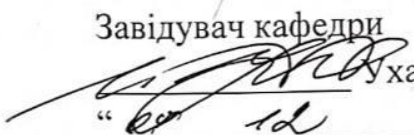


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

уханова І.О.
“08” 12 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

НА ТЕМУ «АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ДЛЯ ДОЗВІЛЛЯ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

Виконавець:

студент ФМЕ ак. гр. №64

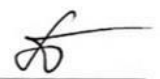
Сидорова Вікторія Дмитрівна

 / підпис /

Науковий керівник:

Старший викладач

Гусенко Ольга Сергіївна

 / підпис /

АНОТАЦІЯ

Сидорова Вікторія Дмитрівна, «Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства у сфері торгівлі товарами для дозвілля: проблеми та перспективи розвитку»
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою 29 «Міжнародні економічні відносини»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2025 рік

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства у сфері торгівлі товарами для дозвілля та її вплив на конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках.

У роботі розглянуто теоретико-методичні підходи до аналізу ЗЕД підприємства, особливості організації міжнародної торгівлі, вимоги до сертифікації продукції та фактори, що визначають успішність виходу на закордонні ринки.

У роботі запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності: отримання міжнародних сертифікатів (CE, EN-71, FSC), адаптація дизайну та упаковки під країни збуту, зменшення собівартості через оптимізацію логістики, автоматизація управлінських процесів, розвиток локального партнерства з українськими підприємцями за кордоном. Особливу увагу приділено можливостям просування продукції на міжнародних маркетплейсах, використанню цифрового маркетингу та побудові довгострокової експортної стратегії.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна торгівля, експорт товарів, сертифікація продукції, міжнародні маркетплейси, логістична оптимізація, конкурентоспроможність підприємства, ринок товарів для дозвілля, стратегія виходу на міжнародний ринок.

ANNOTATION

Sydorova Viktoriia Dmytrivna, "Analysis of Foreign Economic Activity of an Enterprise in the Leisure Goods Trade Sector: Problems and Development Prospects"
Master's qualification thesis submitted for obtaining the degree of Master in the specialty 292 "International Economic Relations" under the educational program 29 "International Economic Relations".
Odesa National Economic University
Odesa, 2025

The master's qualification work consists of three sections. The object of the study is the foreign economic activity of the enterprise in the field of trade in leisure goods and its impact on the competitiveness of the company in international markets.

The work considers theoretical and methodological approaches to the analysis of the enterprise's foreign economic activity, the features of the organization of international trade, requirements for product certification and factors that determine the success of entering foreign markets.

The work offers a set of practical recommendations for increasing the efficiency of foreign economic activity: obtaining international certificates (CE, EN-71, FSC), adapting design and packaging to the countries of sale, reducing costs through logistics optimization, automating management processes, developing local partnerships with Ukrainian entrepreneurs abroad. Particular attention is paid to the possibilities of promoting products on international marketplaces, using digital marketing and building a long-term export strategy.

Keywords: foreign economic activity, international trade, export of goods, product certification, international marketplaces, logistics optimization, enterprise competitiveness, leisure goods market, international market entry strategy.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ДЛЯ ДОЗВІЛЛЯ.....	8
1.1. Сутність, цілі та функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства	8
1.2. Особливості торгівлі товарами для дозвілля на світовому та українському ринках.....	13
1.3. Методи та інструменти аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1	30
Розділ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА».....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства та його місце на ринку товарів для дозвілля.....	33
2.2 Аналіз динаміки та структури зовнішньоекономічних операцій підприємства.....	42
2.3 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	52
Висновки до розділу 2.....	61
Розділ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА».....	64
3.1 Основні проблеми та ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	64
3.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності та розширення зовнішніх ринків збуту.....	77
3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА».....	92
Висновки до розділу 3.....	107
Висновки.....	110
Список літературних джерел.....	115

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність є рушійною силою розвитку економіки України. У світі, де панує глобалізація та висока міжнародна конкуренція, українським компаніям украй важливо виходити на зовнішні ринки з метою розширення своєї присутності, пошуку нових партнерів та зміцнення економічної стійкості. Для бізнесу в Україні зовнішня торгівля є не лише способом диверсифікації ринків збуту, а й можливістю впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів до управління.

Особливе місце серед усіх напрямів зовнішньоекономічної діяльності займає торгівля товарами для дозвілля. Попит на такі товари постійно зростає, що зумовлено зміною споживчих пріоритетів та формуванням нової культури відпочинку. Цей сегмент має значний мультиплікативний ефект, оскільки стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема логістики, маркетингу та сфери послуг.

Підприємства, що функціонують на українському ринку товарів для дозвілля та здійснюють зовнішньоекономічні операції, у своїй діяльності стикаються з низкою суттєвих проблем. Серед них – посилення конкуренції, валютні ризики, нестабільність міжнародних правил торгівлі, а також ускладнення логістичних процесів в умовах воєнного стану. Це обумовлює актуальність дослідження, оскільки зростає потреба у пошуку нових підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності та підвищення її ефективності.

Тема цієї кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки поєднує теоретичне обґрунтування проблематики та практичні рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Отримані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання, які працюють у сфері торгівлі товарами для дозвілля, з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов міжнародного ринку.

Сучасна міжнародна торгівля характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та посиленням впливу глобальних економічних факторів. Для українських підприємств це створює як нові можливості, так і серйозні виклики. З одного боку, відкриваються нові ринки збуту та перспективи міжнародного

партнерства, з іншого – зростає необхідність швидкої адаптації до змін валютних курсів, митного регулювання та технологічних стандартів. У таких умовах здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни стає ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Особливої уваги заслуговує сегмент товарів для дозвілля, який тісно пов'язаний із соціальною поведінкою населення та трансформацією культурних моделей відпочинку. Попит на ці товари формується не лише економічними чинниками, а й модними тенденціями, розвитком індустрії розваг та прагненням споживачів до активного способу життя. Для підприємств це означає необхідність постійного оновлення асортименту, впровадження інноваційних продуктів і адаптації маркетингових стратегій до різних сегментів ринку. Водночас зростає вплив логістичних ризиків, валютних коливань та конкуренції з боку іноземних постачальників, що підсилює потребу у системному аналізі зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що працюють у сфері товарів для дозвілля, є надзвичайно актуальним. Воно поєднує теоретичні підходи та практичні рекомендації, які спрямовані на підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра не викликає сумнівів.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства у сфері торгівлі товарами для дозвілля, а також визначення проблем та перспектив її розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких **завдань**:

1. Визначення сутності, цілі та функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Дослідження особливості торгівлі товарами для дозвілля на світовому та українському ринках.
3. Узагальнення методів та інструментів аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. Надання загальної характеристики підприємства та визначити його місце на ринку товарів для дозвілля.
5. Аналіз динаміки та структури зовнішньоекономічних операцій підприємства.
6. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7. Виявлення основних проблем та ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
8. Обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності та розширення зовнішніх ринків збуту.
9. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження зовнішньоекономічна діяльність підприємства у сфері торгівлі товарами для дозвілля та її вплив на конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є організаційно -економічний механізм здійснення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства у сфері торгівлі товарами для дозвілля, а також визначення проблем та перспектив її розвитку в сучасних умовах.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне вивчення предмета. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу для виявлення сутності досліджуваних процесів і встановлення взаємозв'язків між ними, індукцію та дедукцію для формулювання узагальнень на основі окремих фактів, а також статистичні методи, які дали змогу оцінити динаміку та тенденції розвитку підприємства. Для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз застосовано SWOT-аналіз, а для зіставлення результатів із міжнародним досвідом – метод порівняльного аналізу. Використання системного підходу забезпечило комплексність у формуванні висновків і рекомендацій. Крім того, застосовано графічний метод для наочного представлення даних у вигляді таблиць, діаграм та графіків, економіко-математичні методи для моделювання сценаріїв розвитку та прогнозування ефективності діяльності, а також метод експертних оцінок, що дозволив врахувати думку фахівців галузі. Додатково

проведено контент-аналіз інформаційних та маркетингових матеріалів, що сприяло глибшому розумінню ринкових тенденцій і конкурентного середовища.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять офіційні статистичні та аналітичні матеріали міжнародних і національних організацій, зокрема дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Державної митної служби України, а також публікації Світової організації торгівлі (WTO), Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), Світового банку, Євростату та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). У процесі дослідження використано законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, митного та валютного регулювання, а також міжнародні торговельні угоди й регламенти, а також офіційна звітність ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА».

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами виконання кваліфікаційної роботи опублікована наступна наукова стаття:

1. Гусенко О.С. Сидорова В. Д. Особливості торгівлі товарами для дозвілля на світовому та українських ринках. IV Міжнародна науково-практична конференція SCIENCE, TECHNOLOGY AND GLOBAL CHALLENGES. м. Токіо, Японія. С. 732 – 737.
2. Гусенко О.С., Сидорова В.Д. Основні проблеми та ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємств на світовому та українському ринках. Збірник наукових праць кафедри міжнародних економічних відносин ОНЕУ «Світова економіка та міжнародні економічні відносини». № 7. - Одеса: ОНЕУ, 2025

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 119. сторінок, список використаних джерел налічує 41 найменувань. Робота містить 29 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ДЛЯ ДОЗВІЛЛЯ

1.1. Сутність, цілі та функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це широка та багатогранна сфера діяльності компанії, яка охоплює всі операції та взаємодії з іноземними партнерами та міжнародними ринками. По суті, це будь-яка діяльність, пов'язана з купівлею або продажем товарів і послуг за кордоном, залученням інвестицій, використанням нових технологій та участю у глобальних економічних процесах.

Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність має особливе значення для розвитку компанії, адже вона відкриває нові можливості: розширення ринків збуту, збільшення прибутку, залучення інноваційних рішень та партнерів. Водночас така діяльність потребує ретельного планування та постійного контролю, адже підприємство стикається з низкою ризиків: валютними коливаннями, змінами митних правил, політичними та економічними факторами інших країн, логістичними складнощами.

До основних складових зовнішньоекономічної діяльності можна віднести: експорт і імпорт товарів та послуг, організацію міжнародних фінансових операцій, управління логістикою та транспортуванням, дотримання міжнародних та національних нормативів, а також пошук нових партнерів і ринків збуту. Всі ці процеси взаємопов'язані та формують основу для розвитку підприємства у глобальному економічному середовищі.

Зовнішньоекономічна діяльність – це не просто окремі торговельні операції, а складна система взаємопов'язаних процесів, яка дає підприємству змогу зміцнювати позиції на ринку, підвищувати конкурентоспроможність і бути гнучким у мінливих умовах сучасної економіки. Вона вимагає від керівництва постійного аналізу,

стратегічного планування та використання сучасних інструментів управління, щоб досягти стабільного та ефективного розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є не лише джерелом додаткових доходів, а й важливим чинником розвитку та модернізації компанії. [1, с.10]

Сучасні технології значно спрощують управління ЗЕД. Використання ERP- та CRM-систем, цифрових платформ бізнес-аналітики та автоматизованих систем планування дозволяє швидко обробляти великі масиви інформації, прогнозувати попит, планувати логістику та приймати стратегічні рішення з високою точністю.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень сутності терміну «зовнішньоекономічна діяльність»
різними науковцями

№	Автор	Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»	Джерело
1	В. Новицький	Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність виробничо-господарських, комерційних та інших операцій, спрямованих на реалізацію економічних інтересів суб'єктів господарювання за межами держави.	Новицький В. Є. Міжнародна економіка. – К.: КНЕУ, 2010.
2	О. Білорус	ЗЕД – це форма реалізації міжнародних економічних відносин, що полягає у взаємодії національних господарських систем через торгівлю, кооперацію, інвестиції та інші види економічних зв'язків.	Білорус О. Г. Міжнародні економічні відносини. – К.: КНЕУ, 2011.
3	А. Філіпенко	Під ЗЕД розуміють діяльність суб'єктів господарювання, пов'язану з рухом товарів, послуг, капіталу, технологій між країнами з метою отримання прибутку.	Філіпенко А. С. Міжнародна економіка. – К.: Либідь, 2012.
4	І. Гребельник	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність підприємств, організацій і держави, спрямована на встановлення та розвиток взаємовигідних економічних зв'язків із зарубіжними партнерами.	Гребельник І. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності. – К.: Центр навчальної літератури, 2013.
5	Л. Руденко	ЗЕД – це сукупність економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн у процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання товарів та послуг.	Руденко Л. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. – К.: Кондор, 2015.

Джерело: створено автором на основі матеріалів [1, с 30]

Особливу увагу підприємства приділяють екологічній та соціальній відповідальності. Дотримання екологічних стандартів виробництва, використання безпечних матеріалів та «зелених» логістичних рішень не лише покращує імідж компанії, а й відкриває нові можливості на міжнародному ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність також стимулює інновації та розробку нових продуктів. Наприклад, українські компанії у сфері товарів для дозвілля активно адаптують світові тенденції до потреб місцевих споживачів.

У процесі ведення бізнесу підприємства все частіше стикаються з необхідністю виходити за межі національного ринку, що зумовлено глобалізацією економічних процесів, зростанням конкуренції, зміною вподобань споживачів та стрімким розвитком інформаційних технологій.

Таблиця 1.2

Структура цілей та функцій ЗЕД підприємства за напрямками

Напрямок	Цілі	Функції
Стратегічний	- Довгостроковий розвиток підприємства - Формування конкурентних переваг - Інтеграція у світове господарство	- Інноваційна (впровадження новітніх технологій) - Інтеграційна (включення у міжнародні ринки)
Тактичний	- Розширення ринків збуту - Пошук нових партнерів - Оптимізація витрат	- Економічна (забезпечення прибутковості) - Виробнича (підвищення технічного рівня виробництва) - Маркетингова (формування іміджу на зовнішніх ринках)
Соціально-економічний	- Підвищення рівня зайнятості - Зростання доходів працівників - Розвиток регіону та держави	- Соціальна (створення робочих місць) - Мультиплікаційна (загальний позитивний вплив на економіку країни)

Джерело: складено автором на основі матеріалів [2, с. 42]

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства спрямована на налагодження співпраці з іноземними партнерами на взаємовигідних умовах. Вона охоплює не лише експорт та імпорт продукції, а й інвестиційну взаємодію, створення спільних компаній, кооперацію у виробництві, передачу технологій та участь у міжнародних проєктах, виставках і ярмарках. [2, с 42]

Мету ЗЕД можна поділити на дві групи:

- Стратегічні – забезпечення стійкого розвитку компанії у майбутньому, підвищення її конкурентоспроможності на глобальному рівні, зміцнення фінансових позицій та впровадження інновацій у виробничі процеси.
- Тактичні – вирішення поточних завдань зі збуту продукції, встановлення нових ділових контактів, зниження витрат завдяки імпорту сировини чи комплектуючих, а також швидка адаптація до змін ринку.

Функції зовнішньоекономічної діяльності проявляються в різних напрямках. Економічна – пов'язана з отриманням стабільних доходів та розширенням ринків збуту. Виробнича – з удосконаленням технічної бази підприємства з використанням сучасного обладнання та технологій. Інноваційна – із залученням нових рішень для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Маркетингова – з формуванням позитивного іміджу компанії за кордоном. Соціальна – зі створенням робочих місць, підвищенням рівня заробітної плати та загальним стимулюванням економічного розвитку. Варто зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність має широкий мультиплікативний ефект. Вона позитивно впливає як на підприємство, так і на національну економіку: збільшуються валютні надходження, розширюється зайнятість, розвивається інфраструктура, покращується інвестиційний клімат. Для компаній, що займаються торгівлею товарами для відпочинку, така діяльність є важливим інструментом не лише просування продукції, але й освоєння нових сегментів зовнішніх ринків. [3, с.12]

Для підприємств, що працюють у сфері торгівлі товарами для відпочинку, зовнішньоекономічна діяльність має особливе значення. По-перше, ринок таких товарів є надзвичайно динамічним і вимагає постійного оновлення асортименту відповідно до міжнародних тенденцій. По-друге, ця сфера тісно пов'язана з культурними та соціальними особливостями різних країн, що робить співпрацю з іноземними партнерами надзвичайно важливою для забезпечення конкурентоспроможності. По-третє, дозвіллева діяльність безпосередньо пов'язана з уподобаннями споживачів, які швидко змінюються під впливом процесів глобалізації, що ще більше підкреслює актуальність виходу на зовнішні ринки.

Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у створенні сприятливих умов для його інтеграції у світове господарство, забезпеченні довгострокового розвитку та формуванні конкурентних переваг. Цілі ЗЕД відображають потребу підприємства у зростанні, розширенні ринків збуту та підвищенні ефективності, а її функції демонструють багатогранний вплив на економічну, виробничу, інноваційну, соціальну та інші сфери діяльності. У свою чергу, активізація зовнішньоекономічної діяльності окремих підприємств сприяє розвитку національної економіки загалом, інтегруючи її у світову систему господарювання. [4, с 55]

Суть зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що вона забезпечує включення підприємства в міжнародне економічне середовище. Її головна мета – підтримка стабільного розвитку бізнесу, зміцнення його конкурентних позицій та створення передумов для довгострокового зростання. Виконуючи певні функції, зовнішньоекономічна діяльність впливає як на внутрішні процеси компанії, так і на загальні показники розвитку держави. Вона виступає не лише засобом зміцнення економічних результатів підприємства, а й власним індикатором рівня розвитку національної економіки в цілому. Активна торгівля на зовнішніх ринках сприяє формуванню позитивного іміджу країни, робить її більш привабливою для іноземних інвесторів, розширює міжнародні зв'язки та стимулює появу нових можливостей для суміжних сфер. Крім того, завдяки зовнішньоекономічній діяльності посилюється інноваційна активність підприємств та прискорюється науково-технічний прогрес. Саме тому вчені наголошують: сучасні компанії, які прагнуть розвитку, не можуть обмежуватися роботою лише на внутрішньому ринку – для виживання необхідний доступ до світового економічного простору.

Особливо важливим цей аспект є для підприємств, що працюють у сфері торгівлі товарами для відпочинку та дозвілля. Цей сегмент вирізняється швидкими темпами змін, високою залежністю від уподобань споживачів, модних трендів та появи нових товарних категорій. Якщо компанія зосереджується лише на внутрішньому ринку, вона ризикує втратити конкурентоспроможність. Участь у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє оперативно адаптуватися до глобальних

змін, запозичувати практики закордонних підприємств та впроваджувати нові рішення, що сприяють утриманню клієнтів і залученню нової аудиторії.

При цьому результативність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки грамотно вона організована. Для успішного освоєння міжнародних ринків підприємству необхідно мати достатні фінансові ресурси, кваліфікований персонал, налагоджені управлінські процеси та чітко сформовану стратегію розвитку. Важливим є також створення ефективної системи маркетингу й логістики, яка дозволить забезпечити стабільну роботу компанії в умовах глобальної конкуренції.

Таблиця 1.3

Функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх прояви

Функція	Характеристика	Приклади прояву
Економічна	Забезпечення додаткових фінансових ресурсів, підвищення рентабельності та прибутковості підприємства	Збільшення доходів від експорту, зменшення витрат завдяки імпорту дешевших ресурсів
Виробнича	Підвищення технічного рівня виробництва за рахунок доступу до сучасних технологій і обладнання	Закупівля іноземного устаткування, використання нових матеріалів
Інноваційна	Сприяння впровадженню новітніх розробок, інноваційних технологій та ноу-хау	Ліцензування, трансфер технологій, спільні розробки із зарубіжними партнерами
Маркетингова	Формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках, вивчення зарубіжного попиту	Участь у міжнародних виставках, адаптація товарів до вимог іноземних споживачів
Соціальна	Створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості та добробуту населення	Розширення штату, підвищення кваліфікації персоналу
Інтеграційна	Включення підприємства у світову економіку, формування стійких міжнародних зв'язків	Спільні підприємства, довгострокові контракти з іноземними партнерами

Джерело: складено автором на основі матеріалів [11, с. 72]

Функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства охоплюють різні аспекти його роботи і відображають її багатогранний вплив на всі сфери діяльності. Як видно з таблиці 1.3, економічна функція забезпечує підприємство додатковими фінансовими ресурсами та підвищує його прибутковість, що є одним із основних стимулів для виходу на міжнародні ринки. Виробнича функція спрямована на підвищення технічного рівня підприємства за рахунок залучення сучасних технологій

і обладнання з-за кордону, що дозволяє покращувати якість продукції та ефективність виробництва.

Інноваційна функція відіграє важливу роль у зміцненні конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона пов'язана з впровадженням нових технологій, сучасних методів управління та передового досвіду. Завдяки цьому підприємство може підтримувати високий рівень якості продукції та послуг. Маркетингова функція спрямована на формування позитивного іміджу на зовнішніх ринках, вивчення споживчого попиту та застосування ефективних стратегій просування товарів з урахуванням особливостей різних країн.

Соціальна функція полягає у впливі зовнішньоекономічної діяльності на зайнятість населення та покращення добробуту працівників: вона забезпечує створення нових робочих місць, сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку трудового потенціалу. Водночас інтеграційна функція забезпечує включення підприємства до міжнародних економічних процесів шляхом укладання довгострокових контрактів, участі у спільних проектах та встановлення партнерських відносин з іноземними компаніями. Це створює умови для стабільної співпраці та відкриває нові перспективи розвитку.

1.2. Особливості торгівлі товарами для дозвілля на світовому та українському ринках

Торгівля товарами для дозвілля є важливою складовою сучасної економіки, яка охоплює широкий спектр продукції, призначеної для відпочинку, хобі, спорту та культурного розвитку. До таких товарів відносяться іграшки, сувеніри, спортивне обладнання, настільні ігри, товари для творчості, туристичне спорядження та інші види продукції, що забезпечують активний або пасивний відпочинок. Важливим аспектом цієї сфери є її висока динамічність та чутливість до змін у споживчих уподобаннях, що вимагає від підприємств гнучкості та швидкої адаптації до нових тенденцій. [5, с 11]

Світовий ринок товарів для дозвілля відзначається значним різноманіттям продукції та високим рівнем конкуренції. Провідними виробниками та постачальниками є економічно розвинені країни – США, держави Європейського Союзу, Японія, Південна Корея та Китай. Вони вирізняються високотехнологічними виробничими процесами, широким асортиментом, активними маркетинговими підходами та швидкою адаптацією до змін попиту. На думку фахівців, для успішної діяльності на світовому ринку підприємствам необхідно мати чітку стратегію просування, ефективну логістику та постійно оновлювати асортимент, орієнтуючись на глобальні тенденції.

Український ринок товарів для дозвілля перебуває у фазі динамічного розвитку та поступово наближається до міжнародних стандартів. Останніми роками зростає попит не лише на якісну продукцію, а й на товари, які поєднують розважальну та освітню функції. Більшість продукції надходить з Європи та Азії, що зумовлює залежність від імпорту. Водночас на ринку з'являється все більше вітчизняних виробників, які пропонують інноваційні рішення та адаптовані до потреб українських споживачів товари. Це сприяє формуванню стабільного внутрішнього сегмента.

Міжнародна співпраця відкриває перед українськими компаніями нові можливості – участь у виставках, залучення інвестицій та обмін досвідом із зарубіжними партнерами. Усе це створює передумови для подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і на світовому рівнях.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика світового та українського ринків товарів для дозвілля

Параметр	Світовий ринок	Український ринок
Асортимент продукції	Дуже широкий, включає іграшки, туристичне спорядження, спортивні товари, товари для хобі та творчості	Широкий, але частково обмежений; переважає імпортна продукція, зростає частка локальних виробників
Рівень конкуренції	Високий, присутні міжнародні компанії, активна маркетингова діяльність	Середній, росте конкуренція між імпортерами та українськими виробниками
Технологічний рівень	Високий, сучасні технології виробництва та логістики	Середній, частково залежить від імпортного обладнання та технологій

Попит і споживчі переваги	Динамічний, швидко змінюється під впливом глобальних трендів	Зростаючий, зумовлений сезонністю, святами, зміною модних тенденцій
Сезонність продажів	Часто зумовлена глобальними святами, фестивалями, канікулами	Відчутна, пов'язана з національними святами, літнім та зимовим відпочинком
Доступність ринків	Міжнародні ринки, глобальні платформи електронної комерції	Національний ринок, розвиток онлайн-продажів і локальної мережі магазинів
Особливості розвитку	Постійне оновлення продукції, інноваційні рішення, міжнародне партнерство	Активний розвиток імпорту, зростання локального виробництва, адаптація до потреб споживачів

Джерело: складено автором на основі матеріалів [6, с. 31]

Порівняльний аналіз світового та українського ринків показує, що, незважаючи на різний рівень розвитку, обидва сегменти мають спільні тенденції. Так, у всіх країнах відбувається постійне оновлення асортименту продукції відповідно до змін уподобань споживачів та світових тенденцій. На світовому ринку йдеться про розвиток швидкого впровадження інновацій, нових технологій та унікальних рішень, тоді як українські підприємства адаптують міжнародні інновації до національних потреб.

Особливу роль у формуванні попиту на товари для дозвілля відіграє успішна маркетингова стратегія підприємств. Глобальні компанії активно рекламуються, користуються соціальними мережами, беруть участь у міжнародних виставках та фестивалях, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати лояльність споживачів. В Україні маркетингова діяльність розвивається менш динамічно, однак, завдяки підвищенню активності у сфері онлайн-продажів, інтернет-реклами та просування через локальні платформи електронної комерції. Крім того, важливим фактором успішної торгівлі є сезонність попиту. Світові компанії зазвичай планують виробництво та поставки з урахуванням міжнародних свят, фестивалів, канікул та інших подій, що стимулюють активність споживачів. Українські підприємства враховують національні свята та особливості споживчої поведінки, що дозволяє більш точно прогнозувати продажі та оптимізувати запаси продукції. [6, с 19]

Особливості розвитку українського ринку також включають поступове зростання внутрішнього виробництва та появу локальних брендів. Це дозволяє

зменшити залежність від імпорту, розвивати національні підприємства та стимулювати економічний розвиток країни.

Крім того, важливо відзначити, що ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні рішення.

УКТЗЕД – це Українська Класифікація Товарів Зовнішньоекономічної Діяльності.

Це офіційна система класифікації всіх товарів, які ввозяться або вивозяться через митну територію України. Вона використовується для:

- визначення митних платежів (мито, ПДВ, акциз);
- оформлення митних декларацій;
- статистики зовнішньої торгівлі;
- правильного класифікування товарів під час імпорту та експорту;
- узгодження товарів із міжнародною системою кодів (HS / Гармонізована система опису та кодування товарів).

Кожен товар отримує 10-значний код, за яким митниця розуміє, що саме ввозиться або вивозиться.

Наприклад:

- 9503 – іграшки;
- 9504 – настільні ігри, відеоігри;
- 9505 – товари для свят;
- 9506 – спортивний інвентар.

Таблиця 1.5

Приклади товарів

Код / під-код UKTZED	Приклади товарів / груп
9503	Іграшки: ляльки, лялькові коляски, іграшки на колесах (триколісні велосипеди, самокати, педальні авто тощо), м'які іграшки, іграшкові моделі (моделі-маштаб), головоломки, конструктори тощо. (QDPro)
9504	Настільні або кімнатні ігри, настільні ігри, відеоігри / ігрові консолі / ігрові автомати / автомати для

	розваг, більярдні столи, столи для пінболу, інші ігри для дозвілля. (Офіс розвитку підприємництва)
9505	Товари для свят, карнавалів, розваг – карнавальні іграшки, святкові/розважальні набори, атракційні дрібниці, фокуси, жартівливі ігри/іграшки тощо. (FindHS.codes)
9506	Спортивне та рекреаційне обладнання: інвентар для спорту, для активного відпочинку – спортивні набори, м'ячі, ракетки, басейни, плавальні набори, табло-ігри для спорту, інвентар для гімнастики/атлетики тощо. (UNSD)

Джерело: складено автором за даними [8, с 69]

- Група 95 – це основна група УКТЗЕД, яка охоплює іграшки, ігри, розваги, спортивний та рекреаційний інвентар.
- Практично всі товари, які ви описували як «набори для творчості, іграшки, настільні ігри, набори для дітей/DIY, розвиваючі іграшки, мозаїки, творчість, настільні/кімнатні ігри, картини за номерами тощо» – можна віднести до групи 9503 або 9504.

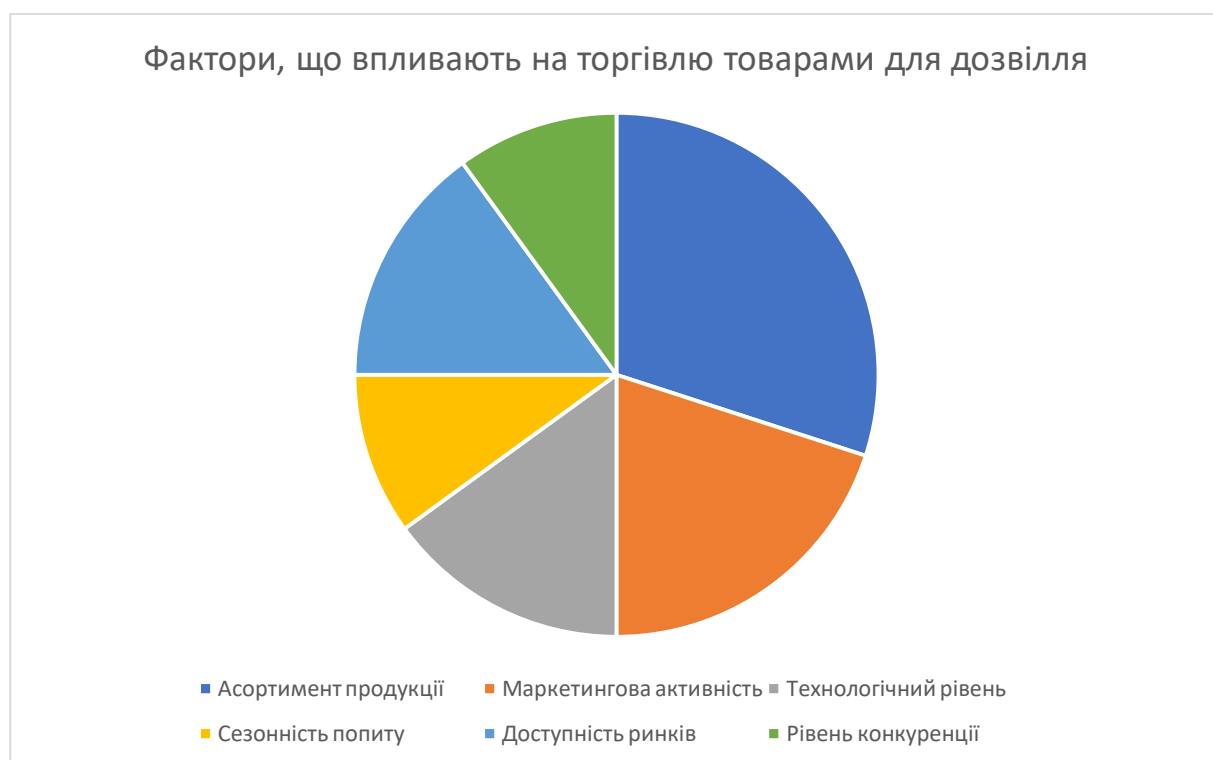


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на торгівлю товарами для дозвілля

Джерело: складено автором за даними [8, с 69]

Кругова діаграма наочно демонструє основні фактори, що впливають на торгівлю товарами для дозвілля, та їхню відносну важливість. Як видно, найбільшу частку займає асортимент продукції (30%), оскільки різноманітність товарів та їх відповідність модним тенденціям безпосередньо впливає на привабливість підприємства для споживачів і конкурентоспроможність на ринку.

Значну роль відіграє маркетингова активність (20%), що включає рекламу, участь у виставках та просування продукції через онлайн-платформи. Технологічний рівень (15%) відображає можливості підприємства впроваджувати новітні рішення, автоматизувати виробництво та підвищувати якість продукції.

Доступність ринків (15%) демонструє потенціал розширення географії продажів, а сезонність попиту (10%) і рівень конкуренції (10%) показують зовнішні фактори, що впливають на динаміку продажів і стратегію планування підприємства.

Таким чином, діаграма дозволяє оцінити комплексний вплив ключових факторів на ефективність торгівлі товарами для дозвілля та підкреслює необхідність інтегрованого підходу до управління асортиментом, маркетингом, технологіями та ринковими стратегіями.

Торгівля товарами для дозвілля відноситься до одних із найбільш швидкозмінних і динамічних секторів сучасної економіки. Вона охоплює широкий спектр продукції, включаючи іграшки, сувеніри, спортивне та туристичне спорядження, творчі набори та інші товари, що забезпечують активний або пасивний відпочинок. Характерною особливістю цього сегменту є висока чутливість до споживчих трендів, що зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту та оперативної адаптації до змін на ринку. У перспективі розвиток ринку товарів для дозвілля в Україні буде зумовлений кількома ключовими факторами. По-перше, очікується зростання попиту на локальні та унікальні товари, що враховують культурні особливості споживачів та їхні потреби в активному відпочинку. По-друге, інноваційні технології, включаючи інтерактивні рішення та цифрові платформи, дозволять підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, підвищувати рівень персоналізації та прогнозувати зміни попиту. [7, с. 32].

Крім того, дедалі більшого значення набуває екологічна відповідальність виробників.

Важливим аспектом стає розвиток партнерських мереж та колаборацій з іншими компаніями, що дозволяє оптимізувати витрати, розширювати асортимент і виходити на нові сегменти ринку. Використання стратегічних альянсів сприяє швидкому впровадженню інновацій, підвищенню впізнаваності бренду та формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Перспективним напрямом розвитку торгівлі товарами для дозвілля є активне впровадження цифрових та інтерактивних технологій у взаємодії зі споживачами. Це включає використання мобільних додатків для замовлень і доставки, віртуальної та доповненої реальності для презентації товарів, інтерактивних платформ для навчання або ігор. Такі рішення дозволяють не лише підвищити залучення клієнтів, а й збирати аналітичні дані про їхні вподобання, що дає можливість адаптувати асортимент під конкретні групи споживачів.

Особливу увагу слід приділяти формуванню бренду та створенню лояльності серед покупців. У сегменті товарів для дозвілля значну роль відіграють емоційні чинники: зовнішній вигляд продукції, унікальність ідей, естетична привабливість. Підприємства можуть активно використовувати соціальні мережі, контент-маркетинг, блогерів та онлайн-спільноти для формування позитивного образу бренду та підвищення впізнаваності на ринку. [8, с 33]

Важливим напрямком є розвиток системи післяпродажного обслуговування, включаючи гарантійне та сервісне обслуговування, консультації щодо використання продукції, а також організацію спільнот користувачів. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, стимулювати повторні покупки та розширювати ринок збуту за рахунок рекомендацій. Слід зазначити, що глобалізація та розвиток електронної комерції відкривають нові можливості для виходу українських компаній на зовнішні ринки. Важливо вивчати специфіку кожного ринку, законодавчі та митні вимоги, адаптувати маркетингові стратегії та асортимент продукції до культурних та соціальних особливостей споживачів.

Також перспективним є розвиток екологічних та етичних напрямків виробництва. Сучасні споживачі все частіше віддають перевагу товарам, виготовленим з безпечних матеріалів, з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Це створює додаткову конкурентну перевагу для підприємств, які впроваджують «зелені» технології та сертифіковані стандарти якості. Таким чином, успішне функціонування підприємств у сфері торгівлі товарами для дозвілля вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз світових тенденцій, впровадження інновацій, екологічну відповідальність та активну роботу з клієнтами. Тільки інтеграція всіх цих факторів дозволяє компаніям залишатися... конкурентоспроможними, розвиватися та ефективно адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку.

1.3. Методи та інструменти аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є важливим інструментом управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати результати роботи та визначати перспективні напрямки розвитку. Для цього використовується широкий спектр методів та інструментів, що поєднують економічні, статистичні та управлінські підходи. Одним з основних методів є аналіз фінансових показників, який передбачає оцінку обсягу експорту та імпорту, валютних надходжень, рентабельності зовнішньоекономічних операцій, рівня витрат та доходів від міжнародної торгівлі. Використання цього методу дозволяє визначити ефективність діяльності підприємства та його фінансову стійкість в умовах глобальної конкуренції.

Не менш важливим є використання статистичних методів, включаючи групування, індексний аналіз, методи варіацій та середніх. Вони допомагають вивчати динаміку зовнішньоекономічних показників, виявляти закономірності розвитку та прогнозувати майбутні тенденції. Значну роль у практиці сучасних підприємств відіграє SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони

підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози на міжнародному ринку. Завдяки цьому методу можна розробити обґрунтовані стратегії адаптації до змін ринкового середовища.

Крім того, поширення набули порівняльний та бенчмаркінговий аналізи, які передбачають порівняння діяльності підприємства з результатами конкурентів або з передовими світовими практиками. Це дає змогу визначити ефективні інструменти управління та адаптувати їх до власних умов. [9, с. 40]

У системі зовнішньоекономічного аналізу важливе місце займає маркетинговий аналіз, який включає дослідження попиту, структури цільових ринків, характеристик поведінки споживачів, рівня цін та конкурентних стратегій. Такий підхід дозволяє підприємству визначити найперспективніші напрямки зовнішньоекономічної діяльності.

Враховуючи високий рівень невизначеності у світовій економіці, підприємства все частіше використовують методи сценарного аналізу та прогнозування, які допомагають розробити кілька варіантів стратегій розвитку залежно від можливих змін у політичному, економічному чи технологічному середовищі.

Для практичного застосування вищезазначених методів активно залучаються сучасні інструменти, зокрема пакети програмного забезпечення для фінансового аналізу, інформаційно-аналітичні бази даних, системи бізнес-аналітики (BI) та CRM-платформи, що дозволяють автоматизувати обробку великих обсягів інформації та підвищити точність управлінських рішень. Для оцінки ефективності та динаміки зовнішньоекономічної діяльності використовуються такі основні показники:

Формула 1.

$$T_{зр} = \left(\frac{П_1}{П_0} \right) \times 100\% , \text{ де} \quad (1.1.)$$

$T_{зр}$ – темп зростання, %; $П_1$ – показник звітного періоду; $П_0$ – показник базового періоду.

Формула 2.

$$T_{пр} = \left(\frac{П_1 - П_0}{П_0} \right) \times 100\% , \text{ де} \quad (1.2.)$$

Тпр – темп приросту, %.

Також можна визначити питому вагу зовнішньоекономічної діяльності у загальному обсязі реалізації продукції:

Формула 3.

$$\text{ПВЗЕД} = \left(\frac{\text{Обсяг експорту}}{\text{Загальний обсяг реалізації}} \right) \times 100\% \text{ , де} \quad (1.3)$$

Обсяг експорту – вартість продукції, яка була поставлена за межі країни протягом аналізованого періоду; Загальний обсяг реалізації – сумарна виручка підприємства від усіх продажів (внутрішніх + зовнішніх);

Товарна структура характеризує частку кожного виду товарів у загальному обсязі експорту або імпорту. Для її оцінки розраховується питома вага кожної товарної позиції:

Формула 4.

$$\text{ПВі} = \left(\frac{B_i}{\sum B_i} \right) \times 100\% \text{ , де} \quad (1.4)$$

B_i – вартість експорту (імпорту) i -го товару; $\sum B_i$ – загальна вартість експорту (імпорту).

Проведений аналіз дозволяє визначити, які саме товари є провідними у структурі ЗЕД підприємства, а які мають другорядне значення. Така інформація використовується для формування стратегій диверсифікації товарного асортименту та підвищення конкурентоспроможності.

Географічна структура відображає розподіл експорту (імпорту) за країнами-партнерами. Для її аналізу застосовується аналогічна формула питомої ваги:

Формула 5.

$$\text{ПВкр} = \left(\frac{B_{кр}}{\sum B_{кр}} \right) \times 100\% \text{ , де} \quad (1.5)$$

Вкр – обсяг експорту (імпорту) до певної країни; Σ Вкр – загальний обсяг експорту (імпорту).

На основі отриманих даних визначають основні ринки збуту та постачальників, оцінюють ступінь диверсифікації зовнішніх зв'язків. Чим більша кількість країн-партнерів, тим нижчі ризики залежності від одного ринку.

Рівень ефективності ЗЕД можна визначити за коефіцієнтом ефективності експорту:

Формула 6.

$$Кеф = \frac{Дексп}{Вексп}, \text{ де} \quad (1.6)$$

Дексп – дохід від експорту продукції; Вексп – витрати на експортну діяльність.

Якщо $Кеф > 1$ – діяльність є ефективною, якщо $Кеф < 1$ – збитковою.

Таким чином, ефективний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ґрунтується на комплексному використанні традиційних і сучасних методів, поєднанні кількісних та якісних підходів. Це забезпечує можливість своєчасного виявлення ризиків, оптимізації управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Окрім перелічених підходів, у сучасних умовах підприємства активно впроваджують методи управління ризиками у сфері ЗЕД. Вони базуються на ідентифікації можливих зовнішніх і внутрішніх загроз, оцінці їх ймовірності та масштабів впливу. Для цього використовуються такі інструменти, як аналіз чутливості, метод Монте-Карло, а також система ключових індикаторів ризику (KRI). Використання цих методів дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих негативних сценаріїв та мінімізувати фінансові втрати.

Важливе значення має також аналіз конкурентоспроможності, який передбачає порівняння товарів та послуг підприємства з аналогами на міжнародному ринку. Оцінюються якість продукції, рівень цін, сервісне обслуговування, репутація бренду,

ступінь інноваційності. Це допомагає сформувати конкурентні переваги та обрати оптимальні шляхи позиціонування на глобальному рівні.

У процесі аналітичної роботи варто враховувати і методи оцінки інвестиційної привабливості, оскільки розвиток ЗЕД часто вимагає залучення додаткового фінансування. Для цього застосовуються показники чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), періоду окупності проєкту, коефіцієнтів рентабельності та ліквідності.

Таблиця 1.6

Інструменти управлінського та стратегічного аналізу ЗЕД

Група методів / інструментів	Приклади застосування	Основне призначення
Традиційні економічні методи	Фінансовий аналіз, розрахунок рентабельності, аналіз структури експорту/імпорту	Визначення ефективності ЗЕД, прибутковості операцій
Економетричні та прогнозні моделі	Моделювання динаміки валютних курсів, прогноз попиту на міжнародних ринках	Виявлення тенденцій і можливих ризиків, планування стратегії
SWOT-аналіз	Дослідження сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства	Оцінка конкурентоспроможності та формування стратегій
Аналіз логістичних процесів	Розрахунок транспортних витрат, порівняння маршрутів постачання, вибір виду транспорту	Оптимізація ланцюгів постачання, зниження витрат
Оцінка зовнішньоекономічних контрактів	Перевірка фінансових умов, оцінка ризиків невиконання зобов'язань, відповідність законодавству	Зменшення фінансових та репутаційних ризиків
Цифрові інструменти	ВІ-системи, CRM, ERP, дашборди, big data	Автоматизація збору даних, сценарний аналіз, підвищення точності прогнозів
Стратегічне планування	Розробка сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий)	Орієнтація на довгостроковий розвиток, гнучкість у кризових умовах

Джерело: складено автором на основі [7, с. 62]

Наведена таблиця відображає ключові методи та інструменти, що застосовуються для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сучасна практика вимагає поєднання класичних підходів із новітніми цифровими

технологіями. Традиційні методи, зокрема фінансовий аналіз чи розрахунок показників рентабельності, дають змогу оцінити основні результати роботи на міжнародних ринках. Водночас застосування економетричних моделей та інструментів прогнозування забезпечує ширший погляд на тенденції та дозволяє завчасно реагувати на коливання попиту чи зміни валютних курсів.

До важливих засобів стратегічного аналізу належить SWOT-методика, що допомагає ідентифікувати внутрішні переваги й недоліки підприємства, а також визначити зовнішні фактори ризику та можливості. Окремої уваги заслуговує аналіз логістики, адже ефективність транспортування, зберігання та страхування товарів суттєво впливає на рівень витрат і конкурентоспроможність компанії. Не менш важливим є й дослідження умов зовнішньоекономічних угод, оскільки воно дозволяє зменшити ризики та уникнути правових чи фінансових проблем.

Сьогодні значну роль відіграють цифрові інструменти – ERP та CRM системи, програмне забезпечення для бізнес-аналітики, інтерактивні панелі моніторингу, які забезпечують оперативну обробку даних та підтримку управлінських рішень. Їх використання дозволяє моделювати сценарії та підвищує точність прогнозів. Крім того, підприємства застосовують методи стратегічного планування з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку, що робить їхню діяльність більш гнучкою та стійкою до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, методи та інструменти аналізу зовнішньоекономічної діяльності утворюють цілісну систему, яка сприяє адаптації підприємства до викликів міжнародної торгівлі, посилює його конкурентні переваги та створює умови для стабільного розвитку в майбутньому.

Вивчення зовнішньоекономічної діяльності неможливе без врахування впливу процесів глобалізації та інтеграції України у світову економіку. Поглиблення міжнародного співробітництва, зростання ролі регіональних торговельних асоціацій та поступове зниження бар'єрів у торгівлі зумовлюють необхідність використання більш комплексних інструментів аналізу для підприємств. Це дозволяє не лише оцінити власні можливості, але й адаптувати стратегію до міжнародних тенденцій. Важливим напрямом дослідження виступає аналіз ризиків, пов'язаних із

зовнішньоекономічною діяльністю. Ідеться як про фінансові ризики (курсів коливання, інфляція, зміна відсоткових ставок), так і про політичні чи правові (санкції, зміна митних правил, нові вимоги міжнародних договорів). Для їх оцінки застосовуються спеціалізовані методики ризик-менеджменту, які дозволяють завчасно формувати захисні механізми та зменшувати можливі втрати.

Не менш суттєвою є роль аналізу конкурентного середовища. Систематичне вивчення позицій конкурентів, їхніх стратегій, інноваційної активності та ринкових часток забезпечує підприємству додаткові орієнтири для прийняття управлінських рішень. Використання інструментів бенчмаркінгу та моніторингу ринку дозволяє швидше реагувати на зміни та впроваджувати вдалі практики, адаптовані до власних умов. [10, с 22]

Окремої уваги потребує оцінка ефективності маркетингових стратегій на зовнішніх ринках. Аналіз каналів збуту, цінових політик, особливостей поведінки споживачів у різних країнах формує базу для оптимізації асортименту та комунікаційних заходів. Використання методів міжнародного маркетингового аналізу допомагає компаніям підвищувати впізнаваність бренду та формувати позитивний імідж серед закордонних партнерів.

Ще одним сучасним підходом є інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у систему оцінювання зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на посилення міжнародних вимог до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, підприємства все частіше включають до аналітичних моделей показники екологічності виробництва, етичності бізнес-процесів та дотримання стандартів праці. Це не лише відповідає міжнародним трендам, а й відкриває нові ринкові можливості.

У працях Гребельника викладено теоретичні основи й практичні аспекти ЗЕД, що дозволяють побудувати обґрунтовану методику аналізу, базовану на системному підході Проблеми бухгалтерського обліку. Це допомагає структурувати етапи аналізу та встановити взаємозв'язки між внутрішніми процесами підприємства й зовнішніми умовами ринку.

У статті Кваші, Павленка та Вакуленка акцентується увага на застосуванні методів системного і комплексного аналізу, включаючи SWOT-, PESTEL-аналіз, експертні оцінки та порівняння маркетингових стратегій на зовнішніх ринках. Це особливо актуально для глибокого розуміння різних рівнів і сфер ЗЕД – від макроекономічного середовища до поведінки споживачів.

Додатково, у підручнику Мазаракі викладено методи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності – виявлення потенційних небезпек, їх оцінка та нейтралізація шляхом хеджування або розподілу ризиків. Цей підхід доповнює класичні інструменти аналізу, надаючи практичну можливість підготуватися до непередбачуваних зовнішніх умов.

У сучасних умовах інтеграція цифрових технологій в аналітичний робочий процес набуває дедалі більшого значення. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підприємствам виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку конкурентів та споживачів, а також автоматизувати рутинні аналітичні процеси. Це підвищує точність оцінки ризиків та ефективність прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділяти міжкультурним аспектам зовнішньоекономічної діяльності. Співпраця з іноземними партнерами вимагає розуміння культурних відмінностей, специфіки ведення бізнесу в різних країнах, а також правових та регуляторних норм. Недооцінка цих факторів може призвести до конфліктів, непорозумінь та фінансових втрат, тому їх врахування є невід'ємною частиною сучасного аналітичного процесу. [11, с. 10]

Крім того, сучасні підприємства активно впроваджують показники сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в систему аналізу зовнішньоекономічної діяльності. Це включає оцінку екологічної безпеки виробництва, дотримання соціальних стандартів, етики бізнес-процесів та прозорості управління. Такий підхід не лише відповідає міжнародним вимогам, але й формує позитивний імідж підприємства, підвищує довіру партнерів та споживачів, а отже, і конкурентоспроможність на світовому ринку.

Інтеграція аналітики ланцюгів поставок також має велике значення. Зокрема, оцінюються всі етапи логістики – від закупівлі та виробництва до доставки кінцевому споживачеві. Аналіз дозволяє виявити вузькі місця, оптимізувати маршрути, знизити витрати на зберігання та транспортування товарів, а також підвищити задоволеність клієнтів.

Сучасний підхід до аналізу зовнішньоекономічної діяльності також передбачає використання прогнозування на основі сценарного моделювання. Підприємство може розробляти кілька сценаріїв – від оптимістичного до критичного, що дозволяє формувати гнучкі стратегії реагування на коливання ринку, зміни тарифів, обмінних курсів або непередбачувані зовнішні фактори.

Додатково, аналітична робота включає оцінку інноваційного потенціалу підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це включає впровадження нових технологій, цифрових платформ, інтеграцію сучасних маркетингових рішень, розробку інноваційних продуктів та послуг. Такий підхід дозволяє підвищити привабливість продукції на міжнародних ринках та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. [12, с. 33]

Нарешті, сучасні дослідження наголошують на необхідності поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Окрім статистичних та фінансових показників, використовуються експертні оцінки, анкетування партнерів та клієнтів, а також глибинні інтерв'ю. Це дає змогу отримати більш повну картину ринку, виявити приховані ризики та нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, сучасний аналіз зовнішньоекономічної діяльності є комплексним, багаторівневим процесом, що поєднує фінансові, логістичні, маркетингові та стратегічні підходи, інтегрує цифрові технології та соціально-екологічні критерії, враховує культурні та правові особливості міжнародної співпраці. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на виклики глобальної економіки, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто основні аспекти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств, що працюють у сфері торгівлі товарами для дозвілля. ЗЕД виступає не лише способом розширення ринків збуту, а й інструментом зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

До ключових функцій ЗЕД належать економічна, виробнича, фінансова та соціальна. Саме вони забезпечують стабільність і розвиток підприємства. У сфері товарів для дозвілля важливе значення мають соціально-культурні чинники, рівень доходів населення та глобальні тенденції. Для українських компаній це створює як перспективи (вихід на зовнішні ринки, розширення асортименту), так і певні проблеми (цінова конкуренція, митні обмеження, валютні ризики).

Для якісної оцінки зовнішньоекономічної діяльності доцільно використовувати як класичні методи (фінансово-економічний аналіз, розрахунок ефективності контрактів, SWOT-аналіз), так і сучасні цифрові інструменти – ERP-системи, CRM-платформи та прогнознi моделі. Поєднання таких підходів дозволяє підприємству комплексно оцінювати власні результати, своєчасно виявляти ризики та діяти більш гнучко.

Важливим чинником є й зовнішнє середовище. Політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни впливають на ЗЕД, тому компаніям потрібно не лише пристосовуватись до них, а й намагатися прогнозувати ці процеси. Саме стратегічне планування дає можливість формувати адаптивні стратегії з урахуванням як міжнародних, так і внутрішніх особливостей ринку.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності має важливе прикладне значення. Використання SWOT- і PESTEL-аналізу, фінансових коефіцієнтів та інших показників допомагає оптимізувати роботу підприємства, обирати пріоритетні ринки, планувати обсяги закупівель та знижувати ризики.

Це особливо актуально для українського ринку товарів для дозвілля, де конкуренція зростає, а уподобання споживачів швидко змінюються. Цифрові рішення

– ERP-системи, CRM-платформи, інтерактивні панелі (дашборди) – дозволяють відстежувати результати в режимі реального часу та прогнозувати попит.

ЗЕД включає не лише класичний експорт і імпорт, а й різні форми співпраці з іноземними партнерами: спільні підприємства, ліцензування, франчайзинг. Такі механізми дозволяють не тільки збільшити обсяги продажів, а й отримати доступ до нових технологій, передового досвіду та інновацій. Для підприємств, які працюють у сфері товарів для дозвілля, швидка адаптація до змінних трендів і постійне оновлення асортименту є особливо важливими, і міжнародна співпраця у цьому допомагає.

Велике значення має й державне регулювання та міжнародні угоди. Сюди входять митні тарифи, нетарифні обмеження, валютні правила та податкові норми. Для українських компаній, зокрема ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА», критично важливо враховувати зміни у законодавстві щодо зовнішньої торгівлі та умови міжнародних угод, таких як угоди про вільну торгівлю. Це дозволяє не лише зменшити ризики, а й скористатися сприятливими умовами для виходу на нові ринки, підвищуючи рентабельність експорту.

Сучасні технології істотно спрощують ведення ЗЕД. Використання цифрових платформ, систем електронної комерції та логістичних сервісів допомагає ефективніше укладати угоди, відстежувати вантажі та підтримувати зв'язок із партнерами. Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє прогнозувати міжнародні споживчі тенденції та своєчасно коригувати асортимент і маркетингові стратегії. Інтеграція ERP-систем із митними та банківськими сервісами прискорює документообіг і фінансові операції, мінімізуючи помилки та підвищуючи точність управлінських рішень.

Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною частиною загальної стратегії будь-якого підприємства. Особливо в сучасних умовах, коли внутрішні ринки можуть бути обмеженими або насиченими, вона стає важливим інструментом для забезпечення стабільного і довгострокового розвитку. Завдяки виходу на міжнародні ринки підприємство може зменшити залежність від внутрішнього попиту та коливань економіки в країні. Це дозволяє більш ефективно розподіляти ризики, підвищуючи фінансову стійкість компанії.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність стає не просто інструментом розширення ринку, а комплексним механізмом підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та інноваційності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його місце на ринку товарів для дозвілля

ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА» є одним із провідних українських виробників та постачальників товарів для дозвілля, зокрема настільних ігор, пазлів, творчих наборів та розвиваючих іграшок. Підприємство було зареєстроване у липні 2019 року в місті Одеса, основний вид діяльності за КВЕД – 32.40 «Виробництво ігор та іграшок» (код ЄДРПОУ 43087451).

Асортимент компанії нараховує понад 800 найменувань продукції, серед яких:

- настільні ігри;
- пазли різної складності;
- картини за номерами та алмазні мозаїки;
- творчі набори для дітей і дорослих;
- освітньо-розважальні ігри.
- виробництво одягу й аксесуарів

Підприємство орієнтоване на широку аудиторію – від дітей дошкільного віку до дорослих, пропонуючи товари як для сімейного дозвілля, так і для індивідуального розвитку.

Компанія ТОВ «Стратег Україна» розташована в місті Одеса за адресою: вул. Железнова, 4в. Це зручне логістичне місце, що має розвинену транспортну інфраструктуру, забезпечує швидкий доступ до основних автомагістралей і дозволяє ефективно організувати як постачання сировини, так і доставку готової продукції споживачам по всій території України та за її межі.

Підприємство має у своєму розпорядженні чотири сучасні складські приміщення, обладнані відповідно до вимог зберігання товарів для дозвілля. На території також розташована офісна будівля, де працюють адміністративні та

управлінські підрозділи компанії, що займаються плануванням, аналітикою, маркетингом і зовнішньоекономічною діяльністю.

Важливою складовою структури підприємства є виробниче приміщення, у якому безпосередньо здійснюється виготовлення продукції. Усі товари компанії є результатом власного українського виробництва, що свідчить про високий рівень локалізації бізнесу та підтримку національного виробника.

Такий підхід дозволяє ТОВ «Стратег Україна» контролювати якість продукції на кожному етапі виробничого процесу – від розробки дизайну до пакування готових товарів. Крім того, розміщення офісних, складських і виробничих приміщень на одній території сприяє оптимізації логістичних процесів, зниженню операційних витрат та забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами компанії.

Організаційна структура ТОВ «Стратег Україна» є чітко вибудованою системою управління, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами підприємства. Основною метою такої структури є досягнення високого рівня координації робочих процесів, підвищення продуктивності праці та раціональне використання ресурсів компанії.

В офісній будівлі підприємства, що розташована за адресою: м. Одеса, вул. Железнова, 4в, зосереджено ключові управлінські ланки компанії, серед яких:

Відділ продажів – відповідає за реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, роботу з клієнтами, укладання контрактів і контроль виконання замовлень.

Фінансовий відділ – здійснює фінансове планування, облік, контроль витрат, а також формування звітності для внутрішнього аналізу та зовнішніх контролюючих органів.

Відділ дизайну – займається розробкою зовнішнього вигляду продукції, упаковки та рекламних матеріалів, створюючи унікальний стиль бренду.

Відділ маркетингу – вивчає ринок, конкурентне середовище, формує стратегії просування товарів, відповідає за комунікацію з цільовою аудиторією та підтримання позитивного іміджу компанії.

Кожен відділ має свого керівника, який організовує роботу підлеглих, контролює виконання завдань і звітує перед CEO компанії. Саме CEO здійснює загальне управління діяльністю підприємства, визначає стратегічні пріоритети, координує роботу між відділами та відповідає за прийняття ключових управлінських рішень.

На чолі компанії стоїть власник – Сивак Олександр, який є засновником та ідейним натхненником підприємства. Завдяки його управлінському досвіду та далекоглядному баченню розвитку, компанія «Стратег Україна» успішно розвивається на ринку товарів для дозвілля та підтримує статус одного з провідних українських виробників у цій сфері.

У кожному відділі працює в середньому приблизно 15 співробітників, які мають відповідну професійну освіту, досвід і високий рівень кваліфікації. Така чисельність персоналу дозволяє забезпечити належний рівень розподілу обов’язків і створює умови для ефективної командної роботи.

Загалом, організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що передбачає поєднання вертикальної ієрархії управління з горизонтальним розподілом функцій між відділами. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, чітку підзвітність і злагоджену роботу всіх структурних одиниць компанії.

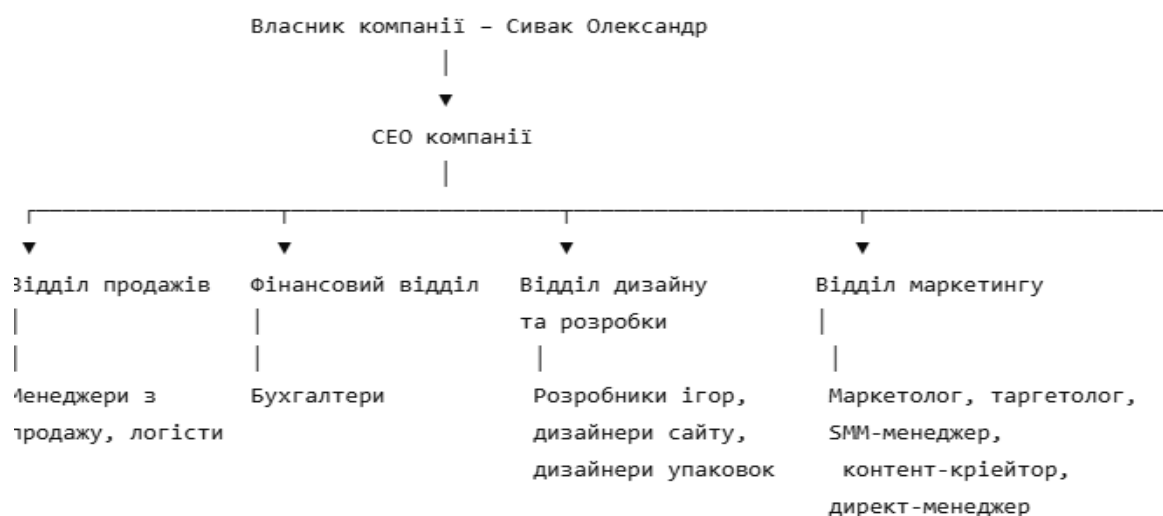


Рис. 2.1. Структура компанії

Джерело: створено автором

Окрім центральних адміністративних відділів, у компанії діють керівники складських приміщень, кожен з яких відповідає за свій склад, дотримання порядку, організацію зберігання товарів і контроль за рухом продукції. У разі виникнення помилок чи нестач керівники оперативно реагують і усувають проблеми, забезпечуючи стабільність логістичного процесу.

Також на підприємстві функціонує виробництво ігор та картин, яке має окремих керівників напрямів і відповідальних осіб. Вони координують роботу виробничих працівників, контролюють якість продукції та дотримання технологічних стандартів.

Кожен підрозділ має свого керівника, який звітує перед CEO компанії. CEO координує роботу всіх напрямів, визначає стратегічні пріоритети, узгоджує цілі та слідкує за виконанням корпоративної політики. Над усією структурою стоїть власник компанії – Сивак Олександр, який задає основні напрями розвитку, контролює стратегічні процеси та представляє інтереси підприємства на зовнішньому ринку.

Наявність чіткої ієрархії, професійно сформованих відділів та відповідальних керівників дає змогу компанії працювати ефективно, швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високу якість продукції. Завдяки злагодженій роботі офісних, виробничих і складських ланок, діяльність підприємства відзначається стабільністю та результативністю.

На складах та виробничих підрозділах ТОВ «Стратег Україна» працює приблизно 50 робітників, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Для контролю та координації процесів за всіма функціями на підприємстві працюють оператори, які слідкують за виконанням виробничих завдань, правильністю обліку товарів та дотриманням технологічних стандартів.

Оператори також присутні у кожного менеджера компанії в B2B-сфері, що дозволяє ефективно організовувати комунікацію з партнерами, контролювати виконання контрактів та забезпечувати своєчасне постачання продукції. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити точність виконання замовлень та забезпечити високий рівень сервісу для клієнтів.

Компанія «Стратег» є надійним постачальником товарів для дозвілля у великих торговельних мережах України, серед яких можна виділити:

- Епіцентр К – національна мережа будівельних та господарських гіпермаркетів;
- NOVUS – велика мережа продуктових супермаркетів з відділами товарів для дому та дозвілля;
- METRO– міжнародна оптова мережа для бізнес-клієнтів;
- Ева – мережа магазинів товарів для дому та побуту;
- Аврора – регіональна мережа супермаркетів;
- Таврія – мережа супермаркетів та магазинів побутових товарів;
- АТБ – велика національна мережа дискаунтерів;

Наявність власного виробництва, чітка організаційна структура та професійний кадровий склад дозволяють компанії ефективно виконувати великі замовлення, підтримувати стабільні партнёрські відносини та розширювати присутність на ринку.

Кожен менеджер компанії «Стратег Україна» відповідає за реалізацію товарів у своїй торговельній зоні та напрямі діяльності. Основними завданнями менеджерів є:

- організація продажів та розробка ефективних стратегій просування продукції;
- формування і підтримання партнерських відносин із клієнтами;
- збір і контроль дебіторської заборгованості;
- аналіз ринку та поведінки споживачів для визначення нових можливостей збуту;
- проведення презентацій новинок та ознайомлення партнерів із новими іграми, наборами та творчими товарами компанії;
- підготовка комерційних пропозицій і звітності для керівництва;
- моніторинг конкурентів та участь у розробці маркетингових акцій спільно з відділом маркетингу.

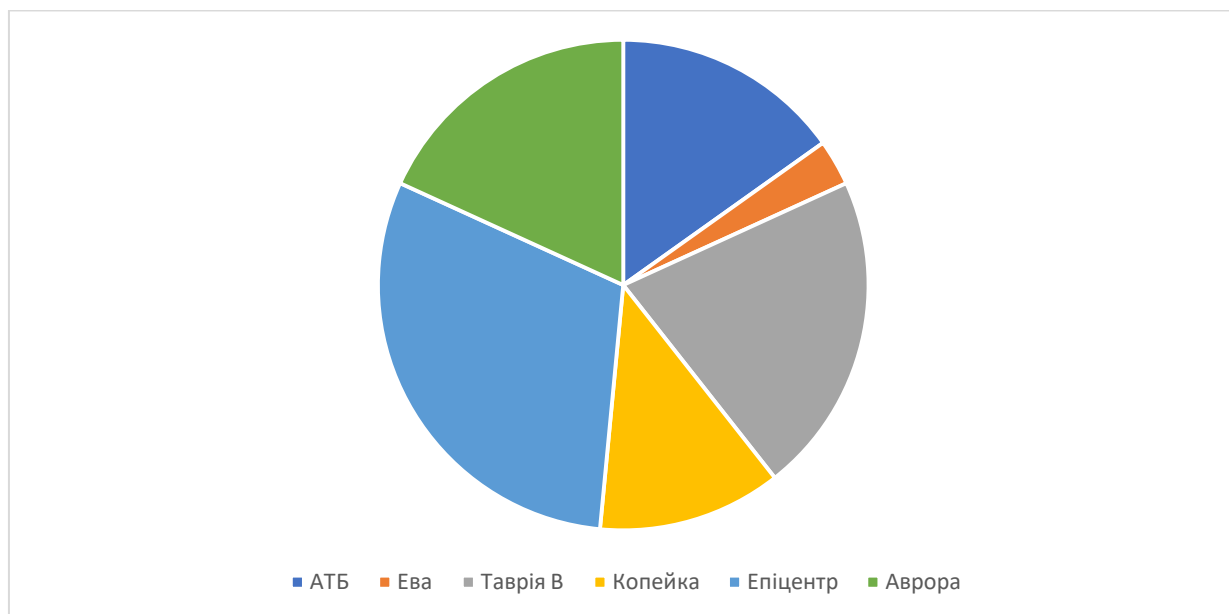


Рис. 2.2. Розподіл реалізації продукції за торговельними мережами

Джерело: створено автором

Ось рисунок який показує розподіл реалізації продукції вашої компанії між торговельними мережами:

- АТБ – 5%
- Ева – 1%
- Таврія В – 7%
- Копейка – 4%
- Епіцентр – 10%
- Аврора – 6%
- Інші клієнти – 67%

Завдяки системній роботі менеджерів, які поєднують функції продажу, консультацій і стратегічного планування, компанія підтримує високий рівень довіри серед партнерів, забезпечує стабільний обсяг реалізації та постійне розширення клієнтської бази як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Фінансовий відділ компанії «Стратег Україна» виконує одну з ключових ролей у забезпеченні стабільної діяльності підприємства. Основні його функції включають:

- контроль за платежами від клієнтів і постачальників, своєчасне проведення фінансових операцій;
- формування та коригування цінової політики підприємства з урахуванням ринкових тенденцій, собівартості продукції та рівня конкуренції;

- планування бюджету компанії, визначення обсягів доходів і витрат, розробка фінансових прогнозів;
- ведення бухгалтерського обліку, підготовка звітності відповідно до вимог податкового та фінансового законодавства;
- аналіз фінансової ефективності діяльності структурних підрозділів, виявлення резервів для підвищення прибутковості;
- контроль за використанням ресурсів та оптимізація витрат на виробництво, логістику та маркетинг;
- розрахунок економічних показників (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість) для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, фінансовий відділ забезпечує не лише контроль і стабільність грошових потоків, а й сприяє ефективному розвитку компанії, підтримуючи баланс між прибутковістю, інвестиційною активністю та фінансовою безпекою.

Відділ дизайну компанії «Стратег Україна» відіграє провідну роль у процесі створення нової продукції та розвитку бренду. Саме з цього підрозділу починається ідея кожної гри чи творчого набору.

Основні функції відділу включають:

- розробку концепції та сюжету нових ігор і творчих наборів, включно з настільними іграми, картинами за номерами, алмазною мозаїкою тощо;
- створення дизайну упаковки – від вибору матеріалів і кольорової гами до фінального оформлення макетів;
- підготовку та замовлення необхідних матеріалів для виробництва продукції;
- створення графічних макетів для поліграфії, рекламних кампаній і корпоративних потреб;
- розробку дизайну вебсайту та онлайн-каталогів, підтримку їх актуальності та візуальної цілісності;
- співпрацю з розробниками ігор, які працюють над механікою, правилами та інтерактивними елементами продукту;

- участь у брендингу – формуванні єдиного візуального стилю компанії та її продукції.

Відділ дизайну поєднує креативність і технічну точність, забезпечуючи унікальність кожного продукту та підвищуючи конкурентоспроможність компанії на ринку товарів для дозвілля.

Таблиця 2.1

Конкуренти та їх продукція

Бренд / компанія	Країна походження	Основна продукція	Приклади товарів / джерела	Додаткова інформація
Ідейка (Ideyka)	Україна	Алмазна мозаїка, картини за номерами, товари для творчості	vseplus.comroyaltoys.com.ua	Наприклад: «Алмазна мозаїка “Квітуха Україна” 40×50 см, Ідейка». Український виробник, представлений на великих торговельних онлайн-платформах.
Brushme (Брашмі)	Україна	Картини за номерами	raskraski.com.uaroyaltoys.com.ua	Український бренд, що спеціалізується на картинах за номерами середнього цінового сегмента.
Ліпака (Lipaka)	Україна	Розвиваючі набори для дітей, творчі набори, пластилін	lipaka.ua	Виробник товарів для дитячої творчості, суміжний сегмент із ринком дозвілля та хобі.

Джерело: створено автором

- За даними каталогу виробників Одеської області (КВЕД 32.40 – виробництво ігор та іграшок) компанія Стратег зазначена як № 1 серед компаній цієї області за виручкою. Каталог компаній України

- При цьому зазначено, що ринок українського виробництва іграшок значно менший за імпортований, і кількість українських виробників є обмеженою.

- Компанія позиціонує себе як «один із найбільших українських виробників настільних ігор».

Виходячи з цього, можна зробити обґрунтоване припущення, що Стратег є одним із провідних вітчизняних виробників у своїй галузі (ігри, творчі набори, настільні ігри) в Україні.

Згідно з інформацією з офіційного сайту компанії, її асортимент включає:

- Набори для творчості
- Настільні ігри
- Слайми
- Дитяча творчість
- Пазли
- Кінетичний пісок
- Спорттовари
- Книги
- Карти Таро
- М'які іграшки
- Текстиль

Цей широкий асортимент дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку товарів для дозвілля, що може сприяти її конкурентоспроможності. [13, с 32]

Отже, ТОВ «Стратег Україна» є сучасним українським виробником товарів для дозвілля, який здійснює повний цикл виробництва власної продукції – від розробки ігрових та творчих наборів до готової реалізації через офіційні та партнерські канали.

Стратегічне партнерство з великими українськими мережами, такими як АТБ, Єва, Таврія В, Копейка, Копеечка, Аврора, дозволяє компанії займати помітну позицію на ринку та ефективно конкурувати з іншими виробниками. Серед конкурентів виділяються бренди Ідейка та Brushme, які спеціалізуються на картинах за номерами та алмазній мозаїці, а також Ліпака у сегменті дитячої творчості.

Таким чином, займає стабільне положення на українському ринку товарів для дозвілля, демонструє високий рівень організації, здатність до швидкої адаптації до змін ринку та має значний потенціал для подальшого розвитку й розширення своєї присутності як у національному, так і в міжнародному масштабі.

ТОВ «Стратег Україна» приділяє увагу екологічності та безпеці продукції, що відповідає сучасним тенденціям ринку та підвищує довіру споживачів до бренду. Високий рівень організації виробництва, наявність професійного персоналу та чіткої ієрархії управління забезпечує стабільність та ефективність роботи на всіх етапах діяльності.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства (SWOT) показує, що сильними сторонами є власне виробництво, співпраця з великими торговельними мережами, впровадження інновацій та розвиток цифрових каналів продажів. Слабкі сторони пов'язані з обмеженою присутністю на міжнародному ринку та високою конкуренцією в окремих сегментах. Можливості зростання включають розширення асортименту, вихід на нові регіональні ринки та зміцнення брендової ідентичності, тоді як загрози – конкуренція з імпортними товарами, зміни споживчих трендів та економічна нестабільність. [14, с 74]

2.2. Аналіз динаміки та структури зовнішньоекономічних операцій підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Стратег Україна» наразі перебуває на етапі активного розвитку. Основна частина продажів здійснюється у форматі B2B для українських клієнтів, а доставка продукції відбувається через Нову пошту, включаючи міжнародні відправлення, зокрема до США. Компанія також бере участь у різних фестивалях і виставках, що дозволяє підвищувати впізнаваність бренду за кордоном та залучати потенційних партнерів. Для розширення присутності на міжнародному ринку компанія почала друкувати настільні ігри англійською та німецькою мовами.

Структура зовнішньоекономічних операцій

- За видами продукції:
- Настільні ігри та творчі набори – основний сегмент, який адаптується для іноземних ринків;

- Принти та авторські роботи українських художників для бренду **Syvak**, що відправляються за кордон;
- Інші товари (слайми, пазли, кінетичний пісок) – перспективні для експорту.
- За географічною структурою:
- Основний ринок – Україна (B2B клієнти);
- Міжнародні поставки – США та країни Європи через поштові служби;
- Компанія поступово розширює присутність на зовнішніх ринках, беручи участь у виставках та адаптуючи продукцію.

Таблиця 2.2

Структура зовнішньоекономічних операцій

Види продукції	Джерела матеріалів	Географія поставок	Коментарі
Настільні ігри	Українське виробництво, частково імпорتنі комплектуючі з Китаю	Україна (B2B), США, країни Європи	Початок друку англійською та німецькою, участь у виставках
Набори для творчості (алмазна мозаїка, картини, творчі набори)	Українське виробництво, фігурки та дрібні матеріали з Китаю	Україна (B2B), міжнародні замовлення через Нову пошту	Включає авторські принти для бренду Syvak
Принти українських художників (Syvak)	Українські автори	США, Європа	Відправка поштовими службами, формування унікального асортименту
Слайми, пазли, кінетичний пісок	Українське виробництво	Україна, перші міжнародні відправлення	Перспективні для розширення на зовнішніх ринках
Дженга (бруски, фігурки)	Китай (імпорт)	Україна	Використовуються як компоненти у наборах для творчості

Джерело: створено автором

За видом матеріалів та джерелами постачання:

- Компанія імпортує частину матеріалів з Китаю: бруски для Дженги, фігурки для наборів, дрібні комплектуючі;
- Ці матеріали використовуються у виробництві повноцінних наборів для творчості, які об'єднують як українське виробництво, так і імпорتنі компоненти;

○ Такий підхід дозволяє підтримувати високу якість продукції та широкий асортимент, водночас оптимізуючи виробничі витрати.

Динаміка та перспективи

- Підприємство активно нарощує зовнішньоекономічну діяльність, розширюючи канали продажів та географію поставок.
- Впровадження англomовних та німецькомовних версій продукції та використання авторських принтів під брендом **Syvak** сприяє зростанню зацікавленості іноземних покупців.
- Використання імпортних матеріалів дозволяє створювати конкурентоспроможні набори для творчості та настільні ігри, що відповідають світовим стандартам.

Незважаючи на складну ситуацію в країні через військові дії, ТОВ «Стратег Україна» успішно забезпечує імпорт необхідних матеріалів для виробництва товарів для дозвілля. Для цього компанія використовує комбіновані логістичні канали, що дозволяють мінімізувати ризики та забезпечувати своєчасне надходження комплектуючих.

Імпорт із Китаю: Бруски для настільних ігор, фігурки та дрібні матеріали для творчих наборів доставляються через міжнародні транспортні компанії та перевізників, що спеціалізуються на безпечних маршрутах під час воєнного стану.

Внутрішнє зберігання та складування: Після прибуття матеріали з Китаю надходять на власні склади компанії в Одесі, де проходять контроль якості та підготовку до виробництва.

Таблиця.2.3

Товарна структура ЗЕД компанії

Товарна група	Експорт (%)	Імпорт (%)
Настільні ігри	30	2
Набори для творчості	23	20
Алмазна мозаїка	15	28
Іграшки та дрібні компоненти	30	50
Футболки та сувенірна продукція	2	1
Разом	100	101

Джерело: створено автором

Оптимізація поставок: Для зменшення ризиків затримок закупівлі здійснюються дрібними партіями та заздалегідь плануються з урахуванням можливих логістичних перебоїв.

Внутрішня доставка: Готові набори для творчості та настільні ігри доставляються українським клієнтам через національні поштові сервіси, включаючи міжнародні відправлення, що дозволяє підтримувати B2B продажі навіть за умов обмежень.

Таблиця.2.4

Географічна структура експорту

Країна / Ринок	Частка експорту (%)
Німеччина	3
Польща	13
Молдова	30
Румунія	19
Словаччина	5
Країни Балтії	15
США та Канада	10
Інші	5
Разом	100

Джерело: створено автором

Таблиця.2.5

Географічна структура імпорту

Країна / Ринок	Частка імпорту (%)
Китай	70
Польща	5
Туреччина	10
Інші	15
Разом	100

Джерело: створено автором

На даний момент ТОВ «Стратег Україна» здійснює зовнішньоекономічну діяльність переважно у форматі B2B для українських клієнтів, а доставка продукції здійснюється через поштові служби, включаючи міжнародні відправлення до США та країн Європи. Прямі продажі за кордон компанія поки що не веде, проте активно

готується до виходу на міжнародний ринок. Для виробництва продукції використовуються як українські матеріали, так і імпортні комплектуючі з Китаю, зокрема бруски для настільних ігор, фігурки та дрібні елементи для творчих наборів. Ці матеріали надходять через безпечні логістичні канали, з урахуванням ризиків воєнного часу. Після прибуття матеріали проходять контроль якості на власних складах компанії та використовуються для формування повноцінних наборів для творчості, настільних ігор та інших товарів для дозвілля.

Компанія активно розробляє англomовні та німецькомовні версії продукції та створює веб-сайт для іноземних клієнтів, з можливістю замовлення у валюті. Участь у фестивалях і виставках дозволяє підвищувати впізнаваність бренду та налагоджувати потенційні партнерські контакти за кордоном. Завдяки такому комплексному підходу ТОВ «Стратег Україна» забезпечує безперервність виробництва та планує поступовий вихід на міжнародний ринок, оптимізуючи логістику, розвиваючи цифрові канали продажів та формуючи конкурентні позиції на світовому ринку товарів для дозвілля. [15, с 18]

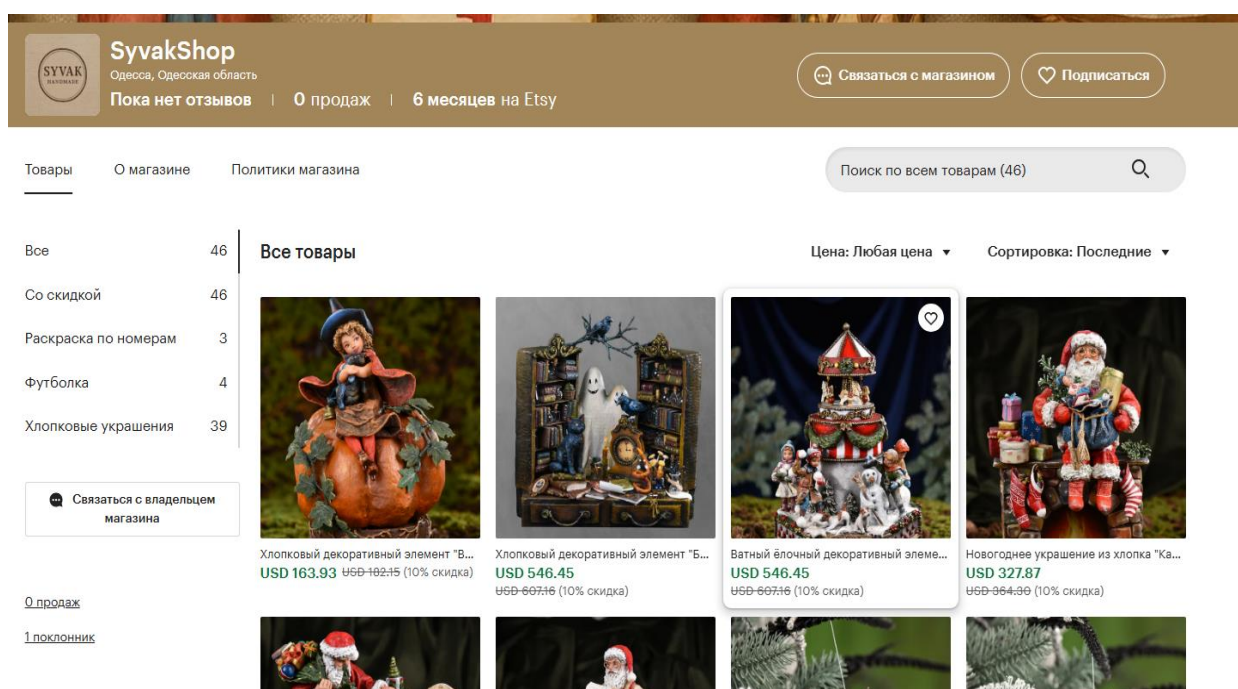


Рис.2.3. Сайт для товаров з вати

Джерело: створено автором фото сайта

Серед асортименту ТОВ «Стратег Україна» також присутні **новорічні вироби**, які виготовляються з вати. Такі товари відносяться до категорії декоративних та святкових наборів, що дозволяє компанії задовольняти потреби споживачів у сезонних продуктах і розширювати асортимент для творчості та дозвілля. Використання вати забезпечує легкість, безпеку та зручність у виробництві, а також дозволяє створювати яскраві та привабливі декоративні елементи для свят.

На даний момент структура зовнішньоекономічних операцій включає імпорт матеріалів, внутрішнє виробництво, складування та доставку продукції. Компанія забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва та використовує комбіновані логістичні рішення для своєчасного надходження комплектуючих і доставки готової продукції клієнтам. Використання імпортних матеріалів дозволяє розширювати асортимент і підтримувати високу якість продукції, а власне виробництво в Україні гарантує унікальність та відповідність локальним потребам споживачів.

Хоча компанія поки що не здійснює масових прямих продажів за кордон, вона вже створює всі умови для цього: впроваджує англomовні та німецькомовні версії продукції, розвиває цифрові канали продажів, адаптує веб-сайт під іноземну аудиторію та підтримує партнерські контакти через участь у виставках.

Після початку повномасштабної війни значна кількість українців виїхала за кордон, і компанія «Стратег Україна» змогла адаптуватися до нових умов попиту. Вона розпочала відправлення футболок власного виробництва, які шийються безпосередньо на її виробничих потужностях в Одесі. Ці вироби надсилаються клієнтам за кордон через міжнародні служби доставки. Таким чином, компанія не лише підтримує зв'язок із українською діаспорою, але й створює основу для розвитку

власного бренду одягу як додаткового напрямку зовнішньоекономічної діяльності.

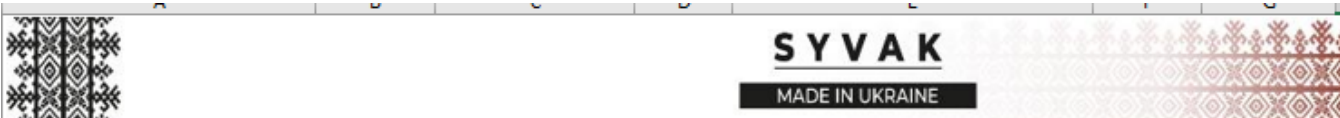
						
Найменування	Артикул	Штрихкод	УКТЗЕД	Картинка	Ціна за 1 од.	Рекомендована роздрібна ціна
Футболка SYVAK Гостинна S-M Білий (60814)	60814	2999999990271	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка довга SYVAK Гостинна S-M Білий (61071д)	61071д	2999995999629	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка SYVAK Гостинна L-XL Білий (60816)	60816	2999999990257	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка довга SYVAK Гостинна L-XL Білий (61069д)	61069д	2999995999643	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка SYVAK Гостинна S-M Чорний (60815)	60815	2999999990264	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка довга SYVAK Гостинна S-M Чорний (61070д)	61070д	2999995999636	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка SYVAK Гостинна L-XL Чорний (60817)	60817	2999999990240	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00
Футболка довга SYVAK Гостинна L-XL Чорний (61068д)	61068д	2999995999650	6109 90 90 00		1 000,02	1 500,00

Рис.2.4. Прайс компанії на худі та футболки

Джерело: створено автором фото прайса компанії Стратег

ТОВ «Стратег Україна» здійснює імпорт матеріалів із Китаю виключно дрібними партіями, що дозволяє оперативно контролювати якість і терміни поставок. Перевезення здійснюється авіаційним транспортом для швидкої доставки комплектуючих, а потім товари доставляються вантажівками безпосередньо до складів компанії. Такий підхід забезпечує безпечне та ефективне транспортування матеріалів, дозволяє швидко формувати набори для творчості, настільні ігри та інші товари, а також мінімізує ризики затримок під час доставки у воєнний час.

На власних виробничих потужностях в Одесі компанія формує повноцінні набори для творчості, настільні ігри та інші товари для дозвілля. Особливою популярністю користуються новорічні вироби з вати, що виготовляються в Україні та

відповідають високим стандартам безпеки та естетичної привабливості. Після початку повномасштабної війни значна кількість українців виїхала за кордон, і компанія змогла оперативно адаптуватися до нових умов, розпочавши відправку футболок власного виробництва для українців за кордоном. Виготовлення цих товарів відбувається на власному виробництві, а доставка здійснюється через міжнародні поштові служби, що дозволяє підтримувати зв'язок із діаспорою та створювати додатковий канал збуту.

Компанія також активно бере участь у фестивалях і виставках, що дозволяє демонструвати продукцію потенційним партнерам та клієнтам, підвищувати впізнаваність бренду та отримувати корисний зворотний зв'язок для удосконалення продукції. Завдяки цьому ТОВ «Стратег Україна» формує основу для подальшого виходу на міжнародний ринок, розширює асортимент продукції та підвищує конкурентоспроможність.

Додатково, підприємство аналізує сезонність та попит на міжнародних ринках, зокрема святкові періоди, канікули та фестивалі, для оптимізації планування виробництва та поставок. Використання цих даних дозволяє компанії забезпечувати наявність актуальної продукції та уникати надлишків або дефіциту на складах.

Таким чином, навіть у умовах війни ТОВ «Стратег Україна» розвиває зовнішньоекономічну діяльність комплексно: від планування поставок і закупівлі матеріалів до підготовки продукції для міжнародного ринку та створення умов для прямого експорту. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність роботи в складних умовах, а й закладати основу для поступового виходу на світові ринки товарів для дозвілля.

ТОВ «Стратег Україна» здійснює свою діяльність в умовах високої нестабільності через воєнні дії в країні. Це впливає на логістику та терміни поставок: зокрема, повітряні тривоги можуть призводити до затримок доставки товарів нашим клієнтам. Водночас компанія розробляє стратегії мінімізації ризиків, що дозволяє підтримувати стабільність роботи та лояльність клієнтів. Наприклад, у випадку пошкодження або втрати товару під час транспортування, ТОВ «Стратег Україна»

завжди пропонує заміну продукції за власний рахунок, незалежно від того, чи сталася помилка на боці компанії, чи поштової служби.

Крім того, підприємство регулярно проводить ребрендинг товарів кожні пів року, що дозволяє підтримувати актуальність продукції на ринку, підвищувати конкурентоспроможність і знижувати ризики втрати інтересу клієнтів. [16, с 13]

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю компанія використовує сучасні цифрові інструменти. Зокрема, CRM-система SaleDriva дозволяє відстежувати всі етапи взаємодії з клієнтами, контролювати замовлення та забезпечувати прозорість процесів продажів. Для організації оптових продажів та внутрішньої взаємодії використовується оптовий сайт, а також BAS КУП (Комплексне управління підприємством) – програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, що працює на платформі BAF (Business Automation Framework). Це дозволяє комплексно управляти замовленнями, складом і фінансами, забезпечуючи повну інтеграцію процесів від замовлення до доставки.

Автоматизація процесів дозволяє менеджерам ефективно обробляти замовлення: менеджер отримує прайс із замовленнями, вносить його в систему КУП, після чого формуються ордери на складі. Працівники складу здійснюють відбір товарів, їх підготовку до відправки та реєстрацію оплати. Далі генерується ТТН, і замовлення відправляється клієнту. Така автоматизована схема дозволяє зменшити кількість помилок, прискорити процес виконання замовлень та підвищити задоволеність клієнтів.

Узагальнюючи, можна сказати, що аналіз динаміки та структури зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Стратег Україна» показав, що підприємство активно адаптується до сучасних умов ведення бізнесу, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні. Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є імпорт матеріалів із Китаю, внутрішнє виробництво продукції та доставка готових товарів українським клієнтам у форматі B2B, а також окремі міжнародні відправлення.

Компанія впроваджує сучасні цифрові інструменти, такі як CRM SaleDriva та BAS КУП, що дозволяє автоматизувати процеси від обробки замовлення до його

доставки та контролю оплат, забезпечуючи прозорість і ефективність бізнес-процесів. Автоматизація включає обробку замовлень менеджером, формування ордерів на складі, відбір товарів, їх підготовку до відправки, реєстрацію оплати та генерацію ТТН. Така схема дозволяє мінімізувати помилки, прискорювати виконання замовлень та підвищувати задоволеність клієнтів.

В умовах нестабільної логістики, пов'язаної з повітряними тривогами та іншими ризиками, ТОВ «Стратег Україна» розробляє механізми мінімізації ризиків: у випадку пошкодження або втрати товару під час транспортування компанія завжди пропонує заміну продукції за власний рахунок, а також регулярно проводить ребрендинг продукції кожні пів року, що дозволяє підтримувати актуальність асортименту та конкурентоспроможність на ринку.

Підприємство приділяє значну увагу стратегічному плануванню та аналізу ринків, враховуючи міжнародні тенденції, сезонність попиту та культурні особливості потенційних споживачів. Співпраця з логістичними компаніями та постачальниками матеріалів дозволяє забезпечити стабільність поставок навіть в умовах воєнного стану. Компанія також контролює фінансові аспекти зовнішньоекономічної діяльності, включаючи витрати на транспортування, митне оформлення, страхування вантажів та формування цінової політики для різних ринків.

Важливо підкреслити інноваційний підхід ТОВ «Стратег Україна»: використання цифрових платформ для управління замовленнями, автоматизація процесів на складі та виробництві, впровадження сучасних CRM і BAS КУП для підвищення продуктивності. Завдяки цим заходам підприємство забезпечує ефективну роботу у складних умовах та формує надійну основу для поступового виходу на міжнародні ринки товарів для дозвілля.

Таким чином, комплексний підхід до зовнішньоекономічної діяльності, який включає стратегічне планування, використання сучасних цифрових технологій, управління ризиками, аналіз ринкових тенденцій та автоматизацію бізнес-процесів, дозволяє ТОВ «Стратег Україна» ефективно функціонувати, підвищувати

конкурентоспроможність і закладати основу для довгострокового розвитку на національному та міжнародному рівнях. [17, с 74]

2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) – це показник, який характеризує результативність і доцільність усіх операцій підприємства, пов'язаних із міжнародною торгівлею, включаючи імпорт, експорт, транспортування та митне оформлення. Вона оцінює, наскільки оптимально підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку від зовнішньоекономічних операцій, забезпечує своєчасність поставок, зменшує ризики та контролює витрати. У сучасних умовах розвитку українського ринку товарів для дозвілля ефективність ЗЕД залежить від багатьох факторів: організації логістики, якості продукції, швидкості обробки замовлень, системи автоматизації та рівня фінансового контролю. .

Основними показниками оцінки ефективності ЗЕД компанії є:

- Обсяг імпорту матеріалів та комплектуючих – аналізуємо обсяг поставок із Китаю, який використовується для виробництва продукції.
- Вартість та структура експорту продукції – на сьогодні підприємство здійснює обмежені міжнародні відправлення, переважно B2B, а також відправку окремих замовлень українцям за кордоном. Поступовий вихід на міжнародні ринки дозволяє оцінювати потенційну прибутковість та формувати стратегії подальшого розширення.
- Рівень автоматизації бізнес-процесів – використання CRM-системи SaleDriva та BAS КУП забезпечує прозорість управління замовленнями, облік оплат, контроль запасів та ефективну взаємодію між відділами компанії.
- Ефективність логістичних операцій – урахування ризиків пошкодження або втрати товарів під час транспортування, оптимізація маршрутів доставки, страхування вантажів та забезпечення контролю якості продукції на всіх етапах.

- Фінансові показники ЗЕД – оцінка витрат на закупівлю, транспортування, митне оформлення та страхування; порівняння витрат із доходами від реалізації продукції на внутрішньому та потенційно міжнародному ринку.

Таблиця 2.6

Показниками ефективності ЗЕД компанії

Фактор	Пояснення важливості ефективності ЗЕД
Висока сезонність та динамічність попиту	Товари для відпочинку, творчості та ігор швидко змінюють популярність, тому важлива своєчасна доставка матеріалів і готової продукції.
Конкуренція на ринку	Міжнародні та вітчизняні виробники пропонують широкий асортимент, тому оптимізація витрат і швидке реагування на замовлення підвищує конкурентоспроможність.
Залежність від імпорту	Для виробництва творчих наборів та іграшок потрібні матеріали з інших країн, і ефективна організація логістики зменшує затримки та втрати.

Джерело: створено автором

Основні напрямки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» охоплюють кілька ключових складових. Передусім, підприємство здійснює імпорт матеріалів та комплектуючих з Китаю. Це здебільшого дрібні елементи для виготовлення наборів для творчості – дерев'яні бруски для гри «Дженга», фігурки, аксесуари, художні матеріали та інші складові, необхідні для формування повноцінного готового продукту. Такі поставки компанія отримує невеликими партіями, використовуючи авіап перевезення та автомобільний транспорт, що дає змогу швидко реагувати на потреби виробництва.

Другим важливим напрямком є внутрішнє виробництво продукції, яке повністю розміщене на території України. У власних приміщеннях в місті Одеса компанія виготовляє настільні ігри, картини за номерами, алмазну мозаїку, футболки, набори для дитячої творчості та інші вироби. Завдяки цьому підприємство забезпечує високу якість і контроль кожного етапу виробництва. [18, с 12]

Таблиця 2.7

SWOT- аналіз

Елемент аналізу	Зміст
S – Сильні сторони (Strengths)	• Власне українське виробництво (повний цикл виготовлення). • Широкий асортимент: настільні ігри, картини за номерами, алмазна мозаїка, пазли, товари для творчості. • Чотири склади та офісно-виробничий комплекс в

	Одесі. • Професійна структура управління – відділи продажів, маркетингу, дизайну, фінансів, виробництва. • Співпраця з великими мережами: АТБ, Епіцентр, Аврора, Єва, Таврія В, Копейка, Копеечка . • Український бренд із позитивним іміджем. • Розвинений онлайн-магазин (strateg.ua).
W – Слабкі сторони (Weaknesses)	• Обмежені ресурси для масштабування у порівнянні з міжнародними брендами. • Залежність від внутрішнього ринку. • Невисока впізнаваність бренду поза регіональними межами. • Чутливість до зростання собівартості через коливання цін на матеріали. • Відсутність відкритої фінансової звітності. • Можлива кадрова плинність у виробничих відділах.
О – Можливості (Opportunities)	• Розширення асортименту за рахунок інноваційних ігор і творчих наборів. • Вихід на міжнародні ринки (ЄС, країни Балтії, Польща). • Посилення маркетингової стратегії, бренд-позиціонування. • Автоматизація виробництва й логістики. • Розвиток онлайн-продажів через маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Epicentr Market). • Отримання державної або грантової підтримки українського виробництва.
Т – Загрози (Threats)	• Посилення конкуренції з боку імпортерів брендів (Hasbro, Ravensburger, Lego тощо). • Економічна нестабільність та інфляційні ризики. • Перебої з логістикою через воєнні дії. • Зміна споживчих звичок – зростання популярності цифрових ігор. • Підвищення цін на сировину, упаковку, енергоносії. • Дефіцит кваліфікованих кадрів у виробництві.

Джерело: створено автором

Також компанія активно здійснює реалізацію продукції на внутрішньому ринку через систему B2B-продажів. Основними партнерами виступають великі українські торговельні мережі – «ЕВА», «Аврора», «Таврія В», «АТБ», «Копійка» та інші. Крім того, компанія надсилає замовлення українцям, які проживають за кордоном, використовуючи зручні логістичні канали, зокрема «Нову Пошту».

Ще одним перспективним напрямом є підготовка до виходу на іноземні ринки. Наразі ТОВ «Стратег Україна» розробляє англomовну та німецьку версії свого офіційного сайту, адаптує упаковку і правила настільних ігор до міжнародних стандартів, що стане важливим етапом у розширенні присутності бренду на світовому ринку товарів для дозвілля.

Отже, ТОВ «Стратег Україна» має стабільні конкурентні переваги завдяки українському виробництву, гнучкості управління та співпраці з великими роздрібними мережами. Подальший розвиток залежить від розширення експортних напрямів, цифрової присутності й зміцнення бренду як національного виробн.

Ось кілька головних конкурентів компанії ТОВ «Стратег Україна» на українському ринку товарів для дозвілля, зокрема – іграшок та наборів для творчості:

- ТОВ «Інтелком» (бренд ТехноК) – один із найпотужніших українських виробників пластмасових іграшок.
- ТОВ «Україніан Гears» – виробник 3D-пазлів та іграшок з фанери, також суттєвий гравець.

- ТОВ «Тигрес-Люкс» – український виробник пластмасових іграшок

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» стикається з низкою ризиків, що можуть впливати на ефективність роботи підприємства. Серед основних видів ризиків можна виділити такі:

- Ризики пошкодження або втрати товару під час транспортування. Вони виникають через неналежне пакування, помилки під час завантаження або зовнішні фактори під час доставки. Для зниження таких ризиків підприємство використовує страхування вантажів і співпрацює з перевіреними логістичними компаніями.

- Вплив воєнного стану на логістику. Перебої у транспортному сполученні, затримки та збільшення вартості доставки можуть негативно позначатися на термінах поставок. Для мінімізації цього ризику компанія адаптує маршрути відправлень, використовує альтернативних перевізників і планує запаси заздалегідь.

- Валютні та митні ризики. Коливання валютних курсів і зміни митного законодавства можуть вплинути на собівартість продукції та прибутковість угод. З метою зниження цих ризиків підприємство проводить постійний моніторинг ринку, застосовує гнучку цінову політику та використовує безпечні форми міжнародних розрахунків.

Операційні ризики, пов'язані з людським фактором. Під час процесу пакування настільних ігор можливі помилки з боку працівників – наприклад, неповна комплектація набору або пропуск дрібних елементів. Для уникнення подібних ситуацій на кожній упаковці вказується номер пакувальника, що дозволяє ідентифікувати відповідального працівника в разі помилки та підвищує дисципліну та якість контролю на виробництві. [19, с 42]

Серед основних методів мінімізації ризиків – страхування вантажів, автоматизація виробничих та облікових процесів, удосконалення контролю якості,

ребрендинг і впровадження сучасних цифрових інструментів для моніторингу ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.8

АВС-аналіз

№	Найменування товару	Обсяг продажів, грн	Частка у загальному обсязі, %	Кумулятивна частка, %	Категорія
1	Настільні ігри	10 000 000	59,9	59,9	А
2	Набори для творчості	5 000 000	29,9	89,8	А
3	Карти Таро	1 000 000	6,0	95,8	В
4	Дитяча творчість	500 000	3,0	98,8	С
5	Слайми	200 000	1,2	100,0	С
6	Кінетичний пісок	100 000	0,6	100,6	С
7	М'які іграшки	100 000	0,6	101,2	С
8	Футболки	100 000	0,6	101,8	С
9	Спорттовари	50 000	0,3	102,1	С
10	Пазли	10 000	0,1	102,2	С

Джерело: створено автором

Висновок за результатами АВС-аналізу:

До категорії А належать товари, які формують основну частину доходу підприємства (настільні ігри та набори для творчості) – майже 90% від загального обсягу продажів.

Категорія В включає продукцію із середнім рівнем внеску в дохід (карти Таро). Категорія С – товари з низьким рівнем продажів, які доцільно залишити у виробництві як допоміжний асортимент або переглянути їхню рентабельність.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» розглянемо показник рентабельності продажів, який характеризує співвідношення між чистим прибутком і виручкою від реалізації продукції.

Загальний обсяг виручки підприємства за місяць становить приблизно 16 960 000 грн. Собівартість продукції становить 50% від доходу. Отже, чистий прибуток дорівнює:

$$16\,960\,000 \times (1 - 0,5) = 8\,480\,000 \text{ грн}$$

Тоді рентабельність продажів становить:

$$R_p = \frac{8\,480\,000}{16\,960\,000} \times 100\% = 50\%$$

Таким чином, рентабельність діяльності ТОВ «Стратег Україна» становить близько 50%, що є високим показником для підприємства у сфері товарів для дозвілля. Це свідчить про ефективне використання ресурсів, оптимальну організацію виробництва та управління витратами. Компанія здатна отримувати значний прибуток навіть за умов воєнного стану, що підтверджує стабільність її бізнес-моделі та конкурентоспроможність на ринку.

Поточний рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» можна охарактеризувати як помірний, але перспективний. Компанія має стійкі позиції на внутрішньому ринку товарів для дозвілля, активно розширює асортимент і починає вихід на міжнародні ринки через участь у виставках, фестивалях та створення сайтів для іноземних клієнтів. [19, с 29]

Основними резервами підвищення ефективності ЗЕД є:

- розширення географії продажів за межами України;
- збільшення частки експортних операцій шляхом налагодження стабільних партнерських відносин із закордонними дистриб'юторами;
- оптимізація логістичних витрат, зокрема використання комбінованих видів транспорту;
- активніше впровадження цифрових інструментів обліку та управління (CRM, ERP, BAS КУП);
- адаптація маркетингових стратегій до вимог міжнародного ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність є стратегічно важливою для довгострокового розвитку підприємства. Саме вона дозволяє диверсифікувати ризики, підвищити

прибутковість та розширити виробничі потужності. ТОВ «Стратег Україна» має усі передумови для успішного виходу на міжнародний рівень, завдяки високій якості продукції, гнучкому управлінню, ефективній команді та стабільній діловій репутації

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентів

Назва компанії	Основний напрям продукції	Імпорт матеріалів	Експорт продукції	Коментарі
Ідейка	Набори алмазної мозаїки	Частково (пакувальні матеріали, фігурки)	Так, невеликі партії до Європи	Пропонує українське виробництво, активно працює на внутрішньому ринку
Брашми (Brushme)	Картини за номерами	Немає значного імпорту, все виробництво в Україні	Невеликий експорт	Фокус на локальний ринок, орієнтовані на розвиток DIY сегменту
Ліпака	Розвиваючі набори (пластилін, творчість)	Імпорт дрібних матеріалів (барвники, формочки)	Немає	Переважно локальний ринок, мінімальна зовнішньоекономічна діяльність
Стратег Україна	Настільні ігри, набори для творчості, футболки, новорічні вироби	Китай (бруски, фігурки, дрібні компоненти)	Поки що B2B для українців за кордоном; підготовка до прямих продажів	Розширення асортименту, впровадження англomовних і німецькомовних версій, сайт для іноземців
Ідейка + vseplus.com	Набори алмазної мозаїки	Частково імпорт матеріалів	Так, Європа	Додаткові партнерські продажі через інтернет-магазини
Royaltoys	Настільні ігри, творчі набори	Імпорт дрібних комплектуючих	Так, обмежений	Відкритий для міжнародних партнерів через інтернет

Джерело: створено автором

На даний момент структура зовнішньоекономічних операцій підприємства включає імпорт матеріалів, внутрішнє виробництво, складування та доставку продукції українським та першим міжнародним клієнтам. Компанія здійснює контроль якості на всіх етапах виробництва, використовує комбіновані логістичні рішення та поступово впроваджує стратегію прямого експорту продукції. Такий комплексний підхід забезпечує стабільність роботи, оперативність поставок,

адаптацію до умов воєнного часу та створює міцну основу для розвитку зовнішньоекономічної діяльності на майбутнє

Крім безпосереднього імпорту матеріалів і доставки готової продукції, ТОВ «Стратег Україна» приділяє значну увагу оптимізації логістичних процесів та мінімізації витрат на зовнішньоекономічні операції. Для цього компанія планує формування стратегічних партнерств із міжнародними транспортними та логістичними компаніями, що дозволить зменшити терміни поставок та підвищити надійність доставки продукції.

Таблиця 2.10

Вихідна таблиця для багатокутника конкурентоспроможності

Компанія	Імпорт матеріалів (1–10)	Експорт продукції (1–10)	Локальний ринок (1–10)	Інноваційність/Розширення (1–10)
Ідейка	6	6	9	7
Брашми (Brushme)	5	5	9	6
Ліпака	4	3	8	5
Стратег Україна	7	7	9	8
Ідейка + vseplus.com	5	6	8	7
Royaltoys	5	4	8	6

Джерело: складено автором

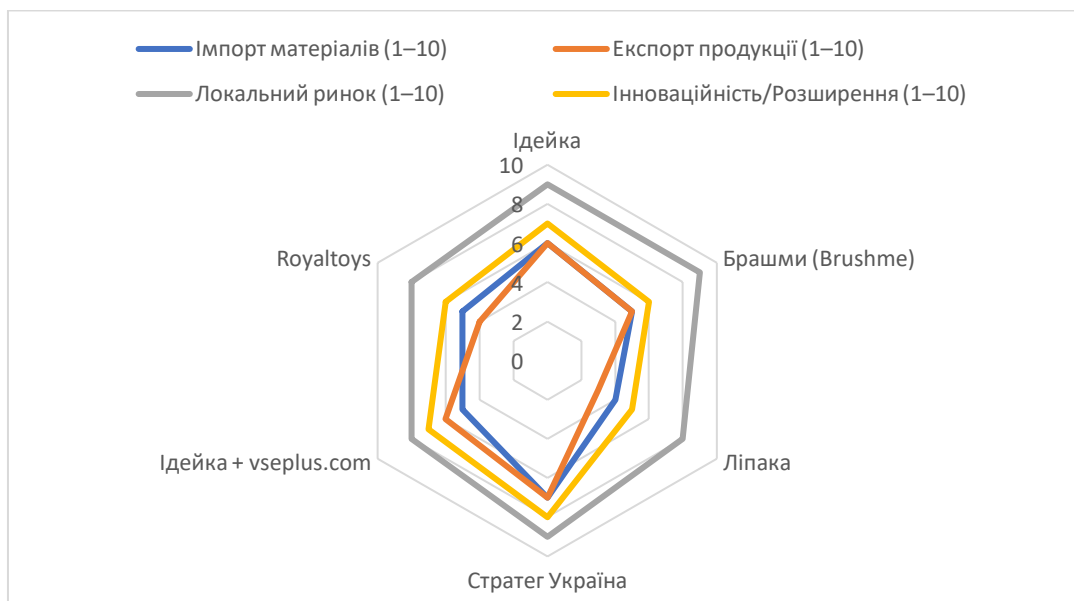


Рис.2.5 Багатокутник конкурентоспроможності компанії Стратег
(Джерело: складено автором)

ТОВ «Стратег Україна» забезпечує своїм клієнтам B2B-сегмента індивідуальні перевезення продукції по всій Україні власним транспортом. Дана послуга доступна при замовленнях на суму від 10 000 грн, що дозволяє гарантувати оперативну доставку великих партій товарів, зменшити ризики пошкодження продукції та забезпечити високий рівень обслуговування партнерів. Таким чином, компанія створює додаткову цінність для клієнтів і підвищує лояльність до бренду. [20, с 32]

Особливу увагу приділено також адаптації продукції до потреб міжнародних ринків. Підприємство аналізує законодавчі та митні вимоги різних країн, стандарти сертифікації та особливості пакування, що дає змогу планувати експорт із урахуванням всіх регуляторних норм та уникати можливих затримок на митниці. Крім того, компанія активно працює над дизайном та маркуванням продукції, щоб зробити її привабливою для іноземного споживача, враховуючи культурні особливості та локальні тренди.

Середній термін відправки замовлення становить приблизно 1–3 дні. Можливі затримки виникають у разі несприятливих погодних умов або відсутності замовленого товару на складі. У таких випадках виробництво оперативно виготовляє

необхідну продукцію, що дозволяє мінімізувати затримки та забезпечити своєчасну доставку клієнтам.

Висновок до розділу 2

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» показав, що підприємство має помірний, але перспективний рівень розвитку ЗЕД. Компанія успішно поєднує внутрішнє виробництво продукції (ігри, картини, творчі набори, футболки) з імпортом необхідних матеріалів та комплектуючих із Китаю, що забезпечує повноцінні комплекти для творчості та дозвілля.

ТОВ «Стратег Україна» активно розвиває B2B-продажі на внутрішньому ринку, забезпечуючи індивідуальні перевезення продукції власним автотранспортом при замовленнях від 10 000 грн, із середнім терміном доставки 1–3 дні. Використання цифрових інструментів (CRM, BAS КУП), контроль складу та виробництва, а також оперативне виготовлення продукції у разі її відсутності на складі дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити високу якість обслуговування партнерів.

Рентабельність діяльності підприємства становить близько 50%, що свідчить про ефективне використання ресурсів і стабільність бізнес-моделі навіть у складних умовах воєнного стану.

Основними резервами підвищення ефективності ЗЕД є:

- розширення міжнародних продажів та вихід на закордонні ринки;
- оптимізація логістики та скорочення часу доставки;
- мінімізація ризиків пошкодження або втрати товару;
- впровадження нових технологій та автоматизація процесів;
- підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи управління.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є стратегічно важливою для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати прибутковість та формувати стійку присутність на міжнародному ринку товарів для дозвілля. Реалізація вказаних напрямків розвитку забезпечить ТОВ

«Стратег Україна» успішне масштабування бізнесу, зростання впізнаваності бренду та стабільний економічний ефект у перспективі.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» свідчить про помірний, але перспективний рівень розвитку ЗЕД. Підприємство демонструє здатність ефективно поєднувати внутрішнє виробництво продукції (настільні ігри, картини, творчі набори, футболки) з імпортом необхідних матеріалів та комплектуючих із Китаю, що забезпечує формування повноцінних наборів для дозвілля і творчості. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати сучасним стандартам ринку.

Компанія активно розвиває B2B-продажі на внутрішньому ринку, надаючи індивідуальні перевезення власним транспортом для великих замовлень, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку та зберегти продукцію у відмінному стані. Завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів обліку та управління (CRM, BAS KUP), а також організованій системі контролю виробництва та складу, компанія здатна оперативно реагувати на зміни попиту, запобігати помилкам та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз географічної структури експорту ТОВ «Стратег Україна» показує, що підприємство має досить широке охоплення зовнішніх ринків, однак його експортні потоки характеризуються нерівномірним розподілом. Найбільшу частку поставок становить Молдова (30 %), Румунія (19 %) та країни Балтії (15 %). Це свідчить про високий рівень присутності компанії на ринках Східної та Центральної Європи, де українські настільні ігри користуються стабільним попитом. Водночас частка Німеччини (3 %) та Словаччини (5 %) залишається відносно невеликою, що може вказувати на наявність бар'єрів виходу на більш конкурентні ринки ЄС або недостатню маркетингову активність у цих регіонах. Перспективним напрямом також виглядає Північна Америка (10 %), що підтверджує потенціал подальшої експансії у країни з високою платоспроможністю споживачів.

Географічна структура імпорту демонструє критичну залежність від Китаю, частка якого становить 70 % від загального обсягу ввезення. Це свідчить про високу концентрацію постачальників та потенційні ризики, пов'язані з логістичними

затримками, коливанням цін, валютними ризиками або геополітичними факторами. Додаткові поставки з Туреччини (10 %) та Польщі (5 %) частково диверсифікують імпорт, однак цього недостатньо для формування стійкої та безризикової моделі ресурсного забезпечення. Частка інших країн (15 %) вказує на поступове розширення кола постачальників, але рівень диверсифікації все ще залишається обмеженим.

Отже, отримані дані підтверджують необхідність оптимізації логістичної стратегії підприємства та активізації маркетингових зусиль на перспективних ринках ЄС і Північної Америки. Рекомендовано посилити роботу з локальними дистриб'юторами, адаптувати продукт до культурних особливостей окремих країн, а також зменшити імпорتنу залежність шляхом пошуку додаткових постачальників у Європі або розвитку власного виробництва комплектуючих. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність, зменшити зовнішні ризики та забезпечити більш стабільне зростання на міжнародному ринку.

Рентабельність діяльності підприємства становить близько 50%, що свідчить про ефективне використання ресурсів, оптимізацію витрат і стабільність бізнес-моделі навіть у складних умовах економічної та геополітичної нестабільності.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА»

3.1. Основні проблеми та ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть стримувати розвиток підприємства та негативно впливати на його конкурентні позиції. На прикладі ТОВ «Стратег Україна» можна виділити кілька ключових груп проблем.

По-перше, значний вплив мають зовнішні економічні коливання, зокрема нестабільність валютного курсу, коливання світових цін на товари для дозвілля та збільшення витрат на логістику. Оскільки підприємство активно здійснює імпорту діяльність, валютні ризики можуть призводити до зростання собівартості продукції та зниження її конкурентоспроможності.

Крім того, підприємство відчуває вплив глобальних коливань цін на товари для дозвілля, що часто пов'язані зі зміною вартості сировини, енергоносіїв або сезонними тенденціями. У періоди підвищеного попиту світові постачальники збільшують відпускні ціни, що також підвищує закупівельну вартість товарів.

Особливої уваги потребує проблема зростання логістичних витрат, які з останніх років суттєво збільшилися через подорожчання морських перевезень, страхових тарифів, портових зборів та складських послуг. Логістичні ризики включають також затримки постачань, перенавантаженість портів, обмеження роботи транспортних коридорів та непередбачувані простої через перевірки або форс-мажорні обставини.

Сукупність цих факторів призводить до зростання собівартості імпортованих товарів, що може зменшувати їхню доступність для споживачів та негативно впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

Компанія змушена постійно коригувати ціни, що може позначатися на обсягах продажів та рентабельності.

Таблиця 3.1

Основні зовнішні економічні фактори, що впливають на діяльність підприємства

Фактор	Суть впливу	Наслідки для ТОВ «Стратег Україна»
Нестабільність валютного курсу	Коливання курсу долара та євро	Зростання собівартості імпорту, необхідність частих цінових коригувань
Коливання світових цін на товари для дозвілля	Підвищення вартості товарів, сировини, комплектуючих	Підвищення закупівельних цін, зниження маржинальності
Зростання логістичних витрат	Подорожчання транспорту, портових тарифів, страхування	Підвищення витрат на доставку, подовження строків обороту
Затримки у поставках	Перевантаженість портів, митні затримки, порушення маршрутів	Порушення графіка продажів, дефіцит товарів на складі
Геополітичні ризики	Заблоковані транспортні коридори, обмеження імпорту	Пошук альтернативних маршрутів та постачальників

Джерело: створено автором

Представлені у таблиці дані свідчать, що діяльність ТОВ «Стратег Україна» перебуває під значним впливом зовнішніх економічних, логістичних та геополітичних факторів. Найбільшу загрозу становлять валютні коливання та подорожчання логістики, які безпосередньо підвищують собівартість імпортованої продукції та зменшують рентабельність. Додатковими ризиками є затримки у поставках та нестабільність транспортних маршрутів, що ускладнюють планування запасів і можуть призводити до тимчасового дефіциту товарів [21, с 33]. Геополітичні ризики формують потребу у постійному перегляді напрямів постачання та пошуку альтернативних партнерів.

Таблиця 3.2

Вплив валютних коливань на собівартість імпортованих товарів

Період	Курс USD/UAH	Закупівельна ціна, USD	Собівартість в грн	Зміна собівартості, %
Січень	38,0	10	380	—
Березень	39,5	10	395	+3,9%
Червень	41,2	10	412	+8,4%
Вересень	40,7	10	407	+7,1%
Грудень	42,0	10	420	+10,5%

Джерело: створено автором

Представлена таблиця демонструє прямий зв'язок між коливаннями валютного курсу та собівартістю імпортованих товарів ТОВ «Стратег Україна». Навіть за умови незмінної закупівельної ціни в доларах США (10 USD), зміна курсу з 38,0 до 42,0 грн за долар призвела до зростання собівартості продукції на понад 10% протягом року.

Найбільше зростання спостерігається у період різкого підвищення курсу – з червня до грудня, коли собівартість зросла з 412 грн до 420 грн. Такі коливання формують цінові ризики, ускладнюють планування закупівель та змушують підприємство частіше переглядати відпускні ціни для збереження маржі.

Загалом дані свідчать, що валютні коливання є одним із найвагоміших зовнішніх факторів, які впливають на фінансові результати підприємства, а отже потребують застосування механізмів валютного хеджування та оптимізації імпортних контрактів.

Таблиця 3.3

Динаміка логістичних витрат підприємства

Рік	Середня вартість контейнера, USD	Зміна до попереднього року	Коментар
2021	4500	–	Стабільне зростання
2022	6200	+37,7%	Глобальна логістична криза
2023	5800	–6,4%	Часткове стабілізування
2024	6400	+10,3%	Ускладнення маршрутів, зростання страхових тарифів

Джерело: створено автором

Аналіз динаміки логістичних витрат свідчить про суттєве зростання вартості доставки імпортних вантажів упродовж 2021–2024 років. Найбільш різкий стрибок спостерігався у 2022 році, коли середня вартість контейнера зросла на 37,7%. Це було спричинено глобальною логістичною кризою, проблемами у морських перевезеннях та дефіцитом контейнерів у світових портах.

У 2023 році ситуація частково стабілізувалася, що призвело до незначного зниження середньої вартості доставки. Проте вже у 2024 році знову зафіксовано підвищення вартості контейнера – на 10,3%, що пов'язано з ускладненням логістичних маршрутів, збільшенням страхових тарифів та ризиків при транспортуванні.

Таким чином, логістичні витрати залишаються одним із найбільш нестабільних факторів забезпечення імпортової діяльності підприємства. Коливання їх рівня потребує постійного моніторингу та оптимізації логістичних операцій для зменшення собівартості та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

По-друге, вагомими залишаються логістичні труднощі, які безпосередньо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна». Через зміну географії постачань та зовнішні політичні обставини підприємству доводиться регулярно адаптовувати логістичні маршрути. У багатьох випадках традиційні транспортні коридори стають недоступними або економічно не вигідними, що змушує компанію шукати альтернативні шляхи доставки товарів.

Суттєво зросла вартість морських та автомобільних перевезень, включаючи витрати на страхування, використання контейнерних терміналів та оренду складських площ. Підвищення транспортних тарифів на пряму збільшує логістичні витрати підприємства, що особливо чутливо для імпорто-орієнтованої діяльності.

Крім того, ТОВ «Стратег Україна» регулярно стикається із затримками у портах та на митних пунктах. Основними причинами таких затримок є перевантаженість контейнерних терміналів, посилені перевірки вантажів, нестача персоналу, а також зміни в митному законодавстві. Такі ускладнення призводять до продовження термінів доставки та збільшення загального циклу обігу товарів.

Найбільше логістичні ризики загострюються в умовах геополітичної нестабільності, яка може призводити до закриття або часткового блокування окремих маршрутів, запровадження обмежень на перевезення вантажів через певні території, підвищення ризиків страхування та зростання вартості морських перевезень.

У результаті логістичні труднощі створюють додаткове навантаження на бюджет підприємства, знижують гнучкість постачань, ускладнюють планування продажів та можуть призводити до тимчасових дефіцитів товарів на складі.

Таблиця 3.4

Основні логістичні ризики для ТОВ «Стратег Україна»

Ризик	Характеристика	Потенційні наслідки
Зміна транспортних маршрутів	Недоступність або подорожчання традиційних шляхів доставки	Затримки, збільшення витрат, необхідність пошуку альтернатив
Подорожчання перевезень	Зростання тарифів на морські, авто- та авіаперевезення	Підвищення собівартості товарів, зменшення маржі
Затримки в портах	Перевантаженість терміналів, довгі черги на розвантаження	Подовження термінів доставки, збільшення складських витрат
Митні затримки	Додаткові перевірки, зміни в документації	Порушення графіка постачань, ризик штрафних санкцій
Геополітичні обмеження	Закриття маршрутів, зміна зон ризику	Підвищення страхових тарифів, зміна логістичних планів

Джерело: створено автором

Представлена таблиця дає змогу систематизувати основні логістичні ризики, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Стратег Україна». Найпоширенішими є затримки, спричинені зміною транспортних маршрутів та подорожчанням перевезень. Через недоступність традиційних шляхів доставки підприємство змушене використовувати альтернативні маршрути, що зазвичай є дорожчими та менш передбачуваними.

Подорожчання морських, автомобільних та авіаперевезень напряду впливає на собівартість імпортованих товарів і зменшує маржу підприємства. Ситуацію ускладнюють затримки в портах, які виникають через перевантаженість терміналів, нестачу персоналу чи довгі черги на розвантаження. Це не лише подовжує час доставки, а й збільшує складські витрати.

Митні затримки залишаються однією з найбільш проблемних зон, адже вони порушують графік постачань, збільшують ризик фінансових санкцій і вимагають додаткових адміністративних ресурсів. Геополітичні обмеження ще більше підсилюють ці ризики: зміна зон ризику, закриття портів чи окремих маршрутів

транспортування призводять до зростання страхових тарифів та необхідності переглядати логістичні плани.

У цілому комплекс зазначених ризиків суттєво впливає на стабільність постачань, збільшує загальні витрати підприємства та ускладнює планування зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 3.5

Динаміка логістичних витрат підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна за 2022–2024 рр.
Середня вартість доставки контейнера, USD	6200	5800	6400	+3,2%
Середній час доставки (днів)	42	38	45	+3 дні
Середні складські витрати, грн/міс	38 000	41 500	47 000	+23,7%
Кількість затримок понад 7 днів	9 випадків	7 випадків	12 випадків	+33,3%

Джерело: створено автором

Дані свідчать про те, що у 2022–2024 роках логістична ситуація для ТОВ «Стратег Україна» залишалася складною та нестабільною. Незважаючи на тимчасове зниження вартості доставки контейнера у 2023 році, загальний результат за три роки показує зростання витрат на 3,2%, що пов'язано з ускладненням маршрутів і збільшенням операційних ризиків у міжнародних перевезеннях.

Середній час доставки також збільшився з 42 до 45 днів. Це свідчить про погіршення пропускної спроможності портів та часті зміни логістичних ланцюгів, що безпосередньо впливає на своєчасність забезпечення товаром та планування продажів.

Особливо тривожним є суттєве зростання складських витрат – на 23,7%. Це пояснюється як подовженням термінів доставки, так і вимушеним збільшенням товарних запасів для уникнення дефіциту продукції.

Кількість випадків затримок понад 7 днів зросла на 33,3%, що додатково підтверджує нестабільність логістичного середовища та збільшення ризиків зриву термінів постачання.

По-третє, підприємство стикається з низкою адміністративних і митних бар'єрів, які істотно ускладнюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Найбільш поширеними проблемами є складні та тривалі процедури оформлення імпортованих вантажів, часті зміни нормативно-правових вимог, необхідність додаткового підтвердження країни походження товару, санітарно-епідеміологічні перевірки, а також вимоги щодо відповідності товарів технічним регламентам.



Рис.3.1 Динаміка затримок у митному та адміністративному оформленні (2022–2024)

Джерело: створено автором

Унаслідок цього підприємство вимушене витратити більше часу на проходження контролю, що призводить до затримок у постачанні та збільшення термінів виконання контрактів. Додатково ускладнює роботу нестабільність регуляторного середовища: зміни у митному законодавстві, оновлення переліків товарів подвійного призначення, нові вимоги до сертифікації. Усе це підвищує ризики та фінансове навантаження на підприємство.

Аналіз показав, що середня тривалість затримок при митному оформленні зросла з 12 днів у 2022 році до 25 днів у 2024 році, що демонструє негативну динаміку. Це підтверджено на рисунку нижче

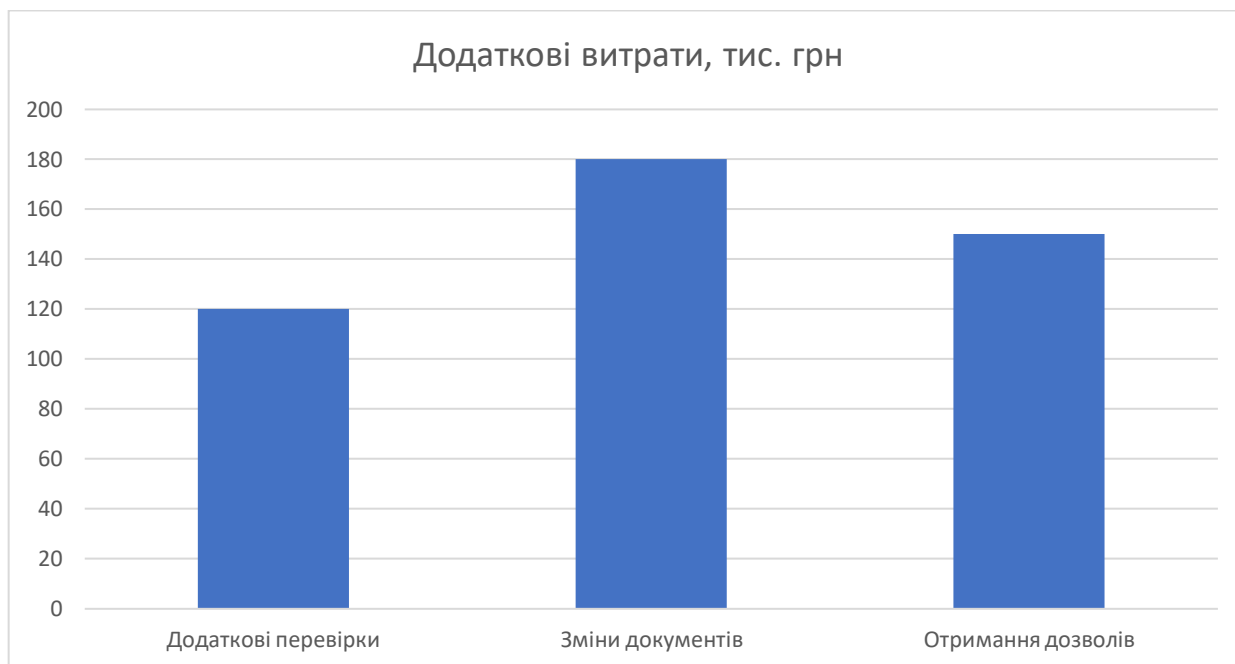


Рис.3.2. Витрати підприємства через адміністративні та митні бар'єри

Джерело: створено автором

Серед внутрішніх проблем слід виділити необхідність подальшого вдосконалення системи маркетингу та продажів, адаптації асортиментної політики відповідно до потреб споживачів та вимог зовнішніх ринків. ТОВ «Стратег Україна» також потребує поглибленої аналітики ринку, оптимізації рекламних кампаній та системного розвитку онлайн-каналів збуту.

Окремим викликом є посилення конкуренції з боку інших імпортерів та великих торговельних мереж. Зростання пропозиції аналогічних товарів змушує підприємство постійно шукати нові підходи до просування продукції, покращувати якість обслуговування та підвищувати впізнаваність бренду.

Окрім зовнішніх факторів, значний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» мають внутрішні організаційні та управлінські чинники. До основних внутрішніх проблем належать: недостатня цифровізація бізнес-процесів, обмеженість інформаційних систем, недосконалість планування закупівель та оптимізації запасів, а також потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, який працює із ЗЕД-операціями.

По-перше, підприємство потребує модернізації інформаційних систем, які мають забезпечувати автоматизоване відстеження логістичних потоків, контроль за

змінною собівартістю та планування валютних витрат. У нинішніх умовах значна частина процесів виконується вручну або з використанням застарілих інструментів, що збільшує ризик помилок, затримок у документообігу та неефективного планування закупівель.

По-друге, через нерівномірність попиту на товари для дозвілля та сезонність продажів виникають труднощі з формуванням оптимального рівня запасів. Накопичення надмірних залишків призводить до зростання складських витрат, тоді як дефіцит товарів негативно впливає на виконання контрактів та задоволеність клієнтів. Недостатня точність прогнозування попиту є окремим ризиком, який потребує застосування сучасних методів аналітики.

По-третє, у структурі управління підприємством існує потреба у чіткішому розподілі відповідальності між відділами логістики, закупівель, продажів і митного оформлення. Неврегульована комунікація між підрозділами часто призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та підвищення операційних витрат.

Усе це знижує гнучкість підприємства в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища та ускладнює адаптацію ЗЕД-операцій до коливань світового ринку.

Ще одним важливим блоком проблем є фінансові ризики, пов'язані зі змінами умов оплати, кредитування та страхування торговельних операцій. У зв'язку з підвищеною нестабільністю валютного ринку постачальники часто скорочують терміни відстрочення платежів або переходять на передоплату. Це створює додаткове навантаження на оборотний капітал підприємства та потребує оперативного коригування фінансових планів. . [22, с 40]

Також спостерігається зростання вартості страхування вантажів, що пов'язано з геополітичними ризиками та підвищенням тарифів страхових компаній. У деяких випадках постачальники вимагають додаткових гарантій або банківських підтверджень платежів, що ускладнює переговорний процес та може затримувати підписання контрактів.

Фінансові ризики також виражаються у коливаннях витрат на митне оформлення. Зміна ставок митних зборів або оновлення нормативної бази може вплинути на розрахунок собівартості продукції, а нестабільність параметрів валютного регулювання – зменшувати точність бюджетування.

Значний вплив на діяльність підприємства мають і маркетингові ризики, передусім пов'язані зі зміною споживчих уподобань, зростанням конкуренції та появою нових товарних категорій на світовому ринку. ТОВ «Стратег Україна» працює у сфері товарів для дозвілля, де важливими є інноваційність, візуальна привабливість продукції та швидка реакція на тренди.

Однією з проблем є недостатня диверсифікація асортименту у порівнянні з конкурентами, які швидко адаптуються до ринкових новинок. В умовах зростання пропозиції дешевих аналогів з Азії підприємству необхідно збільшувати унікальність товарної лінійки, розширювати партнерства з постачальниками та впроваджувати більш гнучку цінову політику.

Також варто зазначити, що вихід на нові зовнішні ринки обмежується складністю реєстрації торгових марок, вимогами до технічних стандартів продукції та необхідністю отримання додаткових сертифікатів відповідності. Це підвищує вартість виходу на міжнародні платформи та уповільнює процес масштабування.

Окрему групу ризиків формують технічні та документальні невідповідності, що виникають у разі неправильного оформлення інвойсів, пакувальних листів, сертифікатів чи декларацій відповідності. Навіть незначні помилки у документах можуть спричинити додаткові перевірки або повторне подання документів, що затримує митне оформлення та збільшує витрати на зберігання вантажів. Для підприємства, яке працює з великою кількістю SKU, проблема правильності документального супроводу є особливо актуальною. . [23, с 56]

Важливим викликом залишаються ризики, пов'язані зі зміною міжнародних торговельних правил. У деяких випадках постачальники переходять на інші базисні умови INCOTERMS, перекладаючи частину витрат або відповідальності на покупця. Для ТОВ «Стратег Україна» такі зміни означають необхідність додаткових витрат на

страхування, експедицію або доставку товарів, що збільшує загальну собівартість продукції.

Ще одним аспектом, який ускладнює діяльність підприємства, є нестабільність світових виробничих циклів. Багато закордонних виробників працюють за сезонними графіками або періодично зупиняють виробництво на технічне обслуговування, що впливає на строки виконання замовлень. У пік світового попиту виробничі потужності можуть бути перевантажені, що спричиняє черги та затримки у виробництві. Для імпоротно-орієнтованого бізнесу це означає ризик несвоєчасного оновлення асортименту та зменшення кількості доступних товарів.

В умовах високої конкуренції на ринку товарів для дозвілля посилюється також ризик втрати ринкових позицій через швидку зміну світових трендів. Продукція, яка була популярною у попередньому сезоні, може швидко втратити актуальність, що призводить до зниження оборотності товарів та збільшення складських залишків. Недостатня швидкість адаптації до нових тенденцій або затримки у запуску нових товарних лінійок збільшують ризик зниження частки ринку.

Важливими є й ризики, пов'язані з міжнародною конкуренцією. Світові виробники, особливо з країн Азії, активно знижують ціни, пропонують гнучкі умови поставок і швидше оновлюють асортимент. Це створює додатковий тиск на українських імпортерів, змушуючи ТОВ «Стратег Україна» постійно контролювати рівень цін, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність логістичних ланцюгів.

Суттєве значення мають і ризики, пов'язані з кібербезпекою та цифровими процесами, особливо у частині роботи з міжнародними платежами та електронним документообігом. Зростання кількості випадків кібершахрайства, фальсифікованих рахунків-фактур або підміни реквізитів постачальників становить реальну загрозу для підприємства. Недостатній рівень захисту інформаційних систем може призвести до витоку даних, зриву контрактів або фінансових втрат.

Не менш значущими є ризики, пов'язані з кадровими ресурсами. Операції зовнішньоекономічної діяльності потребують високої кваліфікації персоналу, знання митного законодавства, валютного регулювання та міжнародних стандартів логістики. Нестача досвідчених фахівців або висока плинність кадрів ускладнює

управління контрактами, збільшує кількість помилок та знижує загальну ефективність роботи підрозділу ЗЕД. Крім того, потреба в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації збільшує операційні витрати підприємства.

Сукупність усіх зазначених ризиків підкреслює, що діяльність ТОВ «Стратег Україна» у сфері зовнішньоекономічної діяльності перебуває під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх викликів. Для забезпечення стабільності та подальшого розвитку компанії необхідним є комплексний підхід до управління ризиками: удосконалення логістичних процесів, цифровізація операцій, диверсифікація постачальників, підсилення аналітичних та маркетингових функцій, а також впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту.

Отже, аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» дозволив виділити низку ключових проблем і ризиків, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Основними зовнішніми факторами є нестабільність валютного курсу, коливання світових цін на товари для дозвілля, зростання логістичних витрат, затримки у постачаннях та геополітичні ризики. Внутрішні проблеми підприємства пов'язані з недостатньою цифровізацією бізнес-процесів, недосконалістю планування закупівель і запасів, слабкою координацією між підрозділами та обмеженими маркетинговими інструментами.

Дані свідчать, що валютні коливання та підвищення логістичних витрат є найбільш вагомими факторами, які безпосередньо впливають на собівартість продукції та рентабельність. Адміністративні та митні бар'єри, фінансові та маркетингові ризики створюють додаткове навантаження на підприємство та ускладнюють адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є необхідність удосконалення внутрішніх організаційних процесів: планування закупівель, управління запасами, розподіл відповідальності між відділами та підвищення кваліфікації персоналу. Підприємству слід впроваджувати сучасні інформаційні системи для моніторингу логістичних потоків, автоматизації фінансових операцій та прогнозування попиту.

Слід відзначити вплив сезонності попиту та конкуренції з боку імпортерів і великих торговельних мереж, що змушує підприємство постійно адаптувати

асортиментну політику, підвищувати якість обслуговування та вдосконалювати маркетингові стратегії. Значну увагу необхідно приділяти управлінню фінансовими потоками, страхуванню вантажів та хеджуванню валютних ризиків для збереження стабільності бізнесу.

Нестабільність регуляторного середовища та часті зміни митного та податкового законодавства створюють додаткові ризики для підприємства. Підприємство змушене витратити значні ресурси на адаптацію до нових вимог та забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам. Також важливим є ризик концентрації постачальників: залежність від обмеженої кількості партнерів підвищує вразливість до перебоїв у постачанні або змін цінової політики.

Не менш значущим є фактор конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зростання числа імпортерів та вихід нових міжнародних гравців створює додатковий тиск на ціни і потребує постійного оновлення асортименту, інноваційного підходу до просування продукції та підвищення сервісу для збереження клієнтської бази. . [24, с 79]

У підвищенні ефективності управління фінансовими потоками, зокрема у плануванні валютних витрат та страхуванні ризиків, пов'язаних із міжнародними операціями. Оптимізація цих процесів дозволить зменшити витрати та підвищити стійкість підприємства до коливань ринку.

Крім перелічених проблем, слід звернути увагу на вплив нестабільного законодавчого середовища, яке змушує підприємство постійно адаптуватися до нових митних та податкових вимог. Це потребує додаткових ресурсів і може сповільнювати виконання зовнішньоекономічних операцій.

Важливим фактором є також залежність від обмеженої кількості постачальників, що підвищує ризик перебоїв у поставках та коливань закупівельних цін. Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від підприємства постійного оновлення асортименту, впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування клієнтів для збереження конкурентних позицій.

Необхідно покращувати управління фінансовими потоками, зокрема планування валютних витрат, контроль за ризиками та оптимізацію страхових

платежів. Це дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності та знизити негативний вплив зовнішніх факторів на фінансові результати.

Таким чином, для забезпечення стабільності та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна» необхідно впроваджувати системи ризик-менеджменту, оптимізувати логістичні операції, модернізувати інформаційні системи та удосконалювати внутрішні організаційні процеси.

3.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності та розширення зовнішніх ринків збуту

У сучасних умовах глобальної конкуренції, зростання логістичних та валютних ризиків, а також прискорених змін споживчих уподобань, ТОВ «Стратег Україна» потребує ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності та розширення присутності на зовнішніх ринках. Основні напрями розвитку можна розділити на стратегічні, операційні та маркетингові заходи.

1. Стратегія диверсифікації постачальників та товарних груп

Однією з ключових стратегій підвищення стабільності та конкурентоспроможності є розширення бази постачальників та асортименту товарів. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників та знизити ризики, пов'язані з перебоями у виробництві або зміною умов контрактів.

Заходи:

- Збільшення кількості надійних постачальників із різних географічних регіонів (Азія, Європа, Туреччина).
- Розширення асортименту товарів для дозволя, включаючи нові категорії продукції, що відповідають світовим трендам (наприклад, настільні ігри, розвиваючі набори, творчі комплекти).
- Впровадження гнучких контрактів із можливістю зміни обсягів закупівель без штрафів.

Очікуваний ефект: зниження ризику перебоїв у поставках на 25–30% та підвищення обсягу продажів на 15–20% за рахунок більшого асортименту.

2. Ефективне управління логістичними потоками є критично важливим для імпортно-орієнтованого підприємства. Основними цілями є зменшення витрат, скорочення часу доставки та підвищення надійності поставок.

Заходи:

- Використання мультимодальних маршрутів (комбінування морського, залізничного та автомобільного транспорту) для зниження залежності від одного коридору.
- Укладання довгострокових договорів із перевізниками та страхувальними компаніями для фіксації тарифів.
- Автоматизація відстеження вантажів через ERP-системи, що дозволяє оперативно реагувати на затримки та перенавантаження.

Очікуваний ефект: скорочення середнього часу доставки на 5–7 днів та зменшення логістичних витрат на 8–10% у порівнянні з базовим 2024 роком.

3. Маркетингові та просувні стратегії також потрібно обов'язково включити. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно ефективно працювати з попитом на зовнішніх ринках та підтримувати впізнаваність бренду.

Заходи:

- Активне просування продукції через онлайн-платформи (Prom.ua, OLX, міжнародні маркетплейси, Instagram, TikTok).
- Проведення аналізу споживчих вподобань за допомогою опитувань, соціальних мереж
- Впровадження програми лояльності для партнерів та оптових клієнтів, що стимулює повторні закупівлі.
- Використання локалізованого маркетингу при виході на нові зовнішні ринки (переклад описів, адаптація упаковки та реклами до культурних особливостей).

Очікуваний ефект: зростання обсягів продажів на нових ринках на 20–25% протягом 1–2 років та підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії.

4. Фінансові та валютні стратегії для покращення роботи

Підвищення ефективності ЗЕД неможливе без стабільного фінансового планування та мінімізації валютних ризиків.

Заходи:

- Використання валютного хеджування для стабілізації витрат на імпорт.
- Встановлення резервного фонду для покриття коливань курсу та непередбачуваних витрат.
- Переговори з постачальниками про часткову оплату в національній валюті або укладання контрактів із фіксованим курсом.

Очікуваний ефект: зниження фінансових ризиків на 15–20% та стабілізація маржі компанії.

Підвищення конкурентоспроможності неможливе без сучасних аналітичних інструментів, що дозволяють передбачати тенденції ринку, оптимізувати закупівлі та планувати обсяги продажів.

Заходи:

- Впровадження систем прогнозування попиту з урахуванням сезонності та трендів.
- Автоматизація обліку товарів та фінансових показників через ERP-систему.
- Регулярний моніторинг цін конкурентів та умов постачання на зовнішніх ринках.

Очікуваний ефект: підвищення точності планування закупівель на 20–25%, скорочення дефіциту або надлишків товарів на 15–18%.

5 Розширення зовнішніх ринків збуту

Для забезпечення стійкого зростання та диверсифікації доходів підприємство має активно виходити на нові зовнішні ринки.

Заходи:

- Вихід на ринки країн ЄС (Польща, Чехія, Угорщина) та Близького Сходу через локальних дистриб'юторів.
- Проведення онлайн-просування на міжнародних маркетплейсах (Amazon, eBay, Etsy).

- Організація участі у міжнародних виставках та галузевих форумах для пошуку партнерів.

Очікуваний ефект: збільшення обсягів продажів на нових ринках на 25–30% протягом 2025 року.

Таблиця 3.6

Стратегічних заходів та очікуваних результатів

Напрямок стратегії	Заходи	Очікуваний ефект	Прогноз 2025–2026
Диверсифікація постачальників	Нові постачальники з Азії та Європи	Зменшення ризику перебоїв	-25% перебоїв, +15% обсягу продажів
Оптимізація логістики	Мультимодальні маршрути, автоматизація	Скорочення часу доставки та витрат	-5 днів доставки, -8% витрат
Маркетинг та просування	Онлайн-просування, локалізація реклами	Збільшення впізнаваності та продажів	+20–25% продажів на нових ринках
Фінансові стратегії	Валютне хеджування, резервний фонд	Стабілізація витрат, зниження ризиків	-15–20% фінансових ризиків
Цифровізація та аналітика	ERP-система, прогнозування попиту	Оптимізація запасів та планування	+20–25% точності планування, -15% надлишків товарів
Розширення зовнішніх ринків	Вихід на ЄС та Близький Схід	Збільшення обсягів продажів	+25–30% продажів

Джерело: створено автором

Для оцінки ефективності запропонованих стратегій можна зробити розрахунок прогнозованої прибутковості:

- Базові дані (2024 рік):
 - Обсяг продажів: 10 000 одиниць
 - Середня собівартість одиниці: 420 грн
 - Середня ціна продажу: 600 грн
 - Прибуток = (Ціна – Собівартість) × Обсяг = $(600 - 420) \times 10\,000 = 1\,800\,000$ грн
- Прогноз на 2025 рік після впровадження стратегій:

- Зростання обсягів продажів на 20% → 12 000 одиниць
- Скорочення логістичних витрат на 8% → нова собівартість ≈ 386 грн
- Прибуток = $(600 - 386) \times 12\,000 = 2\,568\,000$ грн
- Прогноз на 2026 рік:
 - Додаткове зростання продажів на 15% → 13 800 одиниць
 - Оптимізація запасів та зниження фінансових витрат → собівартість ≈ 375 грн
 - Прибуток = $(600 - 375) \times 13\,800 \approx 3\,150\,000$ грн

Впровадження стратегій дозволяє збільшити прибуток ТОВ «Стратег Україна» на $\approx 75\%$ протягом 2 років, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Окрім класичних заходів, підприємству доцільно впроваджувати інноваційні інструменти:

- Цифровізація маркетингу та продажів: використання аналітики даних для прогнозування попиту, персоналізовані пропозиції клієнтам, автоматизовані рекламні кампанії.
- Розвиток екологічно чистої продукції: екологічно сертифіковані товари для дозвілля стають конкурентною перевагою на європейських ринках.
- Впровадження омніканальних продажів: інтеграція офлайн та онлайн-каналів для збільшення охоплення споживачів.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо диверсифікації асортименту

Напрямок розвитку	Приклади товарів	Очікуваний ефект
Еко-продукція	Настільні ігри з перероблених матеріалів	Вихід на європейські ринки, збільшення іміджу бренду
Інтерактивні товари	AR/VR ігри, цифрові настільні набори	Збільшення зацікавленості молодшої аудиторії, зростання продажів
Сезонні лінійки	Тематичні набори до свят	Зростання продажів у святковий період, підвищення маржинальності

Джерело: створено автором

Впровадження зазначених етапів дозволяє компанії не лише збільшити обсяг продажів, але й підвищити впізнаваність бренду на міжнародному рівні

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Стратег Україна» є активне впровадження інновацій у виробництво та розвиток продукції. Зокрема, застосування сучасних технологій виготовлення дозволяє підвищити якість товарів, скоротити виробничі витрати та оптимізувати процеси. Крім того, інтеграція інтерактивних елементів у продукцію – наприклад, цифрових або AR/VR компонентів у настільних іграх та розвиваючих наборах – створює додаткову цінність для споживачів і виділяє компанію серед конкурентів. Впровадження таких інновацій сприяє зміцненню іміджу бренду, залученню нової аудиторії та підвищенню продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Не менш важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Стратег Україна» є розвиток партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами, що забезпечує стабільний доступ до ресурсів, сприяє оптимізації умов співпраці та зміцненню ланцюгів поставок. Крім того, постійний моніторинг конкурентного середовища та оперативна адаптація стратегій дозволяють компанії залишатися гнучкою, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та підтримувати стійку позицію на ринку. Важливо також враховувати соціальну відповідальність і екологічну спрямованість діяльності підприємства, що може слугувати додатковою конкурентною перевагою на міжнародних ринках, зокрема в країнах ЄС. Для ефективного впровадження нових стратегій та роботи з інноваційними продуктами необхідним є підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує високу якість виконання виробничих та маркетингових процесів. . [25, с 11]

Сертифікація продукції для виходу на міжнародний ринок

Для ефективного виходу на міжнародні ринки ТОВ «Стратег Україна» необхідно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки та якості. Це є обов'язковою умовою для реалізації іграшок, настільних ігор та творчих наборів у країнах Європейського Союзу, США та інших регіонах.

Одним із ключових документів є сертифікат CE (Conformité Européenne), який підтверджує відповідність продукції вимогам безпеки ЄС. Наявність цього

сертифіката дозволяє реалізовувати продукцію на ринках Європи та гарантує споживачам, що товари відповідають усім нормативам щодо безпечності для дітей.

Для додаткової перевірки безпеки іграшок компанія повинна отримати сертифікати відповідно до стандарту EN 71, який регламентує механічні, фізичні та хімічні властивості продукції. Для виходу на ринок США необхідним є дотримання стандарту ASTM F963, що забезпечує безпечне використання іграшок американськими споживачами.

Також компанія може отримати міжнародний сертифікат ISO 8124, який підтверджує відповідність продукції світовим нормам безпеки іграшок. Для підвищення конкурентоспроможності на ринках ЄС доцільно впроваджувати екологічні сертифікати, такі як FSC для дерев'яних компонентів і OEKO-TEX для текстильних матеріалів, що підтверджує безпечність та екологічність продукції.

Наявність зазначених сертифікатів не лише відкриває доступ до міжнародних ринків, а й підвищує рівень довіри партнерів та споживачів, що сприяє зміцненню позицій ТОВ «Стратег Україна» як національного виробника високоякісних і безпечних товарів для дозвілля.

Процедура отримання сертифікатів для виходу на міжнародний ринок

Для забезпечення відповідності продукції ТОВ «Стратег Україна» міжнародним стандартам безпеки та якості необхідно пройти процедуру сертифікації. Вона включає кілька послідовних етапів, що дозволяють підтвердити безпечність іграшок, настільних ігор та творчих наборів для споживачів у Європі, США та інших країнах.

1. Підготовчий етап

- Аналіз вимог ринку країни-імпортера щодо продукції.
- Визначення необхідних сертифікатів: CE та EN 71 для ринків ЄС, ASTM F963 для США, ISO 8124 для міжнародного визнання.
- Підготовка технічної документації на продукцію: креслення, інструкції, специфікації матеріалів та складових.

2. Випробування продукції

- Надання зразків продукції до акредитованих лабораторій для проведення тестування відповідно до стандартів безпеки.
- Перевірка механічних, фізичних та хімічних властивостей, наявності дрібних деталей, токсичності фарб та матеріалів.
- Для екологічних сертифікатів (FSC, OEKO-TEX) проводиться перевірка походження матеріалів та відповідність екологічним нормам.

3. Отримання сертифікатів

- Після успішного проходження випробувань видаються офіційні сертифікати CE, EN 71, ASTM F963 або ISO 8124.
- Для сертифікатів FSC та OEKO-TEX оформлюються відповідні документи щодо екологічного походження матеріалів та умов виробництва.

4. Маркування та супровід документації

- Продукція маркується відповідними знаками відповідності (наприклад, логотип CE на упаковці).
- Формується технічний файл, який зберігається на підприємстві та може бути наданий контролюючим органам або дистриб'юторам.

5. Постійний контроль та оновлення сертифікатів

- Сертифікати потребують періодичного оновлення та повторного тестування при зміні матеріалів або технології виробництва.
- Регулярний моніторинг змін стандартів дозволяє підтримувати продукцію в актуальному стані та уникати проблем на зовнішніх ринках.

Таким чином, проходження процедури сертифікації дозволяє ТОВ «Стратег Україна» підтвердити високий рівень безпеки та якості своєї продукції, забезпечити відповідність міжнародним стандартам та успішно реалізовувати товари на зовнішніх ринках, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Процедура сертифікації продукції ТОВ «Стратег Україна» передбачає кілька етапів, і загальний час отримання сертифікатів залежить від обсягу продукції, складності матеріалів та необхідних стандартів. Орієнтовні терміни для основних сертифікатів виглядають наступним чином:

1. Підготовчий етап (збір документації та підготовка зразків) – 2–4 тижні.
2. Випробування продукції в акредитованих лабораторіях:
 - Стандарти EN 71 та ASTM F963 – 4–6 тижнів.
 - CE-сертифікація (включає перевірку технічного файлу) – 3–5 тижнів.
 - ISO 8124 – 4–6 тижнів.
 - Екологічні сертифікати FSC та OEKO-TEX – 6–8 тижнів.
3. Оформлення сертифікатів та маркування продукції – 1–2 тижні.

Загалом, для ТОВ «Стратег Україна», враховуючи великий асортимент продукції та необхідність тестування різних товарних груп (настільні ігри, творчі набори, картини за номерами, текстильні та дерев'яні вироби), процес отримання всіх необхідних сертифікатів може зайняти від 2 до 4 місяців.

Важливо зазначити, що терміни можуть змінюватися залежно від завантаженості лабораторій, складності тестування та необхідності повторних випробувань при виявленні невідповідностей. Планування сертифікації заздалегідь дозволяє мінімізувати затримки і забезпечити своєчасний вихід продукції ТОВ «Стратег Україна» на міжнародні ринки.

Для реалізації продукції в міжнародних роздрібних мережах (наприклад, Carrefour, Walmart, Tesco, Auchan) необхідно дотримуватися кількох ключових етапів:

1. Підготовка продукції та документації
 - Забезпечення відповідності міжнародним стандартам безпеки та якості (сертифікати CE, EN 71, ASTM F963, ISO 8124).
 - Підготовка повного пакету супровідних документів: технічні паспорти продукції, інструкції користувача, специфікації матеріалів, сертифікати екологічності (FSC, OEKO-TEX), документи про походження товару.
 - Дотримання вимог упаковки та маркування, що прийняті у країнах імпорту (лінгвістична локалізація, інструкції безпеки, штрих-коди, EAN).
2. Вивчення та вибір ринку
 - Аналіз ринків ідентифікує найбільш перспективні країни для експорту, враховуючи попит на іграшки, настільні ігри та творчі набори.

- Вибір торговельних мереж та категорійних менеджерів, які відповідають за імпорт іграшок та товарів для дозвілля.

3. Пошук партнерів та дистриб'юторів

- Вихід через локальних дистриб'юторів або агенцій, які вже працюють із великими супермаркетами.
- Укладання контрактів з міжнародними торговельними мережами, участь у тендерах і презентаціях продукції.
- Участь у міжнародних виставках (Spielwarenmesse, Toy Fair, Licensing Expo), що дозволяє презентувати продукцію потенційним партнерам та отримати контракти на поставку.

4. Адаптація та просування продукції

- Локалізація маркетингових матеріалів та пакування для конкретного ринку.
- Підготовка демонстраційних наборів для супермаркетів та онлайн-презентацій для категорійних менеджерів.
- Використання омніканального просування (онлайн та офлайн) для підтримки впізнаваності бренду на нових ринках.

5. Контроль постачань та підтримка стандартів

- Встановлення ефективної логістичної системи для регулярного постачання продукції у потрібні обсяги.
- Контроль якості на всіх етапах, дотримання міжнародних стандартів та умов контрактів.

Очікуваний ефект:

- Вихід на міжнародні роздрібні мережі дозволяє значно збільшити обсяг продажів, підвищити впізнаваність бренду та зміцнити репутацію ТОВ «Стратег Україна» як виробника високоякісних товарів для дозвілля.
- Залучення локальних дистриб'юторів та участь у виставках сприяє швидкому встановленню партнерських контактів та адаптації продукції до вимог міжнародних ринків.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Стратег Україна» та забезпечення успішного виходу на міжнародні ринки доцільно враховувати комплекс ризиків і заходів їх мінімізації. Основними ризиками є валютні коливання, затримки в логістичних потоках, регуляторні бар'єри та культурно-мовні відмінності цільових ринків. З метою зменшення цих ризиків підприємство планує впроваджувати валютне хеджування, диверсифікацію постачальників, укладання довгострокових контрактів із перевізниками та страхування вантажів, а також адаптацію упаковки та маркетингових матеріалів до локальних умов. Особлива увага приділяється цифровим каналам просування та продажу продукції на міжнародних маркетплейсах (Amazon, eBay, Etsy, Alibaba) та соціальних мережах (Instagram, TikTok), із використанням аналітичних інструментів для прогнозування попиту і виявлення нових трендів споживчої поведінки. Створення довгострокових партнерських відносин з дистриб'юторами та оптовими клієнтами передбачає впровадження систем мотивації, знижок та ексклюзивних умов співпраці, що сприяє зростанню обсягів продажів та підвищенню лояльності партнерів. Інноваційна стратегія розвитку продукції включає інтеграцію інтерактивних елементів (AR/VR), розвиток екологічних товарів та сезонних лінійок, що дозволяє підвищити привабливість продукції для міжнародної аудиторії та виділитися серед конкурентів. Фінансове планування передбачає врахування витрат на сертифікацію, логістику, маркетингове просування та прогнозоване зростання доходів і маржі при виході на нові ринки. Соціальна відповідальність та екологічна спрямованість діяльності забезпечують додаткову конкурентну перевагу на ринках ЄС та США, сприяючи формуванню позитивного іміджу бренду. Комплексне впровадження зазначених стратегій дозволяє ТОВ «Стратег Україна» підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати процеси виходу на міжнародні ринки та забезпечити стабільне зростання продажів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Аналіз стратегій підвищення конкурентоспроможності та розширення зовнішніх ринків збуту показав, що ТОВ «Стратег Україна» має значний потенціал для ефективного виходу на міжнародні ринки за умови комплексного впровадження

диверсифікації постачальників, оптимізації логістичних потоків, розвитку цифрових каналів продажу та інноваційного підходу до продукції. Реалізація маркетингових та фінансових заходів, сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів та активна робота з партнерами дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стабільне зростання продажів. Впровадження інтерактивних та екологічних товарів, адаптація продукту та маркетингових матеріалів до культурних особливостей нових ринків сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. Загалом, реалізація запропонованих стратегій дозволяє ТОВ «Стратег Україна» зміцнити свої позиції на національному та міжнародному ринках, підвищити прибутковість та забезпечити стійкий розвиток підприємства у перспективі.

У сучасних умовах глобальної конкуренції, зростання логістичних та валютних ризиків, а також прискорених змін споживчих уподобань, ТОВ «Стратег Україна» потребує ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності та розширення присутності на зовнішніх ринках. Основні напрями розвитку включають стратегічні, операційні та маркетингові заходи.

Одним із ключових напрямів є диверсифікація постачальників та товарних груп. Розширення бази постачальників та асортименту продукції дозволяє знизити залежність від окремих постачальників і мінімізувати ризики перебоїв у виробництві. Передбачено збільшення кількості надійних постачальників із різних географічних регіонів (Азія, Європа, Туреччина), розширення асортименту товарів для дозвілля відповідно до світових трендів, а також впровадження гнучких контрактів із можливістю зміни обсягів закупівель без штрафів.

Оптимізація логістичних потоків спрямована на зниження витрат, скорочення часу доставки та підвищення надійності поставок. Планується використання мультимодальних маршрутів, укладання довгострокових договорів із перевізниками та страхувальними компаніями, автоматизація відстеження вантажів через ERP-системи.

Маркетингові та просувні стратегії включають активне онлайн-просування через маркетплейси (Prom.ua, OLX, Amazon, eBay, Etsy) та соціальні мережі (Instagram, TikTok), проведення аналізу споживчих вподобань, впровадження

програм лояльності для партнерів та оптових клієнтів, використання локалізованого маркетингу для нових ринків.

Фінансові та валютні стратегії передбачають валютне хеджування, створення резервного фонду для покриття коливань курсу, переговори з постачальниками щодо часткової оплати у національній валюті або контрактів із фіксованим курсом. Цифровізація та аналітика включають системи прогнозування попиту, автоматизацію обліку товарів і фінансових показників, регулярний моніторинг цін конкурентів.

Розширення зовнішніх ринків збуту здійснюється шляхом виходу на ринки країн ЄС (Польща, Чехія, Угорщина) та Близького Сходу через локальних дистриб'юторів, онлайн-просування на міжнародних маркетплейсах, участі у виставках і галузевих форумах.

Додатково слід відзначити, що успішне виховання конкурентоспроможності на міжнародних ринках неможливе без належної підготовки нормативно-правової бази підприємства, включно з укладанням контрактів із дистриб'юторами, забезпеченням відповідності умов постачання місцевому законодавству та дотриманням стандартів упаковки і маркування продукції. Важливим аспектом є навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями, управління логістичними процесами та ведення переговорів з міжнародними партнерами. Крім того, слід враховувати адаптацію виробничих та маркетингових процесів до регіональних особливостей ринків, що включає культурні та мовні відмінності, сезонні коливання попиту та специфіку поведінки споживачів. Необхідно також систематично проводити аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності та розробляти плани їх мінімізації, що забезпечує оперативне реагування на непередбачувані обставини та зберігає стабільність фінансових результатів.

Впроваджені стратегії підвищення конкурентоспроможності та розширення зовнішніх ринків збуту дозволяють ТОВ «Стратег Україна» суттєво зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та забезпечити стійке фінансове зростання. Диверсифікація постачальників із різних регіонів та розширення асортименту продукції дозволяє зменшити ризик перебоїв у поставках на 25–30% та очікувано підвищити обсяг продажів на 15–20%. Оптимізація логістичних потоків через

мультимодальні маршрути, укладання довгострокових договорів із перевізниками та автоматизацію відстеження вантажів дозволяє скоротити середній час доставки на 5–7 днів та знизити логістичні витрати на 8–10% порівняно з базовим 2024 роком.

Маркетингові та просувні заходи, включаючи онлайн-просування на платформах Prom.ua, OLX, міжнародних маркетплейсах та у соціальних мережах Instagram і TikTok, разом із локалізованим маркетингом для нових ринків, дозволяють збільшити обсяги продажів на 20–25% протягом 1–2 років. Впровадження програм лояльності для партнерів та оптових клієнтів забезпечує повторні закупівлі та підвищує стабільність доходів.

Фінансові та валютні стратегії, зокрема валютне хеджування та формування резервного фонду, знижують фінансові ризики на 15–20% та стабілізують маржу компанії. Використання сучасних аналітичних інструментів, ERP-систем для обліку та прогнозування попиту дозволяє підвищити точність планування закупівель на 20–25% та скоротити надлишки товарів на 15–18%, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства.

Розширення зовнішніх ринків, включаючи країни ЄС та Близький Схід, а також участь у міжнародних виставках і просування на глобальних маркетплейсах, очікувано дозволяє збільшити обсяги продажів на 25–30% протягом 2025 року. У результаті прогнозована прибутковість компанії зростає з 1 800 000 грн у 2024 році до 2 568 000 грн у 2025 році та до 3 150 000 грн у 2026 році, що становить зростання приблизно на 75% протягом двох років.

Додатково слід врахувати впровадження інноваційних елементів у продукцію, таких як інтеграція AR/VR технологій, випуск еко-товарів та сезонних лінійок. Це дозволяє залучати нову аудиторію, підвищувати впізнаваність бренду та виділяти компанію серед конкурентів. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами (CE, EN 71, ASTM F963, ISO 8124, FSC, OEKO-TEX) відкриває доступ до ринків ЄС та США, підвищує довіру партнерів та споживачів і сприяє успішній реалізації товарів у міжнародних роздрібних мережах, таких як Carrefour, Walmart, Tesco та Auchan.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СТРАТЕГ УКРАЇНА»

Перед початком виходу на міжнародні ринки ТОВ «Стратег Україна» необхідно отримати відповідні сертифікати, що підтверджують відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки та якості. Початковою стратегією виходу може стати орієнтація на українську діаспору за кордоном, яка значно розширилася після початку повномасштабної війни. ТОВ «Стратег Україна» може здійснювати поставки продукції українцям за кордоном для подальшого продажу серед місцевої української спільноти, що дозволить протестувати попит, налагодити логістичні канали та сформувати перші стабільні ринки збуту перед виходом на ширший міжнародний ринок.

Таблиця 3.8

Статистика українців за кордоном після 2022 року

Показник / країна / регіон	Значення / коментар
Загальна кількість українців-біженців, які виїхали до європейських країн (з 24 лютого 2022)	~ 7,9 млн осіб
Кількість українців, зареєстрованих як біженці в Європі (2025)	~ 6,373 млн осіб
Частка біженців серед всіх, хто виїхав з України	Більшість з 7,9 млн – у країнах Європи.
Найпопулярніші країни перебування українців-вимушених переселенців / біженців	Польща та Німеччина – серед лідерів за кількістю українців.
Відсоткове співвідношення за віком / статтю	Серед біженців – велика частка жінок і дітей (чоловіки призовного віку переважно залишаються в Україні).

Джерело: створено автором

Крім того, реалізація продукції через українську діаспору створює можливості для додаткового розвитку малого бізнесу серед самих українців за кордоном. Вони можуть відкривати власні невеликі торгові точки, здійснювати онлайн-продажі або організовувати гуртові поставки, що сприятиме економічній самостійності та одночасно підвищить впізнаваність бренду ТОВ «Стратег Україна» на міжнародному рівні.

Для організації постачання продукції ТОВ «Стратег Україна» доцільно використовувати міжнародні поштові служби, зокрема Міст Експрес, а також сервіси українських операторів – Укрпошта та Нова Пошта. Такий підхід дозволяє забезпечити доставку продукції українцям за кордоном без необхідності відкривати власну логістичну мережу на початковому етапі.

Головною метою на цьому етапі є оцінка часу доставки та ефективності логістики. Хоча можуть виникнути труднощі з постачанням, відправка перших партій дозволяє визначити середній термін доставки до клієнтів у різних країнах, що важливо для планування подальшого масштабування.

Для цього доцільно збирати статистику по часу отримання замовлень різними категоріями клієнтів, які проживають у країнах Європи та інших регіонах. Проведене спостереження та аналіз дозволяють визначити середній термін доставки, виявити проблемні маршрути та оптимізувати логістичні процеси для подальшого збільшення обсягів продажів та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Для організації постачання продукції ТОВ «Стратег Україна» доцільно використовувати міжнародні поштові служби, зокрема Міст Експрес, а також сервіси українських операторів – Укрпошта та Нова Пошта. Такий підхід дозволяє забезпечити доставку продукції українцям за кордоном без необхідності відкривати власну логістичну мережу на початковому етапі.

Головною метою на цьому етапі є оцінка часу доставки та ефективності логістики. Хоча можуть виникнути труднощі з постачанням, відправка перших партій дозволяє визначити середній термін доставки до клієнтів у різних країнах, що важливо для планування подальшого масштабування.

Для цього доцільно збирати статистику по часу отримання замовлень різними категоріями клієнтів, які проживають у країнах Європи та інших регіонах. Проведене спостереження та аналіз дозволяють визначити середній термін доставки, виявити проблемні маршрути та оптимізувати логістичні процеси для подальшого збільшення обсягів продажів та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Таблиця 3.9

Статистика доставки гри «Ерудит» клієнтам за кордон (відправка з Одеси)

Країна	Служба доставки	Середній термін доставки	Вартість доставки (об'ємна/фіксована)	Примітки
Польща	Укрпошта	10–19 днів	18 €	Стандартний пакет, відстеження по треку
Польща	Нова Пошта	10–14 днів	23 €	Експрес-доставка, кращий сервіс, трекінг
Польща	Міст Експрес	8–12 днів	22 €	Міжнародний кур'єр, швидка доставка
Німеччина	Укрпошта	12–18 днів	28 €	Може затримуватися на митниці
Німеччина	Нова Пошта	8–12 днів	33 €	Експрес-доставка з трекінгом
Німеччина	Міст Експрес	6–10 днів	31 €	Оптимальний варіант за швидкістю та ціною
Чехія	Укрпошта	11–15 днів	25 €	Доставка стандартна, трекінг є
Чехія	Нова Пошта	7–11 днів	30 €	Експрес, можливе пришвидшене митне оформлення
Чехія	Міст Експрес	9-11 днів	29 €	Зручний для регулярних відправок

Джерело: створено автором на основі статистики компанії

Для початкових відправок поштою найбільш вигідним варіантом буде Міст Експрес. Ось чому:

- Швидкість доставки: 5–10 днів по Європі, що швидше, ніж Укрпошта (10–18 днів) і трохи швидше за Нову Пошту (7–12 днів).
- Вартість: середня – 28–31 € за коробку, дешевше або порівняно з Новою Поштою (30–33 €) при приблизно однаковій швидкості.
- Надійність: міжнародний кур'єр з відстеженням посилки та менше ризиків затримок на митниці, ніж у стандартних відправлень Укрпошти.

Висновок: для тестових відправок на початковому етапі «Стратег Україна» оптимально використовувати Міст Експрес. Укрпошта може бути резервним варіантом для бюджетних відправок, а Нова Пошта підійде для VIP-клієнтів або екстрених замовлень.

Необхідно враховувати, що терміни доставки значною мірою залежать від проходження товаром митних процедур у країні призначення. Затримки можуть виникати через додаткові перевірки або специфічні правила ввезення товарів. Тому на початковому етапі міжнародних відправок доцільно вести детальну статистику фактичних строків доставки для різних поштових операторів. Це дозволить оцінити ефективність логістики, визначити оптимальні маршрути та служби доставки, а також прогнозувати терміни отримання товару кінцевими споживачами.

Після відкриття невеликих бізнесів українців за кордоном доцільно розглядати можливість співпраці з ними на умовах оптових закупівель. При цьому рекомендується пропонувати партнерам невеликі обсяги товару, адаптованого мовно та культурно до країни, в якій вони здійснюють продаж. Такий підхід дозволяє налагодити ефективний канал дистрибуції, підвищити обсяги реалізації продукції та зміцнити бренд ТОВ «Стратег Україна» на міжнародному ринку.

У таких випадках доцільно налагодити співпрацю з надійними перевізниками або логістичними партнерами для організації поставок, що дозволяє знизити собівартість продукції за рахунок оптимізації витрат на доставку. Ефективне планування логістики та вибір стабільних транспортних каналів сприяють зменшенню ризиків затримок та підвищенню рентабельності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Стратег Україна».

Після отримання перших результатів від тестових поставок українцям за кордоном та збору статистики щодо часу доставки, надійності перевізників та попиту, ТОВ «Стратег Україна» може перейти до наступного етапу – розширення присутності на міжнародному ринку. На цьому етапі доцільно здійснювати співпрацю з українськими підприємцями, які вже відкрили невеликі бізнеси в країнах ЄС, пропонуючи їм закупівлю товарів невеликими партіями під локалізоване маркування та інструкції мовою країни.

Паралельно рекомендується розробити систему оптових поставок через надійних дистриб'юторів та локальних агентів, що дозволить зменшити логістичні витрати та забезпечити стабільне постачання продукції. Поступово, на основі отриманих даних про попит і терміни доставки, можна масштабувати продажі,

підключаючи міжнародні маркетплейси (Amazon, eBay, Etsy) та локальні торговельні мережі. . [28, с 47]

Щоб коректно та ефективно вийти на міжнародні маркетплейси, такі як Amazon, eBay та Etsy, ТОВ «Стратег Україна» варто діяти за систематичним планом:

1. Підготовка продукту та документації

- Забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам безпеки (CE, EN71, ASTM F963, ISO 8124) та наявність сертифікатів екологічності (FSC, OEKO-TEX).
- Підготовка високоякісних фото та детальних описів товару англійською та мовою країни продажу.
- Розробка інструкцій користувача, упаковки та маркування відповідно до вимог маркетплейсу.

2. Реєстрація та налаштування акаунту

- Amazon: створення Seller Central акаунту, вибір типу продажів (Individual або Professional), додавання банківського рахунку та податкової інформації.
- eBay: створення облікового запису продавця, підтвердження особистості та налаштування способів оплати (PayPal або банківські перекази).
- Etsy: реєстрація магазину, встановлення політик (доставка, повернення, оплата), завантаження продуктів із правильними тегами та категоріями.

3. Логістика та доставка

- Вибір оптимального способу доставки: FBA (Fulfillment by Amazon) для Amazon, eBay Global Shipping Program або самостійна доставка через міжнародні поштові сервіси.
- Визначення часу доставки, розрахунок вартості та страхування вантажів.

4. Маркетинг та просування

- Використання внутрішніх рекламних інструментів маркетплейсів: Amazon Sponsored Products, eBay Promotions, Etsy Ads.
- Збір відгуків та рейтингів для підвищення довіри клієнтів.
- Локалізація маркетингових матеріалів під ринок країни, в якій продається товар.

5. Аналітика та оптимізація

- Відстеження продажів, рейтингу продуктів, відгуків та ефективності рекламних кампаній.
- Оптимізація цін, описів та ключових слів для збільшення видимості товару.
- Аналіз попиту та адаптація асортименту під конкретний ринок.

Таблиця 3.10

Чек-лист для виходу ТОВ «Стратег Україна» на Amazon, eBay та Etsy

Етап	Amazon	eBay	Etsy	Примітки / рекомендації
Підготовка продукту	Сертифікати CE, EN71, ASTM F963, ISO 8124; підготовка фото, опису англійською	Ті ж сертифікати; фото та детальні описи англійською	Сертифікати безпеки, екологічності (FSC, OEKO-TEX); фото та опис	Забезпечити відповідність стандартам країни продажу
Реєстрація акаунту	Seller Central, банківський рахунок, податкова інформація	Обліковий запис продавця, підтвердження особистості, PayPal або банківський рахунок	Реєстрація магазину, встановлення політик доставки та повернення	Важливо: використовувати корпоративні дані ТОВ «Стратег Україна»
Логістика	FBA (Fulfillment by Amazon) або самостійна доставка	eBay Global Shipping Program або самостійна міжнародна доставка	Самостійна доставка через міжнародні поштові сервіси	Визначити оптимальні способи доставки з урахуванням вартості та термінів
Маркетинг та просування	Amazon Sponsored Products, знижки, акції	eBay Promotions, знижки, спеціальні пропозиції	Etsy Ads, акції, знижки	Збір відгуків, рейтингів для підвищення довіри клієнтів
Локалізація	Переклад описів, адаптація упаковки та інструкцій	Те ж саме	Те ж саме	Враховувати мовні та культурні особливості цільового ринку
Аналітика та оптимізація	Відстеження продажів, рекламних кампаній, ключових слів	Відстеження ефективності акцій, рейтингу продуктів	Аналіз продажів, відгуків, оптимізація ключових слів	Регулярне оновлення асортименту та описів для підвищення видимості

Джерело: створено автором

Для ТОВ «Стратег Україна» покращення логістики при виході на міжнародний ринок включає оптимізацію маршрутів доставки, використовуючи мультимодальні схеми (морський, залізничний, авіаційний транспорт) та співробітництво з

локальними перевізниками для скорочення часу . Рекомендується створення регіональних складів у Польщі, Чехії, Німеччині або США, що дозволяє зменшити терміни доставки на 3–7 днів, та використання дропшипінгу через локальних партнерів для зниження витрат на логістику. Впровадження ERP-системи для контролю запасів і замовлень у реальному часі, автоматизація трекінгу вантажів через API поштових і кур'єрських служб (Укрпошта, Нова Пошта, Mist Express, DHL, UPS, FedEx) та прогнозування затримок через аналітику даних дозволяють підвищити ефективність.

Використання стандартних розмірів коробок (наприклад, 33×20×3 см для гри «Ерудит») та міцного пакування зменшує ризик пошкоджень та оптимізує вартість доставки. Стратегія поступового тестування передбачає надсилання товарів невеликими партіями через міжнародні пошти для оцінки реальних термінів та проблем на митниці; на основі зібраної статистики визначаються оптимальні способи та перевізники для масштабного виходу на ринок.

Для ефективного просування настільних ігор ТОВ «Стратег Україна» на міжнародних ринках важливо застосовувати комплексну маркетингову стратегію, адаптовану до мовних та культурних особливостей кожної країни. По-перше, потрібно локалізувати продукцію: перекладати інструкції, правила гри та упаковку на мову споживача, враховувати культурні особливості та символіку, що підвищує довіру та сприйняття продукту. По-друге, варто використовувати цифрові канали просування: створювати сторінки бренду у соціальних мережах країни, працювати з локальними блогерами та геймерами, проводити таргетовану рекламу через Facebook, Instagram, TikTok та YouTube, а також рекламні кампанії на місцевих маркетплейсах (Amazon, eBay, Etsy). По-третє, доцільно організовувати онлайн-демонстрації гри, стріми та вебінари для потенційних покупців, щоб показати правила та інтересність продукту. Четвертий аспект – участь у місцевих виставках, ярмарках та ігрових клубах для прямого контакту з клієнтами і побудови локальної спільноти. П'ятий – впровадження програми лояльності для оптових партнерів і локальних дистриб'юторів із невеликими партіями товару, що дозволяє швидко тестувати попит і збирати відгуки. Важливо також проводити постійний аналіз конкурентів,

споживчих вподобань та трендів ринку, щоб коригувати маркетингові кампанії та пропозиції продукції під конкретні регіони.

Для ефективного просування продукції ТОВ «Стратег Україна» на міжнародних ринках необхідно враховувати культурні та ментальні особливості споживачів кожної країни. Перш за все, варто провести маркетингові дослідження, включаючи опитування та фокус-групи, щоб з'ясувати переваги потенційних покупців щодо дизайну упаковки, стилю ігор та картин, сюжетів, кольорової гами та формату продукції. Такий підхід дозволяє адаптувати товар до локальних смаків і звичок, підвищити привабливість продукту та збільшити ймовірність покупки. Крім того, результати опитувань допомагають визначити, які категорії ігор або картин будуть найбільш популярними у конкретній країні, що дозволяє планувати виробництво та маркетингові кампанії більш цілеспрямовано і ефективно.

Для виходу на ринок Німеччини при створенні настільної гри «Мафія» ТОВ «Стратег Україна» слід врахувати такі особливості: дизайн упаковки має бути строгим, мінімалістичним і водночас привабливим, бажано використовувати натуральні або пастельні кольори, оскільки німецькі споживачі цінують стиль та естетику. Інформація на коробці повинна бути на німецькій мові, включаючи назву гри, правила та вікові обмеження. Розмір і форма коробки мають бути компактними для зручного зберігання та транспортування. Упаковка повинна бути екологічною – переважно перероблений картон або сертифікований папір (FSC), оскільки німецькі покупці надають великого значення екологічності. Усередині коробки слід розмістити всі компоненти в зручному органайзері, щоб легко діставати фішки та картки. Правила гри бажано адаптувати до культурних особливостей німців, уникати образливих або неприйнятних сюжетів, а дизайн карток та фішок – бути зрозумілим та яскравим, але не надто яскравим, щоб не виглядало дешево. Для промоції корисно додати QR-код з інструкцією або відеоглядом німецькою мовою. Такий підхід підвищує привабливість гри для німецьких споживачів і збільшує шанси на успішний продаж.

Таблиця 3.11

Враховування при виході настільної гри «Мафія»

Країна	Колір та стиль упаковки	Матеріали	Мова правил	Дизайн карток та фішок	Особливості сюжету / культурні нюанси	Додаткові елементи просування
Німеччина	Пастельні, натуральні, мінімалістичні	Перероблений картон, FSC	Німецька	Чіткі, зрозумілі, не надто яскраві	Уникати образливих тем, віддають перевагу логіці та стратегії	QR-код з відеоінструкцією, екологічний акцент
Франція	Яскраві, але елегантні	Картон високої якості	Французька	Художні, стильні, з виразними ілюстраціями	Люблять інтерактивність та творчі елементи	Відеоогляд у соцмережах, соціальна складова гри
Польща	Контрастні кольори, веселий дизайн	Картон	Польська	Простий, зрозумілий, барвистий	Люблять соціальні ігри та командну взаємодію	Онлайн-презентації, демонстрації у магазинах
США	Яскраві, гейміфіковані	Картон + пластикові компоненти	Англійська	Динамічний дизайн, легко відрізнити фішки	Акцент на інтерактивність та драматичність	YouTube-огляди, промо у соцмережах, influencer marketing
Італія	Стильні, мінімалістичні з яскравими акцентами	Картон	Італійська	Художній, акцент на деталі	Цінують атмосферу гри, історичні чи культурні елементи	Локальні блогери, участь у ярмарках настільних ігор
Іспанія	Веселі, яскраві, дружні	Картон	Іспанська	Простий, зрозумілий, барвистий	Соціальні взаємодії, дружня конкуренція	Instagram та TikTok огляди, локальні фестивалі

Джерело: створено автором на основі [12, с 71]

Аналіз уподобань споживачів у різних країнах показує, що для успішного виходу настільної гри «Мафія» на міжнародні ринки необхідно враховувати культурні, мовні та естетичні особливості кожного регіону. Колір та стиль упаковки, матеріали, мова правил та дизайн компонентів гри повинні відповідати локальним вподобанням, що підвищує привабливість продукції та стимулює попит. У країнах, таких як Німеччина та Франція, важлива екологічність та мінімалістичний дизайн,

тоді як у США та Польщі віддають перевагу яскравим, гейміфікованим рішенням та інтерактивності. Також суттєве значення має адаптація маркетингових матеріалів до конкретного ринку та використання локальних каналів просування, включно з соціальними мережами та відеооглядами. Використання таких даних дозволяє ТОВ «Стратег Україна» ефективно планувати виробництво, упаковку та маркетинг продукції для різних країн, підвищуючи конкурентоспроможність та успішність виходу на міжнародні ринки. . [29, с 36]

Аналітика та оптимізація є ключовими інструментами для підвищення ефективності продажів та розвитку бізнесу ТОВ «Стратег Україна» на міжнародних ринках.

Відстеження продажів, рейтингу продуктів, відгуків та ефективності рекламних кампаній дозволяє компанії оперативно оцінювати попит на продукцію та виявляти слабкі місця в просуванні. Наприклад, якщо гра «Ерудит» демонструє стабільні продажі в Польщі, але низькі оцінки в Німеччині, це сигналізує про необхідність аналізу локальних уподобань споживачів, дизайну упаковки або складності правил гри. Відгуки клієнтів допомагають виявити недоліки продукту, наприклад, складність інструкції чи незручність карток, і своєчасно внести зміни, що підвищить задоволеність покупців та зменшить кількість повернень. Аналіз ефективності рекламних кампаній, таких як просування через Instagram або TikTok, дозволяє визначити, які канали приносять максимальний обсяг продажів та які формати реклами найкраще працюють для конкретного сегмента ринку.

Оптимізація цін, описів та ключових слів спрямована на збільшення видимості товарів на маркетплейсах і стимулювання продажів. Наприклад, на Amazon важливо адаптувати назви та опис продукту під ключові слова, які реально шукають користувачі у конкретній країні. Якщо настільна гра «Мафія» продається в Іспанії, опис на іспанській мові з акцентом на соціальний аспект гри та вечірні ігрові вечірки буде більш привабливим для покупців, ніж прямий переклад з української. Правильне позиціонування ціни залежить від ринку: у Німеччині можна встановити вищу ціну на преміум-набори з дерев'яними елементами та екологічною упаковкою, тоді як у Польщі більш доступна ціна може стимулювати більший обсяг продажів.

Аналіз попиту та адаптація асортименту під конкретний ринок дозволяє компанії гнучко реагувати на сезонні тенденції, культурні особливості та уподобання споживачів. Наприклад, у скандинавських країнах великим попитом користуються еко-набори та інтерактивні ігри з AR/VR елементами, у той час як у Франції популярні тематичні настільні ігри для сімейного дозвілля. Такий підхід дозволяє уникнути надлишків продукції на складі, оптимізувати логістику та підвищити рентабельність. Використання аналітичних інструментів і систем прогнозування попиту дозволяє ТОВ «Стратег Україна» ефективно планувати виробництво, розподіляти маркетинговий бюджет та забезпечувати своєчасне надходження товарів на зовнішні ринки.

По-перше, комісія маркетплейсу зазвичай складає від 5 до 15 % від продажної ціни товару, залежно від категорії продукції та умов платформи. Наприклад, на Amazon і eBay стандартна комісія за іграшки або настільні ігри може бути близько 12 %, тоді як на Etsy, де більше акцент на хендмейд та творчі набори, комісія може бути менше 10 %. Ця сума автоматично списується з продажу, тому її слід враховувати при формуванні ціни для кінцевого споживача.

По-друге, плата за розміщення товару (listing fee) може варіюватися від 0 до 50 \$ за один SKU, залежно від платформи та формату продажу. На Amazon стандартна підписка для продавця Professional коштує близько 39,99 \$ на місяць, що дозволяє розміщувати необмежену кількість товарів, тоді як на Etsy або eBay оплата за розміщення товару може стягуватися окремо за кожен лістинг.

По-третє, для підвищення видимості продукції на маркетплейсах використовують рекламу Sponsored Products або Ads, що дозволяє просувати конкретні товари в пошукових результатах та на сторінках категорій. Для тестового запуску однієї категорії продуктів витрати на таку рекламу складають приблизно 50–300 \$, залежно від конкуренції та обсягу показів. Реклама дозволяє швидко оцінити попит на товар, отримати перші відгуки та визначити оптимальні ключові слова.

Таким чином, для успішного виходу на маркетплейси компанії необхідно планувати: комісію платформи при розрахунку ціни, плату за розміщення кожного SKU або підписку на платформу, а також бюджет на тестову рекламу, що дозволить

оцінити ефективність просування і збільшити видимість продукції серед міжнародних покупців.

Припустимо:

- Собівартість гри (виробництво в Україні): 130 грн
- Комісія маркетплейсу (10 %): 19 грн
- Плата за розміщення SKU: 40 грн
- Реклама на 1 одиницю: 20 грн
- Логістика до складу залізницею: 50 грн
- Оренда складу за місяць: 500 \$ (~22 000 грн), на 1 000 одиниць = 22 грн/од.
- Зарплата працівникам (управління складом, пакування, облік): 2 працівники × 15 000 грн × 1 міс = 30 000 грн, на 1 000 одиниць = 30 грн/од.
- Податки (приблизно 5 % від вартості продажу на маркетплейсі, включаючи ПДВ та місцеві податки): ~16 грн

Таблиця 3.12

Витрат на 1 одиницю

Стаття витрат	Сума, грн
Собівартість виробництва	130
Комісія маркетплейсу 10 %	19
Плата за розміщення SKU	40
Реклама на 1 одиницю	20
Логістика до складу (залізниця)	50
Оренда складу (розподіл на одиницю)	22
Зарплата персоналу (на одиницю)	30
Податки (5 %)	16
Разом	321

Джерело: створено автором

При собівартості 130 грн повна витратна вартість однієї гри «Strateg Ерудит» для продажу через маркетплейс із залізничною доставкою до складу в країні покупця становить **≈321 грн**. При плановій ціні продажу 450–500 грн прибуток на одиницю

складе **≈129–179 грн**, що робить проєкт економічно вигідним для початку продажів на міжнародному ринку.

Вихідні дані для розрахунку

- Собівартість виробництва: 130 грн/од.
- Повна витратна вартість одиниці (зі всіма витратами): 321 грн/од.
- Роздрібна ціна продажу через маркетплейс: 450 грн/од.
- Плановий обсяг продажів у перший рік: 3 000 одиниць (для початку міжнародного ринку через локальних складів і українську діаспору).

Розрахунок прибутку на одиницю

- Ціна продажу: 450 грн
- Повна собівартість: 321 грн
- Прибуток на одиницю: $450 - 321 = 129$ грн

Таблиця 3.13

Дохід та витрати на прикладі однієї одиниці

Показник	Значення
Кількість проданих одиниць	3 000
Загальний дохід	$450 \times 3\,000 = 1\,350\,000$ грн
Загальні витрати	$321 \times 3\,000 = 963\,000$ грн
Чистий прибуток	$1\,350\,000 - 963\,000 = 387\,000$ грн

Джерело: створено автором

Прогноз з урахуванням ризиків

1. Логістичні затримки: 5–10 % замовлень можуть йти довше, що вплине на повторні продажі.
2. Маркетингові витрати: на початку можуть перевищувати заплановані через тестування реклами (можливо до 30 % від витрат).
3. Курсові коливання та податки: можуть додати 2–5 % витрат.
4. Повернення та рекламації: очікувано 2–3 % від продажів.

Результат з урахуванням ризиків: чистий прибуток за перший рік $\approx 320\text{--}350$ тис. грн, що дає базу для масштабування бізнесу на міжнародних ринках.

Отже, просування ТОВ «Стратег Україна» на міжнародний ринок можна сформулювати наступним чином. Для успішного виходу на зовнішні ринки необхідно поступове впровадження комплексної стратегії, що поєднує сертифікацію продукції, тестові поставки через міжнародні поштові сервіси та співпрацю з українською діаспорою за кордоном. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність логістики, строки доставки та попит на продукцію, а також сформувати першу клієнтську базу. Після отримання аналітики щодо продажів та відгуків можна масштабувати бізнес, співпрацюючи з невеликими підприємцями за кордоном та пропонуючи продукцію локалізованою мовою, адаптуючи упаковку, дизайн і маркетингові матеріали до культурних особливостей кожного ринку.

Вихід на міжнародні маркетплейси (Amazon, eBay, Etsy) вимагає ретельної підготовки: дотримання стандартів безпеки та якості, створення повного пакету супровідної документації та адаптація рекламних кампаній до менталітету споживачів. Аналітика продажів, рейтингів, відгуків і ефективності реклами дозволяє оптимізувати ціни, описи, ключові слова і асортимент, що забезпечує максимальну видимість продукції та зростання обсягів продажів. . [30, с 87]

Реалізація зазначених практичних заходів дозволяє ТОВ «Стратег Україна» зменшити ризики, пов'язані з логістикою та фінансовими витратами, підвищити впізнаваність бренду на міжнародному рівні та забезпечити стабільне зростання продажів протягом перших років роботи на зовнішніх ринках. Оптимізація витрат на маркетинг, логістику та співпрацю з локальними партнерами створює передумови для збільшення прибутковості компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Практичні рекомендації щодо виходу ТОВ «Стратег Україна» на міжнародний ринок полягають у поступовому впровадженні комплексної стратегії. Спершу необхідно отримати сертифікати відповідності продукції міжнародним стандартам безпеки та якості, після чого здійснювати тестові поставки через міжнародні поштові сервіси, оцінюючи строки доставки та попит серед української діаспори за кордоном. Надалі доцільно співпрацювати з невеликими підприємцями, пропонуючи

локалізовану продукцію, адаптовану до менталітету та культурних особливостей цільового ринку.

Вихід на міжнародні маркетплейси (Amazon, eBay, Etsy) потребує підготовки повного пакета документації, дотримання стандартів безпеки та оптимізації маркетингових кампаній. Аналіз продажів, відгуків та рекламної ефективності дозволяє коригувати ціни, описи та асортимент, підвищуючи видимість товару та обсяги продажів.

Реалізація цих заходів забезпечує стабільне зростання продажів, зміцнення бренду на міжнародному рівні, мінімізацію логістичних та фінансових ризиків і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Додатково слід зазначити, що для успішного виходу на міжнародний ринок ТОВ «Стратег Україна» необхідно враховувати правові та митні особливості країн-імпортерів, включно з вимогами щодо сертифікації упаковки, маркування та відповідності екологічним стандартам. Важливо планувати масштабування логістичних потужностей із урахуванням сезонності продажів та можливих затримок на кордонах, а також впроваджувати системи автоматизованого обліку запасів для оптимізації постачань. Крім того, варто розробити довгострокову стратегію партнерства з локальними дистриб'юторами та оптовими клієнтами для підвищення лояльності та стабільності реалізації продукції. Для зміцнення позицій бренду на міжнародному рівні доцільно впроваджувати інноваційні формати комунікації з клієнтами, включаючи інтерактивні онлайн-демонстрації продукту, персоналізовані пропозиції та участь у тематичних виставках і форумах. Всі ці заходи дозволять мінімізувати ризики та створити стійку основу для подальшого масштабування продажів на зовнішніх ринках.

Враховувати культурні та мовні особливості цільових ринків, адаптуючи не лише упаковку та маркетингові матеріали, а й інструкції до продуктів, онлайн-контент та рекламні кампанії. Важливо передбачити стратегію зворотного зв'язку від клієнтів для швидкої реакції на претензії або побажання, а також планувати бюджет на локальні рекламні активності та участь у міжнародних виставках. Крім того, варто розглянути можливість створення невеликих локальних складів у ключових країнах

для зменшення часу доставки та підвищення рівня обслуговування клієнтів. У перспективі доцільно інтегрувати аналітичні інструменти для прогнозування попиту та виявлення трендів на ранніх етапах, що дозволить своєчасно коригувати асортимент і маркетингові стратегії. Всі ці додаткові кроки сприятимуть більш ефективному виходу на міжнародний ринок та зменшать операційні та фінансові ризики. [36, с 64]

Також варто врахувати ризики, пов'язані з правовим регулюванням країн-імпортерів, зокрема митні збори, ліцензії, обмеження на певні види продукції та стандарти безпеки. Необхідно планувати страхування вантажів та фінансові резерви на випадок затримок або пошкоджень товару під час транспортування. Доцільно передбачити навчання персоналу з міжнародної торгівлі та логістики, а також залучення місцевих консультантів для оптимізації роботи з податковими та митними органами. Крім того, слід створити стратегію побудови бренду на міжнародному рівні, включаючи PR-кампанії, співпрацю з блогерами та локальними медіа, що підвищить впізнаваність і довіру до компанії серед споживачів.

Висновок до розділу 3

Підсумовуючи проведений аналіз, я можу зазначити, що вивчення міжнародних ринків та особливостей споживчих уподобань різних країн стало важливою частиною формування мого розуміння специфіки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У процесі роботи я переконалася, що успішний вихід продукції ТОВ «Стратег Україна» на зовнішні ринки потребує не лише високої якості товарів, але й глибокого врахування культурних, візуальних та поведінкових відмінностей споживачів у кожній країні.

Аналізуючи приклад настільної гри «Мафія», я дійшла висновку, що фактори, які на перший погляд здаються другорядними – як-от дизайн упаковки, кольорова гама, мова інструкцій, художнє оформлення чи навіть стиль подачі персонажів – можуть суттєво впливати на сприйняття товару та формування попиту. Наприклад, країни Західної Європи демонструють підвищену вимогливість до екологічних

матеріалів та мінімалістичного оформлення, тоді як ринки Центральної та Східної Європи більше реагують на доступність ціни, яскравість та сімейний формат гри. Ринок США взагалі вирізняється орієнтацією на динамічність, емоційність і вплив лідерів думок.

Для мене як студентки це дослідження стало показовим прикладом того, як глибоко повинна бути пропрацьована маркетингова та товарна стратегія при виході на нові ринки. Я зрозуміла, що універсального підходу не існує: те, що працює в одній країні, може бути абсолютно неефективним в іншій. Саме тому адаптація продукту, локалізація дизайну, гнучке ціноутворення та вибір правильних каналів просування є ключовими умовами підвищення конкурентоспроможності продукції.

У результаті опрацьованого матеріалу я можу зробити висновок, що ТОВ «Стратег Україна» має значний потенціал для розширення присутності на міжнародних ринках. Проте для досягнення стійкого та масштабованого успіху необхідно й надалі систематично аналізувати особливості споживчих ринків, оперативно реагувати на зміни глобального середовища та впроваджувати сучасні маркетингові інструменти. Я переконана, що саме комплексний підхід до локалізації, вдосконалення продукту та стратегічного планування дозволить підприємству зміцнити свої позиції у сфері зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити довгострокове зростання.

Окрім цього, у процесі виконання дослідження я здобула практичні навички роботи з аналітичними даними, порівнянням тенденцій та узагальненням інформації з різних джерел. Особливо цінним для мене стало розуміння того, як зовнішні фактори – економічні, політичні, логістичні та культурні – можуть впливати на успішність товару на зовнішніх ринках. Це дозволило мені більш усвідомлено оцінювати ризики та можливості, а також бачити повну картину міжнародних торговельних процесів. У ході роботи звернула увагу на те, наскільки важливим є налагодження ефективної комунікації з іноземними партнерами та підтримання довгострокових ділових відносин. Саме здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов, гнучко реагувати на виклики та своєчасно переглядати свою зовнішньоекономічну стратегію визначає його конкурентні переваги у світовому

середовищі. Це особливо актуально в умовах нестабільності глобальних ринків і зростання ролі цифрових технологій у міжнародній торгівлі.

Дослідження дало мені змогу оцінити важливість внутрішнього управління підприємством — починаючи від коректного ведення складського обліку та закінчуючи ефективністю логістичних процесів. Саме внутрішня організація значною мірою формує здатність компанії витримувати зовнішні виклики, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність поставок на нові ринки.

Окрему увагу я приділила тому, як впровадження сучасних маркетингових інструментів, таких як цифрова реклама, таргетинг, робота з інфлюенсерами та участь у міжнародних виставках, може посилити позиції підприємства за кордоном. Ці інструменти не лише розширюють охоплення, але й допомагають формувати позитивний імідж бренду в очах іноземних споживачів. У результаті виконаної роботи я переконалася, що вихід товарів на міжнародні ринки — це багатогранний процес, який потребує детального планування, систематичного аналізу та готовності до постійних змін. Для мене це стало важливим практичним досвідом, який поглибив мої професійні компетентності та ще більше підтвердив актуальність моєї спеціальності у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Стратег Україна» та аналіз особливостей міжнародних ринків дало змогу сформулювати комплексне бачення сутності, ролі та перспектив розвитку ЗЕД у сфері торгівлі товарами для дозвілля.

На теоретичному рівні було встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона не лише забезпечує розширення ринків збуту, а й сприяє зниженню ризиків, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню інноваційного потенціалу. Ефективне управління ЗЕД потребує використання сучасних аналітичних методів, стратегічного планування, глибокого вивчення зовнішнього середовища та впровадження цифрових технологій – ERP-, CRM-систем, прогнозних моделей та інтерактивних інструментів аналітики.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Стратег Україна» показав, що підприємство має помірний, але перспективний рівень розвитку ЗЕД. Компанія успішно поєднує внутрішнє виробництво настільних ігор, творчих наборів та сувенірної продукції з імпортом комплектуючих із Китаю, що забезпечує необхідну гнучкість та широкий асортимент. Активний розвиток B2B-напрямку, використання сучасних цифрових рішень, висока рентабельність (близько 50%) та здатність оперативно реагувати на зміни попиту свідчать про ефективність бізнес-моделі підприємства навіть в умовах економічної та геополітичної нестабільності.

Вивчення міжнародних ринків дало змогу виявити важливість локалізації продукції, адаптації дизайну, дотримання культурних та візуальних особливостей різних країн. Споживчі уподобання значно різняться між регіонами, тому для успішного виходу на зовнішні ринки підприємству необхідно враховувати як цінові, так і естетичні, поведінкові та соціально-культурні чинники. Саме глибокий аналіз ринкових тенденцій, грамотна товарна та маркетингова стратегія, робота з цифровою рекламою, інфлюенсерами та міжнародними виставками є основою підвищення конкурентоспроможності продукції за кордоном.

У процесі дослідження було підтверджено, що ефективна ЗЕД ґрунтується на поєднанні внутрішніх організаційних можливостей підприємства – логістики, складського обліку, виробничого контролю – та здатності адаптуватись до умов глобального ринку. Для ТОВ «Стратег Україна» ключовими напрямками подальшого розвитку є розширення міжнародних продажів, зміцнення партнерських зв'язків, оптимізація логістичних процесів, впровадження нових технологій та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Зовнішньоекономічна діяльність виступає комплексним механізмом, який формує стратегічні переваги підприємства та відкриває широкі можливості для масштабування бізнесу. Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Стратег Україна» має значний потенціал для успішної інтеграції на міжнародні ринки завдяки поєднанню високої якості продукції, сучасних управлінських підходів та готовності адаптуватись до глобальних викликів. Саме комплексний підхід до організації ЗЕД, стратегічне планування та гнучкість у прийнятті рішень забезпечать підприємству довгострокове зростання та зміцнення позицій у світовій торгівлі товарами для дозвілля.

Аналіз географічної структури експорту свідчить, що діяльність ТОВ «Стратег Україна» орієнтується переважно на ринки сусідніх країн, де компанія вже має сформований попит і налагоджені канали збуту. Найбільші обсяги експорту припадають на Молдову, Румунію та країни Балтії, що разом формують більше половини зовнішніх поставок. Така концентрація показує, що компанія впевнено займає позиції на ринках, близьких до України за культурними та економічними умовами. Водночас низькі частки Німеччини, Словаччини та Північної Америки свідчать про наявний потенціал для розширення присутності на розвинених ринках, де конкуренція значно вища, але й прибутковість теж більша.

Структура імпорту демонструє значну залежність підприємства від постачальників з Китаю, частка яких становить 70 %. Така ситуація створює ризики для стабільності виробничого процесу та робить компанію вразливою до змін у світовій логістичній системі. Хоча інші країни – Туреччина, Польща та дрібніші постачальники – частково покривають потреби підприємства, рівень диверсифікації все ще недостатній для гарантованої безпеки постачань. У перспективі підприємству

варто розширити коло партнерів, особливо серед європейських виробників, щоб знизити залежність від одного ключового джерела імпорту.

У підсумку можна зазначити, що експортна діяльність компанії має хорошу географію та демонструє потенціал подальшого зростання, проте імпортна структура потребує покращення. Для подальшого розвитку підприємству доцільно посилити присутність на більш прибуткових ринках ЄС та Північної Америки, адаптувати продукцію під вимоги окремих країн та забезпечити більш збалансовану логістичну модель. Це дозволить зменшити ризики, підвищити стійкість бізнесу та суттєво зміцнити конкурентні позиції на міжнародному рівні.

Проведене дослідження також дало змогу сформувати цілісне уявлення про взаємозв'язок між внутрішньою економічною політикою підприємства та його здатністю виходити на зовнішні ринки. Було встановлено, що результативність ЗЕД значною мірою залежить від того, наскільки ефективно підприємство вибудовує свою фінансову, маркетингову та виробничу стратегії всередині організації. Чітке планування виробничих процесів, оптимальна структура витрат, а також побудова прозорої системи управління запасами створюють основу для конкурентоспроможності продукції на міжнародному рівні.

У ході виконання роботи було з'ясовано, що успіх виходу на зовнішні ринки залежить не лише від якості товарів, а й від здатності підприємства підтримувати довіру і стабільність взаємин із іноземними контрагентами. Надійні логістичні оператори, професійні митні брокери, маркетингові агенції та локальні дилери стають невід'ємною частиною експортної стратегії компанії. Вміння підприємства працювати у форматі довгострокового партнерства підвищує передбачуваність постачань, знижує операційні ризики та сприяє формуванню стабільного іміджу на міжнародному ринку.

Засвідчило важливість адаптивності та швидкого реагування на глобальні тенденції. Сфера товарів для дозвілля вирізняється своїм динамічним розвитком: нові дизайни, формати ігор, тренди в оформленні та матеріалах змінюються надзвичайно швидко. Тому підприємству необхідно не лише відстежувати зміни споживчого попиту, а й регулярно оновлювати власний асортимент, розширювати лінійку

продуктів і вчасно впроваджувати інновації. Здатність підприємства проявляти творчий підхід і гнучкість у розробці нових товарів є однією з ключових умов успішної ЗЕД.

Усвідомлення ролі державної підтримки та міжнародних угод у розвитку експортних можливостей українських підприємств. Спрощення процедур митного оформлення, гармонізація технічних стандартів, участь України в різних угодах про вільну торгівлю та доступ до програм підтримки експортерів створюють сприятливі умови для масштабування діяльності. Для підприємства це означає змогу знижувати витрати на вихід на нові ринки, розширювати асортимент експортної продукції та залучати іноземних партнерів для інвестицій та спільних проєктів.

Підприємство має враховувати валютні коливання, зміни митних тарифів, сезонні дисбаланси попиту, особливості міжнародного страхування вантажів, а також логістичні ризики, пов'язані з глобальними кризами чи обмеженнями. Систематичний моніторинг ризиків і розробка превентивних заходів, включно з диверсифікацією ринків, є важливим елементом стійкого функціонування бізнесу.

Дослідження також продемонструвало, що розвиток людського капіталу є критично важливим чинником для розширення міжнародної діяльності. Підготовка кадрів, розвиток компетенцій у сфері міжнародного маркетингу, логістики, управління контрактами та комунікацій із зарубіжними партнерами підвищує ефективність роботи та зменшує ризики помилок. Формування професійної команди, здатної працювати в умовах міжкультурної взаємодії, є стратегічною перевагою для ТОВ «Стратег Україна».

Комплексне опрацювання теоретичних положень, аналіз практичної діяльності підприємства та вивчення міжнародних тенденцій дали можливість сформулювати цілісне бачення того, як ЗЕД впливає на стратегічний розвиток компанії. Результати дослідження підтвердили, що зовнішньоекономічна діяльність є не лише напрямом операційної роботи, а й важливим інструментом довгострокового розвитку, що сприяє підвищенню гнучкості, розширенню каналів збуту, формуванню стійких конкурентних переваг та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що підприємство має всі передумови для успішної інтеграції у світову економічну систему та реалізації масштабних перспектив зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новицький В. Є. *Міжнародна економіка*. – Київ: КНЕУ, 2010.
2. Білорус О. Г. *Міжнародні економічні відносини: теорія і практика*. – Київ: КНЕУ, 2011.
3. Філіпенко А. С. *Міжнародна економіка*. – Київ: Либідь, 2012.
4. Гребельник І. О. *Основи зовнішньоекономічної діяльності*. – Київ: Центр учбової літератури, 2013.
5. Руденко Л. Г. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*. – Київ: Кондор, 2015.
6. Коваленко Ю. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, види та особливості // *Економіка та держава*. – 2020.
7. Пархоменко О. М. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації // *Бізнес Інформ*. – 2021. – №3.
8. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. *Міжнародна торгівля*. – Київ: КНТЕУ, 2020.
9. Державна служба статистики України. *Зовнішня торгівля України товарами у 2019–2024 рр.* – Київ: ДССУ, 2024.
10. International Trade Centre. *Leisure Goods: Global Market Trends and Trade Overview*. – Geneva: ITC Publications, 2023.
11. World Trade Organization. *World Trade Statistical Review 2024*. – Geneva: WTO, 2024. – 209 p.
12. Гайдучький П. І. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності України в умовах глобалізації // *Фінанси України*. – 2019.
13. Кузьмін О. Є., Біла І. С. Економічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств // *Менеджмент та підприємництво в Україні*. – 2022
14. Литвиненко А. Є. Інноваційний розвиток підприємств у контексті зовнішньоекономічної діяльності // *Економічний простір*. – 2021.
15. Савченко Т. Г., Мороз О. М. Інтеграційні процеси та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств // *Міжнародна економічна політика*. – 2020.

- i. Балабанов, І. Т. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління*. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
16. Бланк, І. А. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Київ: Ніка-Центр, 2019.
17. Гальчинський, А. С., Єщенко, П. С., Палкін, О. І. *Міжнародна економіка*. Київ: Вища школа, 2021.
18. Державна служба статистики України. *Зовнішня торгівля України: статистичний збірник за 2021–2024 рр.* Київ, 2024.
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
19. Міністерство економіки України. *Зовнішньоекономічна діяльність: аналітичні матеріали та огляди ринків, 2023–2024*.
URL: <https://www.me.gov.ua>
20. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2020.
21. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson, 2022. 832 p.
22. World Trade Organization. *World Trade Report 2023–2024: Global Trade Trends*. Geneva: WTO Publications, 2024.
URL: <https://www.wto.org>
23. UNCTAD. *Handbook of International Trade and Development Indicators 2024*. Geneva: United Nations, 2024.
24. Лук'яненко, Д. Г., Поручник, А. М. *Міжнародна торгівля та економічний розвиток*. Київ: КНЕУ, 2022.
25. Заболотний, А. І. *Маркетинг у міжнародному бізнесі: концепції та інструменти*. Харків: ХНЕУ, 2021.
26. Єфремова, Т. О. *Логістика у міжнародній діяльності підприємства*. Львів: ПАІС, 2020.
27. Deloitte. *Global Consumer Trends Report 2023–2024*. London: Deloitte Insights, 2024.
URL: <https://www2.deloitte.com>

28. McKinsey & Company. *The Future of Global Trade and Supply Chains 2024*. New York, 2024.
URL: <https://www.mckinsey.com>
29. Єрмоленко, В. *Цифрова трансформація підприємств: CRM, ERP, Big Data у системі управління*. Київ: КНЕУ, 2023.
30. ISO. *International standards for toy safety and leisure products (ISO/TC 181)*. Geneva, 2022–2024.
URL: <https://www.iso.org>
31. ТОВ «Стратег Україна». *Корпоративні матеріали, каталог продукції та внутрішні аналітичні дані*, 2022–2024.
32. Асаул, А. Н. *Міжнародні економічні відносини: сучасні тенденції та ризики*. Київ: Кондор, 2021.
33. ЕС. *EU Market Access Database: Rules, Tariffs and Requirements for Exporters*, 2024.
URL: <https://madb.europa.eu>
34. Kearney. *Global Retail Development Index 2023–2024*. Chicago: A.T. Kearney, 2024.
URL: <https://www.kearney.com>
35. Ковальчук, Л. В. *Міжнародна торгівля та глобальні ринки товарів: навч. посібник*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
36. Пархоменко, О. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах глобалізації // *Економіка та держава*. – 2021. – №4.
37. Мельничук, І. Р., Савчук, Т. В. Структурні зрушення у світовій торгівлі товарами для дозвілля // *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. – 2022.
38. Дмитренко, Ю. П. *Маркетинг на світових ринках товарів: монографія*. – Харків: ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, 2021.
39. Державна служба статистики України. *Зовнішня торгівля України товарами 2019–2024 рр.* – Офіційний статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2024.

40. International Trade Centre (ITC). *Leisure Goods: Global Trade Trends and Market Analysis*. – Geneva: ITC Publications, 2023.
41. World Trade Organization. *World Trade Statistical Review 2024*. – Geneva: WTO, 2024.