильної промисловості та напрями їх підтримки асоціацією ICC «UKRAINE»

Український бізнес останні півтора року працює в постійно мінливому економічному середовищі. Війна росії в Україні є однією з найгостріших проблем, з якими стикається світовий бізнес сьогодні. Вона стала політичним і соціальним питанням, що впливає на бізнес по всьому світу.

Незважаючи на надзвичайно складні умови та нестабільну ситуацію, за даними Європейської Бізнес Асоціації, більше половини респондентів, а саме 76% підприємців, планують розширювати свій бізнес, з них:

- 28% прагнуть розширити свою географію присутності;
- 26% планують відкривати нові сфери бізнесу;
- 25% хочуть змінити свою стратегію на зовнішній ринок;

- 21% – збільшить кількість працівників [25].

Варто також зазначити, що для розширення бізнесу підприємці планують використовувати власні кошти, лише 33% респондентів розраховують на кредити та гранти. Звісно, в умовах воєнного стану очікувати значного відновлення економіки немає підстав. Але бізнес-спільнота України розраховує на рішучі дії уряду щодо стабілізації економіки та підтримки бізнесу.

Більше половини українських підприємств вже релокувалися або планують переїзд і готуються до цього. 22% компаній працюють як і раніше, а 19% тимчасово припинили свою діяльність. Більша половина підприємств (62%), які перемістилися за кордон, фактично переїхали до центральних країн ЄС. На рис. 2.3 зображені основні регіони, куди переїхали українські підприємства.

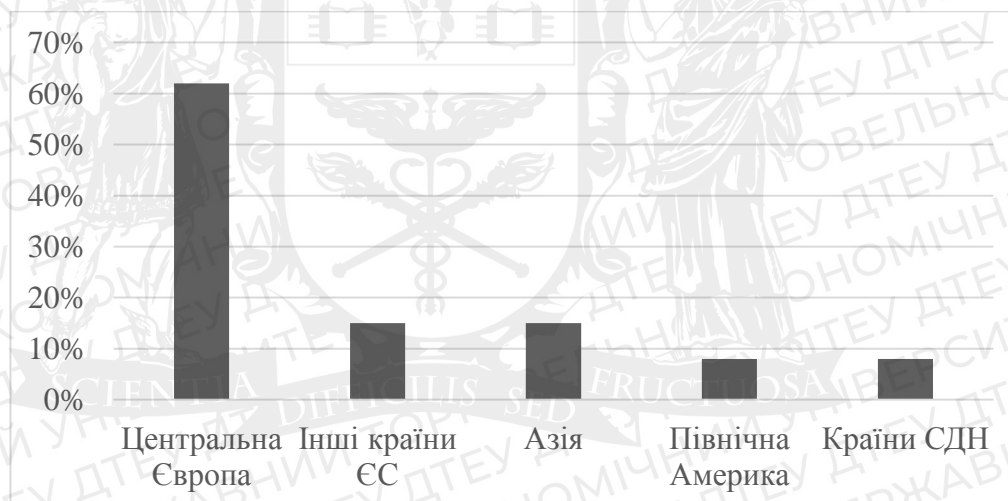


Рис. 2.3. Регіони релокації українського бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Серед підприємств, що переїжджають до ЄС, більшість обирають Польщу, Болгарію, Німеччину, а також Бельгію та Естонію. Згідно проведеного аналізу в параграфі 2.1, для підприємства текстильної промисловості вихід на ринок Болгарії буде пріоритетним напрямком розвитку міжнародної діяльності.

Ринок Болгарії є перспективним і привабливим для інвестування. Він також пропонує іншим іноземним компаніям можливість співпрацювати з цим ринком, що значно підвищує конкурентоспроможність бізнес-середовища країни. В табл. 2.5 наведено SWOT-аналіз стану бізнес-середовища Болгарії. Деякі з основних положень щодо вибору Болгарії як країни, сприятливої для ведення міжнародного

бізнесу, можуть бути підтверджені значеннями індикаторів рейтингу Credendo (див. Додаток Е) [20]. Зокрема, сприятливість для прямих іноземних інвестицій (найкращий бал 1 за групою показників), в тому числі: мінімальний ризик експропріації активів (1 бал), мінімальний ризик політичного насильства (1 бал) та майже мінімальний ризик трансферів платежів (2 бали). З іншої сторони, оцінка для сприятливості бізнес середовища є не дуже високою (літера D), що підтверджує слабкі сторони Болгарії.

Таблиця 2.5

SWOT- аналіз бізнес-середовища Болгарії

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розташування: Болгарія знаходиться поруч з Україною, що сприяє зручній торгівлі та швидкому здійсненню логістичних операцій. 2. Економічний розвиток: Болгарія є країною зі стабільною економікою та зростаючим ВВП, що створює можливості для українського бізнесу в розширенні ринків збуту та інвестицій. 3. Низькі витрати: В порівнянні з іншими країнами Європи, Болгарія має низькі рівні оплати праці та загальні витрати, що може бути привабливим для українських підприємств, які тільки починають здійснювати міжнародну діяльність. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бюрократія: Існує певний рівень бюрократії та складнощів у веденні бізнесу в Болгарії, що може затримувати реалізацію проектів та збільшувати витрати. 2. Мовний бар'єр. Болгарська мова, хоч і має спільні риси з українською, але може бути складною для вітчизняних бізнесменів, які не мають достатнього рівня знання цієї мови. Це може ускладнити комунікацію та ведення бізнесу.
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту: Болгарія має доступ до Європейського союзу та інших ринків, що створює можливості для українських компаній в розширенні свого експорту та залученні нових клієнтів. 2. Інвестиції: Болгарія має привабливі умови для інвестицій, включаючи податкові пільги та сприятливу бізнес-клімат. Це може залучити українські компанії, які шукають нові можливості для розширення та розвитку. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність: Болгарія може бути вразливою до політичних коливань та нестабільності, що може вплинути на бізнесове середовище та ризики для українських компаній. 2. Конкуренція з місцевими підприємствами: Місцеві болгарські компанії можуть бути конкурентоспроможними та мати вже встановлені позиції на ринку, що ускладнює входження українським бізнесам на цей ринок.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Враховуючи досвід компаній-флагманів текстильної промисловості, використання глобальної або транснаціональної стратегій українською промисловістю через ситуацію в країні та недостатній рівень конкурентоспроможності виробників готової продукції, буде важким викликом. Тому, на думку автора, почати міжнародну діяльність є більш доцільно зі експортної стратегії товарів розділу «Текстильні матеріали та текстильні вироби», а саме ниток, волокон та тканин.

Болгарський ринок має достатній рівень конкуренції, отже не всі компанії можуть бути успішними в такому середовищі, тому їм потрібно об'єктивно оцінювати свої можливості.

Підтримка українських компаній може бути знайдена з боку уряду та організацій-партнерів, що займають посередницьку роль між ними країнами з метою підтримувати й розвивати міжнародну торгівлю й глобалізацію.

Асоціація «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)» є однією з них (в Додатку Д наведено емблему організації та діючого президента). Це єдина бізнес-організація, яка представляє Міжнародну Торгову Палату в Україні та допомагає великим та середнім українським компаніям вийти на міжнародний ринок. Сьогодні світова мережа ICC налічує понад 6,5 мільйонів палат, компаній та асоціацій у 142 країнах світу та має мережу з 90 національних комітетів. Вона сприяє розвитку міжнародної торгівлі в Україні та створює умови для інтеграції українського бізнесу в міжнародну бізнес-спільноту. Наразі ICC-Ukraine налічує близько 77 компаній-членів.

Головною місією організації є сприяння розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій із впровадженням кращих світових практик. ICC Ukraine на сьогоднішній день займається формуванням позитивного міжнародного іміджу України та створює сприятливе бізнес-середовище для сталого розвитку та процвітання взаємовідносин суб'єктів торгівлі. Однак, головним напрямком діяльності організації є міжнародне співробітництво, створення умов для інтеграції українського бізнесу до міжнародної бізнес – спільноти [17].

На рис. 2.4 продемонстровані три основні напрями діяльності, ICC Ukraine надає кампаніям, що відповідають меті та головним цілям організації. Вона займається організацією безпосередньо бізнес-процесів, масштабуванням бізнесу та просуванням бізнесу. В рамках організації бізнес-процесів, ICC Ukraine надає послуги сприяння та консультування підприємств у пошуках нових ринків, залученні партнерів, інвестицій та грантів, налагодженні та постійній підтримці комунікацій з міжнародними партнерами щодо ведення бізнесу, створення нових напрямків бізнесу, залучення широкого кола зацікавлених осіб та комунікації з міжнародними центрами ділового співробітництва у країнах світу. Для масштабування бізнесу, ICC Ukraine сприяє налагодженню здійсненню експортно-імпортних операцій, цінovій експертизі та верифікації митних декларацій, а також має за мету інтегрувати світові бізнес-правила, правила ведення бізнесу та принципи чесної конкуренції в Україні. У сфері просування бізнесу, ICC Ukraine здійснює пошук ділових партнерів, проводить робочі зустрічі, круглі столи з посольствами іноземних держав, надає постійну інформаційну підтримку своїм членам та сприяє створенню позитивного іміджу компаній, напрямків та регіонів.

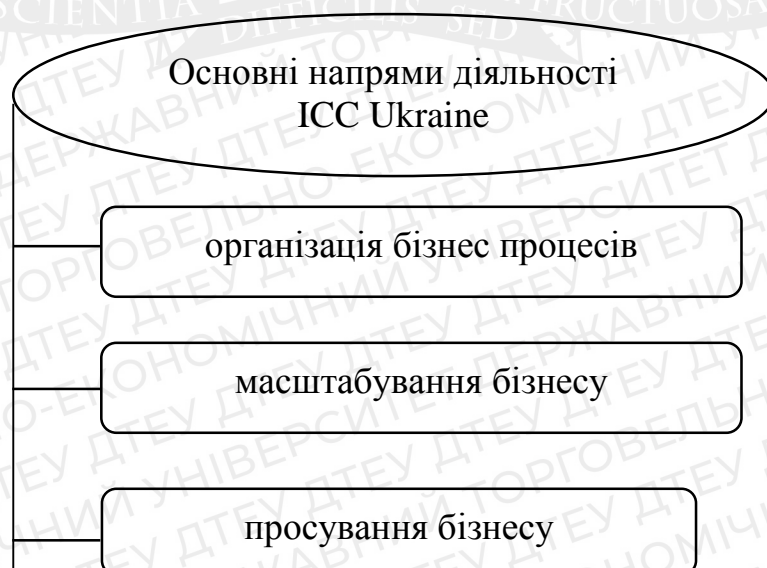


Рис. 2.4. Напрями діяльності ICC Ukraine

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Ще одним важливим проявом діяльності ICC Ukraine, що сприяє розвитку торговельних відносин між Україною та країнами Європи, особливо Болгарії є створення онлайн-платформи для українських та болгарських підприємців, посилення діяльності Ділових Рад Болгарії та України та проведення трьохстороннього форуму з питань логістики Україна-Румунія- Болгарія [15]. Це допоможе українській текстильній промисловості полегшити та збільшити обсяги експорту текстильних товарів на ринок Болгарії, за рахунок прийняття нових логістичних рішень між країнами.

На додачу, до вище вказаних дій зі сторони ICC Ukraine, буде доцільно організувати окрему торговельну місію або бізнес-форум, адаптований до ринкових та комерційних потреб Болгарії. В рис. 2.5 наведено пропозиції, щодо розвитку експортної стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості України.

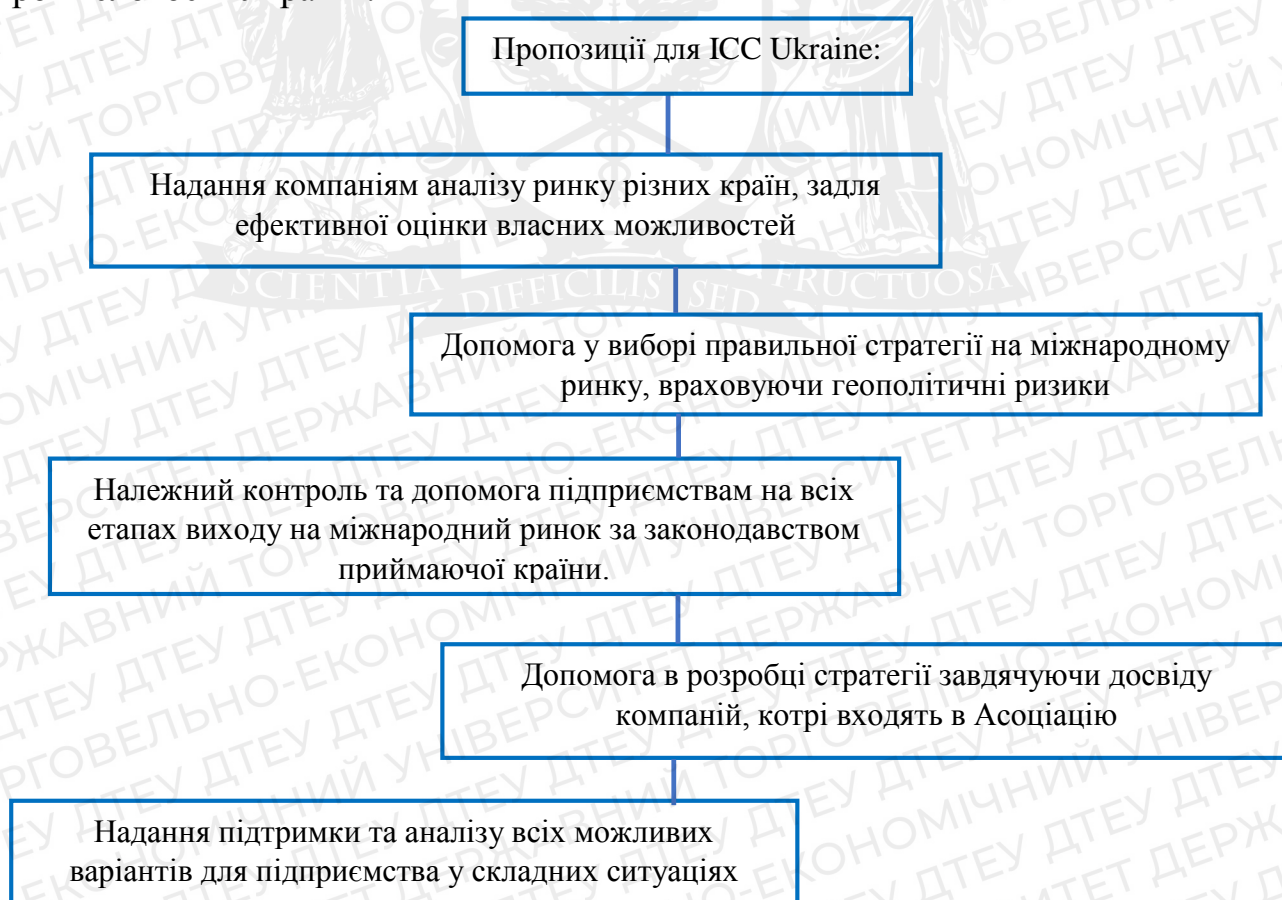


Рис. 2.5. Пропозиції для ICC Ukraine щодо розвитку експортної стратегії міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості України

Джерело: сформовано автором

Промисловість текстилю, що складається в основному з малих і середніх підприємств, потребує супроводу, щоб сприяти її відновленню після COVID-19 та повномасштабного вторгнення.

Експортуючи текстиль у Болгарію, котра є країною членом-ЄС, ми повинні приділити належну увагу до національних факторів, котрі можуть впливати на наше підприємство, також на те, що гострим питанням для всієї Європи зараз є екологія та все, що цього стосується.

Наше підприємство повинне обрати таку стратегію виходу на міжнародний ринок, аби задовільнити більшість факторів, які є ключовими для ведення бізнесу в Болгарії. ICC Ukraine також може допомогти українським підприємствам удосконалити свою продукцію за міжнародними стандартами, головне щоб це був продукт високого рівня.

Отже, ми повинні розуміти, що текстильна промисловість не стоїть на місці та, аби мати перевагу над конкурентами, ми повинні приділити багато уваги до деталей, котрі можуть бути вирішальними зі сторони приймаючої країни, в нашому випадку — Болгарії.

Висновки до розділу 2

Незважаючи на війну у країні та процес відновлення приймаючих країн після пандемії, українська текстильна промисловість має великий потенціал для розвитку у міжнародному масштабі. Застосування досліджених стратегій діяльності може сприяти покращенню позиції України та текстильних підприємств на арені світової економіки.

Враховуючи вже наявний досвід компаній-лідерів текстильної промисловості, використання глобальних або транснаціональних стратегій українськими промисловими підприємствами становитиме для них значне випробування, особливо враховуючи ситуацію в країні та недостатній рівень конкурентоспроможності місцевих виробників готової продукції. Тому почати міжнародну діяльність з експорту товарів розділу «Текстильні матеріали та

текстильні вироби», зокрема ниток, волокон та тканин, є доцільніше на досліджений ринок Болгарії.

В свою чергу, ІСС Україне активно сприяє розвитку торговельних зв'язків між Україною та Болгарією створенням онлайн-платформи для українських та болгарських підприємців, що посилить торговельні зв'язки між цими країнами. Крім того, Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати є організатором трьохстороннього форуму з питань логістики між Україною, Румунією та Болгарією. Дані заходи покращать торговельні відносини та збільшать обсяги експорту української текстильної продукції на ринок Болгарії, завдяки впровадженню нових логістичних рішень між цими країнами.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами випускної кваліфікаційної роботи на тему «Стратегія міжнародної діяльності підприємств текстильної промисловості (на матеріалах асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ІСС Ukraine)», м. Київ)» зроблено наступні висновки.

Впродовж останнього року війни в Україні, бізнес став зазнавати серйозних втрат, перевищуючи навіть збитки, спричинені дворічною пандемією. З метою виживання і уникнення збитковості, українським підприємствам наразі важливо знайти нові ринки збуту, щоб продовжити свою діяльність та не втратити бізнес. Таким чином, для підприємств текстильної промисловості необхідно обрати правильну стратегію міжнародної діяльності, що допоможе збільшити збут їхньої продукції на міжнародному ринку, утримати конкурентні позиції та успішно розширити присутність за кордоном.

Стратегія міжнародної діяльності має бути правильно побудована. Вона включає в себе такі елементи, як аналіз міжнародного ринку, вибір країн та регіонів для розвитку бізнесу, визначення конкурентних переваг підприємства, вибір способів маркетингу та продажу продуктів. Розробка стратегії вимагає ретельного аналізу та планування зовнішніх ринків, вибір цілей та пріоритетів, ознайомлення зі специфікою законодавства різних країн, а також аналіз можливих ризиків, що можуть виникнути під час виходу на ринки приймаючих країн. Було розглянуто основні види стратегій міжнародної діяльності підприємств – експортну, імпорتنу, транснаціональну та глобальну. Всі вони мають свої особливості та відмінності, адже вони ґрунтуються на різних базових принципах, тому підприємствам текстильної промисловості треба ретельно проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, і використовувати комплексний підхід для створення вдалої стратегії.

Було проаналізовано стан текстильної промисловості в світі. Це одна з найбільш важливих світових галузей виробництва. Вона включає в себе виробництво різних видів текстильних матеріалів, таких як бавовняна, шовкова, лляна, вовняна тканини, а також одягу, взуття та аксесуарів. В ході дослідження

було розглянуто діяльність трьох компаній-флагманів: ZARA, Nike та Levi Strauss & Co, та зроблено висновок, що вони надають перевагу використанню глобальної (ZARA) або транснаціональної (Nike; Levi Strauss & Co.) стратегій міжнародної діяльності підприємства.

Українська текстильна промисловість є важливою галуззю національної економіки та має значний потенціал для розвитку. Однак за останні роки вона зіткнулася з низкою проблем, а саме: фінансова криза, повномасштабна війна, пандемія COVID-19, недосконала податкова система, тіньовий імпорт та виробництво, низька продуктивність праці та вузький вибір сировин, які призвели до низьких показників. Проте українська текстильна продукція має високий попит на зовнішніх ринках, особливо в Італії, Польщі та Німеччині, згідно Державної служби статистики. Якщо обирати країну для експорту для підприємства текстильної галузі, що тільки планує починати міжнародну діяльність більш доцільнішими приймаючими країнами будуть Угорщина, Румунія та Болгарія, адже вони дуже схожі за рівнем розвитку між собою. Завдяки аналізу бізнес-середовищ цих країн, новим ринком збуту для підприємства було обрано Болгарію. Для того, щоб дізнатися її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, було проведено SWOT-аналіз та виділено ключові моменти, котрі можуть суттєво вплинути на успішну діяльність українських підприємств текстильної промисловості в даній країні.

Враховуючи досвід досліджених компаній, підприємствам текстильної промисловості рекомендується співпрацювати з ICC Ukraine, яка може надати поради щодо розробки та запровадження правильної стратегії міжнародної діяльності підприємствам текстильної промисловості України. Адже її головна мета – це сприяння розвитку та конкурентоспроможності українського підприємництва на світовій арені, підтримка інтернаціоналізації українського бізнесу та його активної інтеграції в світову економіку шляхом забезпечення сприятливих умов та можливостей для розширення ділової активності, в тому числі освоєння нових ринків для вітчизняного експорту та покращення корпоративного середовища через діалог між бізнес-спільнотою та урядом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берестецька О. Регіональні аспекти розвитку та модернізації текстильної промисловості України. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2019, Випуск № 23. С. 56-60.
2. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства в сфері міжнародного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1(59). С. 20–27.
3. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>
4. Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка. Дніпро. 2019. Вип. № 4
5. Готь О.Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. Дніпро. 2017. Вип. № 6
6. Гринюк Н.А., Залялова В.І. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. [Електронний ресурс] / Н.А. Гринюк, В.І. Залялова // Молодий вчений. – 2021, №11. – Режим доступу до ресурсу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2656>
7. Державна служба статистики України : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. ЄС скасує всі торговельні обмеження для України. Хто від цього може виграти? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/05/2/686503/>
9. Калюжна Н. Г., Лежецькокова В. Г. Рейтингові системи оцінювання бізнессередовища приймаючої країни. Харків. 2020. БІЗНЕСІНФОРМ № 5 С. 70-78.

10. Ковпака Е.С., Біляк Т.О. Суть та види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Державний університет «Житомирська Політехніка» – 2021 – С. 1.
11. Лебедева Л. В. Виклики COVID-19 для промисловості України та країн ЄС. КНТЕУ. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/85.pdf
12. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
13. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 25-34.
14. Україна наростила експорт тканин у країни ЄС. Хто купує найбільше? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shotam.info/ukraina-narostyla-eksport-tkanyn-u-krainy-yes-khto-kupuie-naybil-she/>
15. УКРАЇНА ТА БОЛГАРІЯ ПРАЦЮЮТЬ НАД НОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПРИЧОРНОМОР'Я. ТПП України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/ukrayina-ta-bolgariia-pratsiuiut-nad-novoiu-logistikoiu-prichornomoria>
16. Українська асоціація підприємств легкої промисловості — Укрлегпром. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrlegprom.org/ua/>
17. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://iccua.org/>.
18. Шандрівська О. Є., Юнко І. Ю. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. [Електронний ресурс] / О. Є. Шандрівська, І. Ю. Юнко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. — 2021, №2. — Режим доступу до ресурсу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25553/nzmened-338-352.pdf>

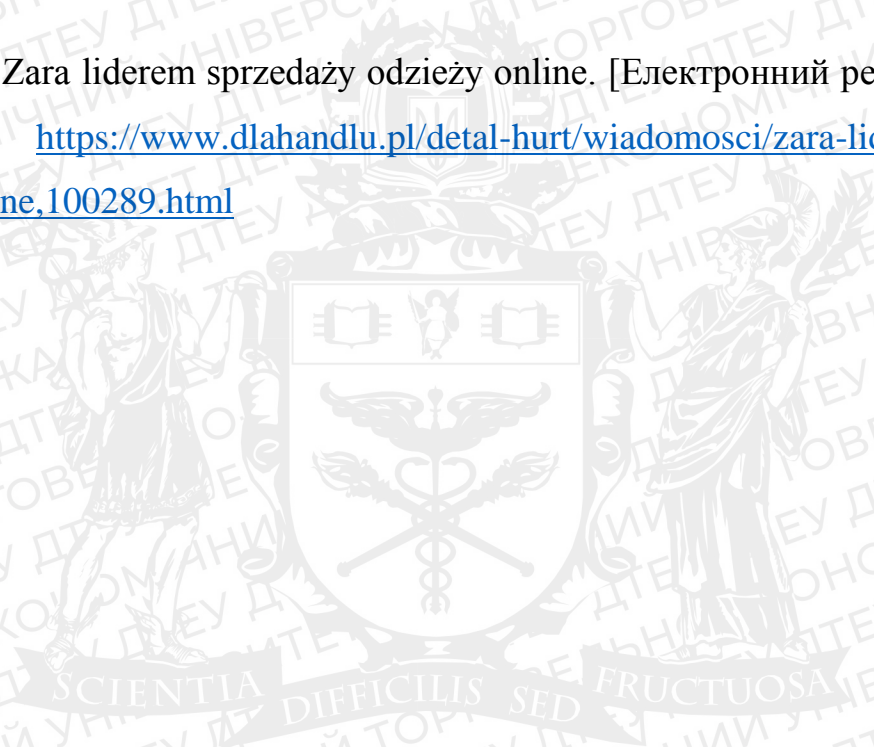
19. BUSINESS IN HUNGARY [Електронний ресурс.] — Режим доступу: <https://leinonen.eu/hun/news/business-in-hungary/#:~:text=As%20a%20booming%20economy%20in,attractive%20country%20to%20invest%20in.>
20. Country risk — Bulgaria / CREDENDO. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://credendo.com/en/country-risk/bulgaria>
21. Eurostat. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat>
22. Gabriel R.G. Benito, Alvaro Cuervo-Cazurra, Ram Mudambi, Torben Pedersen, Steve Tallman, The future of global strategy. Global Strategy Journal Volume 12, 591 p. – 2022. – DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/gsj.1464>
23. Global Innovation Index 2022 (GII) / The World Intellectual Property Organization (WIPO). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2022-report#>
24. Gonzalez F. Zara, líder entre las marcas de moda en digital: ¿Qué está haciendo bien? Merca 2.0 [Електронний ресурс.] — Режим доступу: <https://www.merca20.com/zara-lider-entre-las-marcas-de-moda-en-digital-que-esta-haciendo-bien/>
25. How does Ukrainian business survive the war? VISITUKRAINE.TODAY. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://visitukraine.today/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war>
26. INDITEX GROUP ANNUAL REPORT 2022. [Електронний ресурс.] — Режим доступу: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf
27. Index of Economic Freedom / The Heritage Foundation. – 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://indexdotnet.azurewebsites.net/index/explore>
28. KOF Globalisation Index / Swiss Economic Institute. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Globalization/2022/KOFGI_2022_public.xlsx

29. Levi Strauss & Co. (LEVI) Market Cap [Электронный ресурс.] — Режим доступа: <https://www.investing.com/equities/levi-strauss-co>
30. Levi Strauss Financial Statements 2019-2022 | LEVI [Электронный ресурс.] — Режим доступа: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/LEVI/levi-strauss/financial-statements>
31. Levi Strauss & Co. 2022 Annual Report [Электронный ресурс.] — Режим доступа: https://s23.q4cdn.com/172692177/files/doc_financials/2022/ar/LS-Co-2022-annual-report-final.pdf
32. Mellahi, K., Meyer, K., Narula, R., Surdu, I., & Verbeke, A. (eds.). The Oxford handbook of international business strategy. Oxford University Press, 528 p. — 2021. — DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198868378.001.0001>
33. More than 10% of Ukrainian businesses have completely moved abroad. GMK Center. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://gmk.center/en/news/research-more-than-10-of-ukrainian-businesses-have-completely-moved-abroad/>
34. 2022 NIKE, INC. ANNUAL REPORT ON FORM 10-K [Электронный ресурс.] — Режим доступа: <https://www.annreports.com/nike/nike-ar-2022.pdf>
35. Ozanian M. Forbes Fab 40: The Most Valuable Brands In Sports [Электронный ресурс.] — Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/?sh=214b8b71d356>
36. The Observatory of Economic Complexity (OEC). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://oec.world/en/profile/hs/textiles#:~:text=Exports%20In%202021%20the%20top,United%20Kingdom%20\(%2431.3B\)](https://oec.world/en/profile/hs/textiles#:~:text=Exports%20In%202021%20the%20top,United%20Kingdom%20(%2431.3B))
37. The World Trade Organization (WTO). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://stats.wto.org/>
38. The Textile and Clothing Industry of Bulgaria. NEW CLOTH MARKET Exporters' First Choice. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.newclothmarketonline.com/international-business-pages/the-textile-and-clothing-industry-of-bulgaria/>

39. Textile Industry In Romania. Textile Infomedia. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.textileinfomedia.com/textile-industry-in-romania#Top10RomaniaTextileExporter>

40. Yongbo Li, Mark Christian Barrueta Pinto, Ali Diabat, Analyzing the critical success factor of CSR for the Chinese textile industry. Journal of Cleaner Production, Volume 260. — 2020. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120878>

41. Zara liderem sprzedaży odzieży online. [Електронний ресурс.] — Режим доступу: <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/zara-liderem-sprzedazy-odziezy-online,100289.html>





ДОДАТКИ

Net Trade (2021)

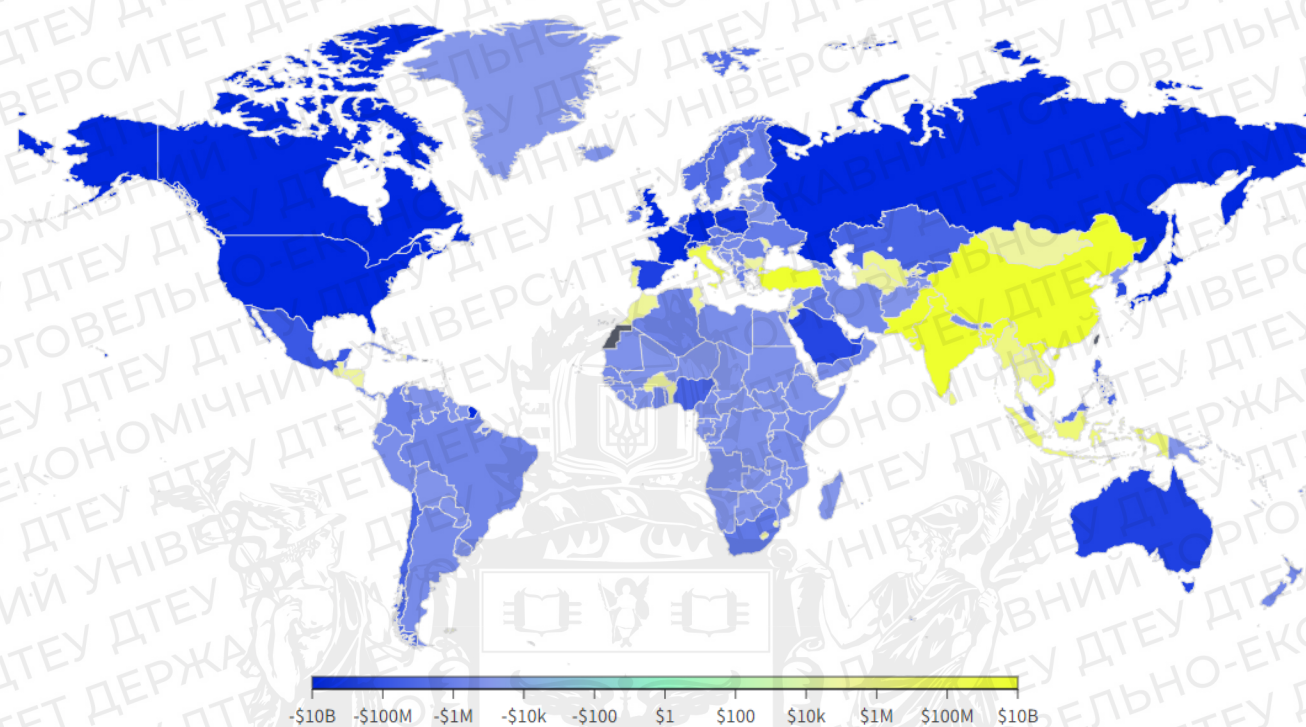


Рис. А.1. Карта експорту-імпорту текстилю у світі за 2021 рік

Джерело: [36]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Структура зовнішньої торгівлі легкої промисловості за 2020 рік

Код і назва товарів згідно УКТЗЕД	Експорт		Імпорт	
	млн. дол. США	Відн. відхил. 2020/ 2019 %	млн. дол. США	Відн. відхил. 2020/ 2019 %
1	2	3	5	6
Легка промисловість, у т. ч.	1078387,3	91,0	2967593,5	94,7
XI. Шкіри	134656,7	90,3	242886,3	85,8
Шкіри	73548,3	89,0	141867,3	92,6
вироби із шкіри	39132,1	83,5	97185,0	80,0
натуральне та штучне хутро	21976,4	112,5	3834,0	45,4
XII. Текстильні матеріали та текстильні вироби	778256,1	91,9	2288840,7	96,3
Шовк	8,5	17,4	835,0	115,5
Вовна	3299,7	63,4	33504,3	71,6
Бавовна	2402,1	95,4	132242,6	91,1
інші текстильні волокна	489,3	53,7	11421,0	90,2
нитки синтетичні або штучні	9917,9	79,2	174718,5	74,5
синтетичні або штучні штапельні волокна	14923,4	68,5	199757,3	95,7
спеціальні тканини	4130,0	120,9	59705,0	94,4
текстильні матеріали	10034,4	90,7	159402,9	102,6
трикотажні полотна	5426,2	97,3	223449,3	112,5
одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	109635,9	88,4	358304,1	89,9
одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	338564,3	86,4	349059,4	94,3
інші готові текстильні вироби	165123,1	107,6	367240,4	103,5
XIII. Взуття, головні убори	165474,4	87,8	435866,5	92,1
Взуття	152501,1	87,5	403395,7	92,0
головні убори	6857,7	98,6	16842,2	108,3

Джерело: сформовано автором за даними Держстату [7]



Exports of textiles and clothing from Bulgaria (2007-2020, million EUR)

Source: Eurostat

Рис. В.1. Експорт текстильної промисловості Болгарії у 2007-2020 рр.



Imports of textiles and clothing to Bulgaria (2007-2020, million EUR)

Source: Eurostat

Рис. В.1. Імпорт текстильної промисловості Болгарії у 2007-2020 рр.

Джерело: [38]



Рис. Д.1. Емблема організації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати»

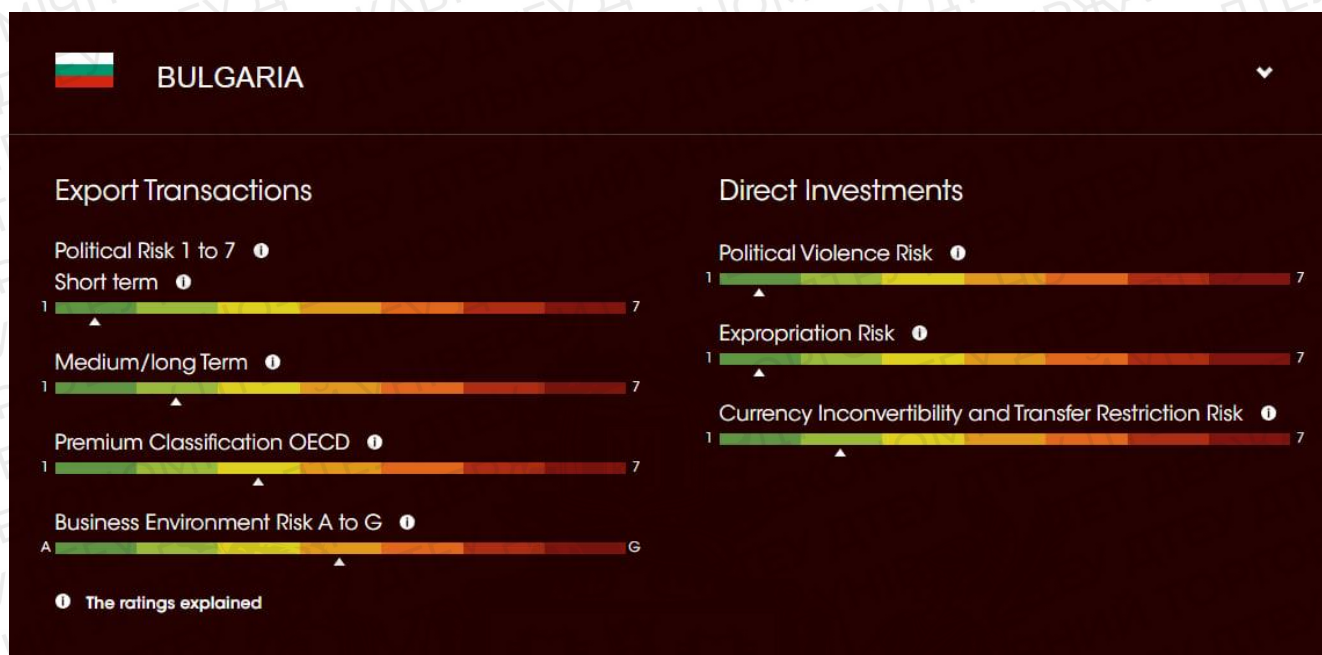


Рис. Е.1. Оцінка ризиків Болгарії згідно дослідження Credendo

Джерело: [20]