

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності організації»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи М-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Яна Курбаєва



Керівник: доктор філософії, доцент

Юлія ПРУС



Рецензент: виконавча директорка

ГС «Західноукраїнський кластер

індустрії моди»

Люба УСТИНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

«16» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Курбаєва Яна Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувачки)

1. Тема роботи: «Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності організації»

Керівник роботи: Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «26» лютого 2025 року №4501-5/652.

2. Строк подання здобувачкою роботи 15 травня 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності організації, процесу формування та розвитку кластерів в економіці, визначити роль кластерів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни, виокремити тенденції сучасного стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері легкої промисловості, особливості співпраці ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» з міжнародними партнерами, розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника
6.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Здобувачка

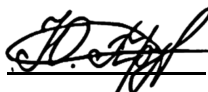


підпис

Яна КУРБАЄВА

ім'я, прізвище

Керівник роботи



Юлія ПРУС

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності організації	8
1.2 Понятійні аспекти процесу формування та розвитку кластерів в економіці	15
1.3 Роль кластерів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.....	24
Висновок до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	32
2.1 Сучасний стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері легкої промисловості.....	32
2.2 Особливості розвитку співпраці ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» з міжнародними партнерами	46
2.3 Рекомендації щодо удосконалення процесів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди»	70
Висновок до розділу 2.....	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни, що триває на території України, питання розвитку та ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності. Збройна агресія з боку російської федерації завдала суттєвих втрат національній економіці, призвела до масштабного руйнування критичної інфраструктури, зниження виробничих потужностей та дестабілізації логістичних ланцюгів. Незважаючи на складні обставини, вітчизняні суб'єкти господарювання демонструють високу стійкість та здатність до адаптації, активно шукаючи нові можливості для інтеграції в глобальні ринки, встановлення міжнародного партнерства та нарощування експортного потенціалу.

Особливої уваги потребує розвиток кластерних ініціатив як ефективного механізму відновлення та зростання економіки. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» є одним з перспективних об'єднань, що може стати важливим гравцем на ринку завдяки своїм конкурентним перевагам. У таких умовах розширення міжнародної співпраці стає не лише економічною необхідністю, а й стратегічним інструментом підтримки українського бізнесу. Важливими аспектами є диверсифікація ринків, залучення іноземних інвестицій, адаптація логістики та виробничих процесів, укріплення бренду «Made in Ukraine». Враховуючи ці чинники, дослідження зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» є актуальним і необхідним. Його результати можуть сприяти розробці стратегій інтеграції українських виробників у глобальну економіку, зміцненню міжнародних партнерств та створенню нових можливостей для розвитку бізнесу навіть у складних умовах воєнного стану.

Тема зовнішньоекономічної діяльності та розвитку кластерних утворень є предметом активного дослідження в сучасній науковій літературі. Значний внесок у формування теоретичних засад здійснили такі науковці, як М. Портер, П. Свон, Е. Фезер, В.Ф. Тищенко, В.М. Остапенко, Ю.Г. Козак,

О.Ю. Будякова, В.В. Задорожний, О.В. Кривда, Н.Я. Бойчук, А.О. Вовченко, В.М. Краєвський та інші. Крім того, важливими джерелами є нормативно-правові акти України, зокрема Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю організації.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність зовнішньоекономічної діяльності організації, що дозволило запропонувати підхід до її класифікації;
- узагальнено особливості процесу формування кластерів в економіці, за результатами чого сформовано перелік чинників та бар'єрів їх розвитку;
- виокремлено особливості впливу кластерів на ведення ЗЕД країни з метою розробки пропозицій щодо стимулювання їх розвитку;
- проведено оцінку основних показників розвитку ЗЕД суб'єктів господарювання у сфері легкої промисловості, за результатами якої визначено рівень їх впливу на процеси інтернаціоналізації економіки України;
- систематизовано механізми розвитку співпраці з міжнародними партнерами, доступ до яких отримують члени ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», що дозволило оцінити рівень їх впливу на показники прибутковості організації;
- розроблено пропозиції щодо вдосконалення ЗЕД ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» з метою подальшого впровадження в практику та підвищення привабливості участі у кластері для потенційних його учасників.

Об'єктом дослідження є процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності організації.

Предметом дослідження є сучасні умови та способи ведення зовнішньоекономічної діяльності організації.

Теоретичною та методичною основами кваліфікаційної роботи є праці українських та іноземних науковців, тематичні публікації у періодичних наукових виданнях, матеріали наукових конференцій. Інформаційно-аналітичною базою кваліфікаційної роботи є дані Державної служби статистики України, дані Інституту економічних досліджень та політичних консультацій України, законодавчі акти України, звітні документи ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», авторські напрацювання.

У ході роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: структурно-логічний – при розробці загальної структури дослідження; методи групування та класифікації – при виокремленні підходів до класифікації зовнішньоекономічної діяльності, визначенні особливостей розвитку кластерів; метод синтезу – для розкриття сутності ЗЕД організації; метод узагальнення та порівняння – для аналізу міжнародного досвіду кластерного розвитку, опису основних викликів та можливостей співпраці кластерів з міжнародними партнерами, статистико-економічні методи – для розрахунку кількісних показників ЗЕД підприємств легкої промисловості та ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», оцінки тенденцій експорту; логічний метод – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення ЗЕД ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди»; метод наукового пізнання – при обґрунтуванні висновків дослідження.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у тому, що її матеріали можуть бути використані у розробці практичних рекомендацій для покращення ЗЕД кластера, розробці стратегії інтернаціоналізації.

Роль кластерів у відновленні інфраструктури після військового конфлікту в Україні оприлюднено автором на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (1 листопада 2024 року, м. Харків).

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності організації

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) виступає одним із провідних чинників забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізованої економіки. В епоху посилення інтеграційних процесів на світових ринках суб'єкти господарювання дедалі активніше залучаються до міжнародної торгівлі, інвестиційної співпраці та міждержавного партнерства, прагнучи розширити свої ринкові можливості та зміцнити стратегічні позиції. Успішне здійснення ЗЕД вимагає від організацій високого рівня адаптивності до змін у зовнішньому середовищі з урахуванням політичних, економічних, правових та соціальних чинників, що безпосередньо впливають на міжнародні економічні процеси.

Згідно з положеннями статті 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД охоплює взаємодію між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання, а також співпрацю з державними структурами у визначених законодавством сферах, зокрема у галузі оборонних закупівель. Діяльність здійснюється як у межах території України, так і за її межами, базуючись на розвитку взаємовигідних економічних зв'язків [32].

У науковій літературі поняття «зовнішньоекономічна діяльність» трактується з урахуванням багатогранності його проявів – як з економічної, так і з управлінської перспективи. Різні науковці інтерпретують зміст ЗЕД, спираючись на різноманітні концептуальні підходи та методологічні основи, що відображено в табл. 1.1.

У межах аналізу суб'єктного складу учасників ЗЕД виділяють макроекономічний рівень (держави, міжурядові організації) та

мікроекономічний рівень (підприємства, корпорації, компанії), що обумовлює різноманіття форм і методів здійснення зовнішньоекономічної взаємодії.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (складено автором на основі [8, с. 57; 14, с. 5; 49, с. 19; 51, с. 162; 56, с. 6])

Автор	Визначення поняття «ЗЕД»
Л.О. Чернишова, В.О. Козуб, Л.Л. Носач та ін.	Система економічних відносин, що сприяють інтеграції національної економіки до світового господарства та залученню до міжнародного поділу праці та коопераційних процесів.
С.Є. Хрупович	Господарські зв'язки між українськими та іноземними підприємствами, що ґрунтуються на принципах взаємовигоди та здійснюються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках із метою максимізації вигод від міжнародної спеціалізації.
О.П. Гребельник	Сукупність економічних взаємодій між суб'єктами з України та інших держав, які мають місце як у межах країни, так і поза її межами.
В.Ф. Тищенко, В.М. Остапенко	Господарські відносини між вітчизняними та іноземними суб'єктами, що супроводжуються переміщенням матеріальних цінностей або трудових ресурсів через митний кордон України в рамках спеціального правового режиму.
Н. Тюріна, Н. Карвацка, А. Петяк	Міжнародна економічна діяльність держав, організацій і підприємств у сферах інновацій, фінансів і торгівлі, що базується на співробітництві, дотриманні вимог міжнародного та національного законодавства та орієнтована на забезпечення сталого розвитку економіки.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є складною багаторівневою системою взаємодії, яка забезпечує інтеграцію організацій у світовий економічний простір, сприяючи їх інноваційному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості до викликів глобального середовища.

На макрорівні головним учасником зовнішньоекономічної діяльності виступає держава Україна, яка здійснює свої функції через мережу уповноважених органів державного управління. Саме ці інститути відповідають за формування, координацію, нормативно-правове забезпечення та контроль зовнішньоекономічних процесів, дотримуючись вимог чинного законодавства. Поряд із державними структурами значну роль у сфері міжнародної економічної взаємодії відіграють недержавні учасники, такі як

торгово-промислові палати, фондові та товарно-сировинні біржі, професійні спілки, галузеві асоціації та підприємницькі об'єднання. Вони активно сприяють формуванню сприятливого середовища для інвестицій та торгівлі на міжнародному рівні [49, с. 17–20].

На мікроекономічному рівні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є фізичні особи (громадяни України, іноземці та особи без громадянства), які мають цивільну правоздатність та дієздатність, а також зареєстроване місце проживання на території України. Крім того, до цієї категорії належать юридичні особи, утворені відповідно до законодавства України та зареєстровані на її території. Це підприємства різних форм власності, кооперативи, об'єднання, фінансові установи, а також представництва міжнародних організацій, включно з підприємствами за участю іноземного капіталу. Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути також об'єднання фізичних або юридичних осіб без юридичного статусу, які здійснюють легальну господарську діяльність, а також філії та представництва іноземних компаній, зареєстровані в Україні. Значне місце в цій системі займають спільні підприємства, створені на основі партнерства між українськими та іноземними інвесторами. Окрім цього, до участі у зовнішньоекономічних процесах можуть бути залучені інші суб'єкти, які відповідають вимогам чинного законодавства в цій сфері [29, с. 231–232].

Міжнародна економічна співпраця реалізується у численних формах, які регулюються українськими нормативно-правовими актами. Серед основних видів зовнішньоекономічної діяльності варто виокремити операції з імпорту та експорту товарів, капіталу, технологій і трудових ресурсів. Важливим напрямом є експортно-імпортні послуги, які українські підприємства надають чи отримують у таких галузях, як виробництво, транспорт і логістика, страхування, консалтинг, аудит, юридичні послуги, туризм, маркетинг та інші. До пріоритетів міжнародного співробітництва належать також науково-технічна співпраця, міжнародні освітні ініціативи, професійне навчання та стажування. Особливу увагу приділяють міжнародним фінансовим операціям,

зокрема з цінними паперами, які здійснюються відповідно до національного регулювання. Активно розвиваються кредитні, платіжні та розрахункові відносини за участі банківських, страхових і фінансово-кредитних організацій, які діють як на території України, так і за кордоном. Не менш важливими є проекти спільного підприємництва, в рамках яких створюються спільні компанії чи реалізуються об'єднані активи, що сприяє глибшій інтеграції України у світову економіку [32].

Серед основних форм зовнішньоекономічної діяльності доцільно виокремити обмін об'єктами права інтелектуальної власності – патентами, ліцензіями, торговельними марками, технологіями (ноу-хау) – між резидентами України та іноземними контрагентами. Вагоме значення мають ділові заходи міжнародного рівня, зокрема ярмарки, виставки, форуми, аукціони, що супроводжуються оптовою, роздрібною та консигнаційною торгівлею з використанням іноземної валюти відповідно до вимог валютного законодавства України. Серед поширених інструментів варто відзначити бартер, зустрічну торгівлю, лізинг, оренду, а також валютні операції, що здійснюються через міжбанківський ринок або валютні аукціони. У межах зовнішньоекономічної взаємодії укладаються контракти на виконання робіт фізичними особами за дорученням іноземних замовників. До сфери зовнішньоекономічної діяльності також належать інші форми співробітництва, що відповідають вимогам чинного законодавства та справляють суттєвий вплив на національну економіку й процеси її інтеграції у світове господарство [32; 34; 36].

У контексті дослідження ЗЕД доцільним є проведення систематизації її основних видів за відповідними класифікаційними ознаками. Такий підхід сприятиме глибшому розумінню сутності ЗЕД та її економічного значення для суб'єктів господарювання (рис. 1.1).

Функції зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) охоплюють низку процесів, спрямованих на координацію та забезпечення ефективної взаємодії між економіками різних країн у межах світового господарства. До ключових

функцій ЗЕД належить організація міжнародного обміну природними ресурсами та результатами виробництва – як у матеріальному, так і у вартісному вимірі. Це сприяє раціональному використанню ресурсів і більш ефективному залученню виробничих факторів у глобальному масштабі. Значущим елементом виступає міжнародне визначення вартості товарів і послуг, що формується відповідно до спеціалізації країн в умовах міжнародного поділу праці та рівня конкурентоспроможності національних економік. Однією з провідних функцій ЗЕД є налагодження та регулювання зовнішньої торгівлі, адже саме вона забезпечує обіг товарів, послуг, інвестицій і технологій між країнами, що, у свою чергу, стимулює економічне зростання та поглиблення інтеграційних процесів у глобальній економіці [13, с. 7; 32].

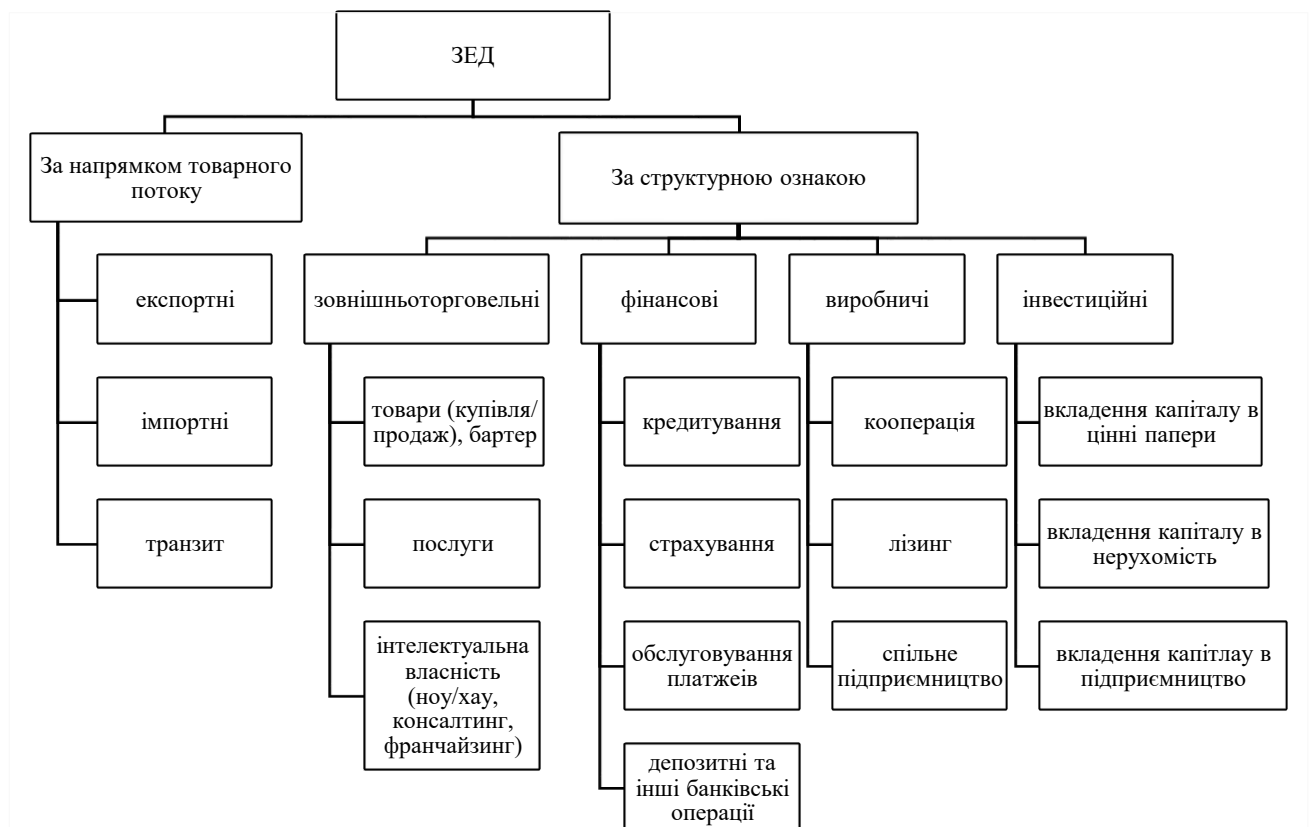


Рисунок 1.1 – Класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності організації (складено автором на основі [32])

Цілі зовнішньоекономічної діяльності спрямовані на досягнення стабільного та гармонійного розвитку національної економіки у взаємодії

з міжнародним середовищем. Серед основних цілей можна виокремити: вирівнювання темпів економічного зростання, зниження витрат виробництва за рахунок порівняння внутрішніх і зовнішніх економічних параметрів, а також ефективне використання переваг міжнародної спеціалізації [64, с. 93]. Інтеграція підприємств у глобальні економічні процеси дозволяє їм посилити свою присутність на світовому ринку, знаходити нових партнерів і розширювати клієнтську базу. Важливою є також диверсифікація джерел прибутку, що дає змогу зменшити залежність від внутрішніх економічних коливань. Участь у міжнародних виробничо-логістичних ланцюгах дозволяє знижувати витрати, отримуючи доступ до більш вигідних ресурсів і виробничих можливостей [13, с. 7].

Окрім цього, міжнародна співпраця дає можливість отримати доступ до передових технологій, ноу-хау та висококваліфікованої експертизи, що сприяє модернізації виробництва та вдосконаленню управлінських процесів. У результаті організації, що інтегруються у світову економічну систему, зміцнюють свої конкурентні позиції на глобальному ринку, підвищуючи рівень своєї ефективності та інноваційного розвитку.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) здійснюється як на національному, так і на міжнародному рівні через нормативно-правові акти та міжнародні договори. Основні з них:

- Митний кодекс України [25].
- Податковий кодекс України [30].
- Закон України «Про ЗЕД» [32].
- Закон України «Про підприємництво» [35].
- Закон України «Про режим іноземного інвестування» [38].
- Закон «Про інвестиційну діяльність» [33].
- Закон «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі ЗЕД» [37].
- Закон «Про інноваційну діяльність» [34].
- Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГААТ) [6; 74].

- Угода Світової організації торгівлі (СОТ) [52].
- Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (Віденська конвенція) [20].
- Кіотська конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур [26; 75].
- Угоди в межах СНД [53].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із ключових елементів функціонування сучасних підприємств, адже вона відкриває можливості для розширення географії збуту, підвищення рівня конкурентоспроможності та впровадження інноваційних підходів. У контексті глобалізаційних процесів ЗЕД стає важливим механізмом розвитку бізнесу та укріплення його позицій на міжнародному рівні. Аналіз впливу зовнішньоекономічної діяльності дозволяє глибше усвідомити її роль у забезпеченні економічного зростання та стабільного функціонування компаній. Завдяки зовнішньоекономічним зв'язкам організації мають змогу не лише зміцнити свої позиції на світових ринках, а й адаптуватися до динамічних змін у міжнародному середовищі. ЗЕД відкриває доступ до нових ресурсів, партнерів та технологій, що, у свою чергу, створює додаткові умови для розвитку та ефективного використання виробничих потужностей. Однією з найважливіших переваг є розширення каналів збуту, що дає змогу вийти на глобальні ринки, залучити ширшу аудиторію споживачів і збільшити обсяги реалізації, оптимізуючи тим самим витрати й отримуючи вигоди від масштабування діяльності [49, с. 10].

Водночас залучення до зовнішньоекономічної діяльності дозволяє диверсифікувати ризики, знижуючи залежність від коливань внутрішнього ринку та забезпечуючи стабільність економічної діяльності компанії. Важливою перевагою ЗЕД є можливість доступу до передових технологій та інновацій, що стимулює модернізацію виробничих процесів, зменшення витрат і покращення якості продукції. Крім того, міжнародна співпраця сприяє оптимізації витрат через закупівлю сировини та комплектуючих на вигідних умовах, що підвищує рентабельність виробництва та ефективність бізнес-

процесів. Значущим аспектом зовнішньоекономічної діяльності є зміцнення іміджу компанії на міжнародному рівні, що підвищує її репутацію серед партнерів та споживачів, а також сприяє залученню інвестицій. Крім того, зовнішньоекономічна діяльність сприяє створенню нових робочих місць як у межах країни, так і за її кордонами, що позитивно впливає на економічний розвиток та рівень зайнятості населення.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є ефективним інструментом стратегічного розвитку організації, що забезпечує їм стійкість, розширює можливості ведення бізнесу та підвищує ефективність їхньої діяльності. У сучасних умовах глобалізації активна участь у ЗЕД стає необхідною умовою довгострокового розвитку та успіху компаній, дозволяючи їм інтегруватися у світову економіку, отримувати доступ до інновацій, розширювати ринки збуту та залучати інвестиції.

1.2 Понятійні аспекти процесу формування та розвитку кластерів в економіці

У сучасному світі організації, які досягли лідерства на міжнародних ринках, застосовують різноманітні стратегії, що відрізняються своїм підходом та змістом. Однак, попри відмінності в тактичних рішеннях, основний принцип діяльності успішних компаній залишається незмінним. Конкурентну перевагу організації здобувають завдяки інноваціям. Інноваційність у цьому контексті має широкий спектр проявів – від впровадження нових технологій до пошуку ефективних методів ведення бізнесу. Сучасна економіка характеризується високою динамічністю конкуренції. Організації можуть компенсувати витрати на ресурси завдяки глобальному постачанню, що робить традиційну концепцію порівняльної переваги менш актуальною. Водночас конкурентоспроможність компаній значною мірою залежить

від ефективного використання ресурсів, що потребує постійних інноваційних рішень [81, с. 73, 75].

Кластери відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг як на національному, так і на міжнародному рівні. Вони створюють нові виклики для бізнесу, змінюючи підходи до вибору локації, організації, а також взаємодії з освітніми та державними установами, що сприяють економічному розвитку [81, с. 76]. Кластер є територіальною галузевою структурою, що об'єднує взаємопов'язані організації, які спільно функціонують у межах ланцюга створення доданої вартості (ЛДВ). Його основною метою є зміцнення конкурентних позицій учасників, сприяння розширенню експорту та стимулювання економічного розвитку регіону. Завдяки інтеграції виробничих секторів з інноваційними екосистемами (університетами, НДУ, стартапами тощо), кластери відіграють ключову роль у формуванні регіональних та галузевих конкурентних переваг [1; 71; 83, с.16–17].

Термін «кластер» (англ. cluster) вперше був введений професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером у 1980-х роках. У своїй статті «Кластери та конкуренція: нові програми для компаній, урядів та організацій» він акцентує увагу на важливості географічного розташування для певних компаній, підкреслюючи переваги кластерів як систем взаємопов'язаних фірм та установ, що сприяють підвищенню продуктивності та інновацій. Портер визначає кластер як організаційну форму консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін, орієнтовану на досягнення конкурентних переваг у контексті постіндустріальної економіки. Він стверджує, що в умовах глобалізації традиційна галузева структура втрачає свою актуальність, а кластери виступають як системи соціально-економічних взаємозв'язків, що набувають більшої значущості. М. Портер та У. Еммонс, окрім компаній і фірм, до складу кластерних об'єднань відносять широкий спектр державних міністерств, регуляторних органів, університетів та організацій, таких як торгові палати, галузеві асоціації, професійні об'єднання, профспілки, організації трансферу технологій, центри якості, аналітичні центри та інші, що

можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність. Ці посередницькі організації вони визначають як «інститути співробітництва» (Institutions for Collaboration, IFC) [11, с. 10–11]. З огляду на багатовимірність цього поняття, доцільним є аналіз підходів науковців до визначення поняття «кластер» (табл. 1.2). На сьогоднішній день не існує єдиної, уніфікованої системи класифікації кластерів, що створює певні труднощі у процесі їх ідентифікації, однак найбільш загальноприйнятою та широко застосовуваною є класифікація кластерів, подана на рис. 1.2.

Таблиця 1.2 – Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «кластер» (складено автором на основі [73, с. 19; 77, с. 154; 80, с. 78; 82, с. 1; 85, с. 1139])

Автор	Тлумачення поняття «кластер»
А. Маршал	Кластер – територіально зосереджене об'єднання взаємопов'язаних підприємств у певних галузях, що включає спеціалізованих постачальників, а також організації, які сприяють їхній діяльності, зокрема університети, торгові асоціації та агентства зі стандартизації.
М. Портер	Кластер – це системно структуроване об'єднання економічно пов'язаних підприємств, постачальників, суміжних галузей та інституцій, що формуються в окремих регіонах і країнах з метою забезпечення конкурентних переваг та стимулювання економічного розвитку.
П. Свен, М. Превезер	Кластер – це значна група організацій та підприємств, які взаємопов'язані спільними галузевими інтересами та розташовані в конкретній географічній місцевості.
Е. Ж.Фезер	Кластер – це не лише група взаємопов'язаних та підтримуючих галузей і інституцій, а й система, де взаємозв'язки між учасниками сприяють конкуренції, що в свою чергу стимулює розвиток і підвищення ефективності на основі цих взаємодій.
С. Розенфельд	Кластер – концентрація організацій, здатних генерувати синергетичний ефект завдяки їхній географічній близькості, навіть якщо їхній масштаб зайнятості не є значним чи очевидним.

Розглядаючи кластери за типом партнерських відносин, виокремлюють формальні та неформальні кластери. Формальні кластери характеризуються чітко визначеними й юридично оформленими угодами та контрактами між учасниками, що регулюють співпрацю, розподіл прибутків та ризиків, а також забезпечують стабільність та прозорість у відносинах. Неформальні кластери здійснюють співпрацю без формального оформлення [11, с. 12].

З географічної точки зору, локальні кластери формуються в межах одного міста, де організації з різних галузей об'єднуються для вирішення спільних завдань та досягнення конкурентних переваг. Регіональні кластери охоплюють організації з конкретного регіону, що дозволяє ефективно використовувати місцеві ресурси, розвивати інфраструктуру та підвищувати загальний рівень конкурентоспроможності на рівні цього регіону. Національні кластери включають організації з різних регіонів країни, що дає змогу ефективно використовувати всю різноманітність місцевих ресурсів, адаптуватися до специфіки національних ринків та знижувати вплив економічних коливань. Міжнародні кластери охоплюють організації з різних країн, що сприяє обміну досвідом, ресурсами та технологіями, а також забезпечує вихід на глобальні ринки. Транскордонні кластери ґрунтуються на співпраці між організаціями сусідніх країн, що дозволяє використовувати конкурентні переваги та знижувати витрати через оптимізацію логістики, інфраструктури і обмін знаннями [11, с. 12; 39, с. 190, 196, 200–202].



Рисунок 1.2 – Класифікація видів кластерів (складено автором на основі [11, с. 12; 39, с. 190, 196, 200–202])

За масштабом впливу мікрокластери характеризуються об'єднанням організацій або підрозділів, що функціонують в межах одного суб'єкта господарювання або на локальному ринку. Мезокластери мають більший вплив на рівень регіону, що дає змогу ефективніше вирішувати питання розвитку інфраструктури, зайнятості та регіональних економічних процесів. Макрокластери охоплюють національний рівень і є важливими для реалізації державних стратегій розвитку та залучення міжнародних інвестицій. Мегакластери мають глобальний характер, включаючи кілька країн, що забезпечує міжнародну співпрацю, великий обсяг ресурсів та доступ до новітніх технологій і інновацій [39, с. 190]. За напрямом інтеграційних відносин, вертикальні кластери характеризуються взаємодією між організаціями, що займаються різними етапами виробничого процесу, наприклад, між постачальниками та споживачами, і ґрунтуються на персональних контрактах або довгострокових партнерських відносинах. Горизонтальні кластери охоплюють взаємодії між організаціями одного рівня, які функціонують у тій самій або споріднених галузях, що дозволяє обмінюватися ресурсами та знаннями для спільного розвитку. Змішані кластери є найбільш поширеною формою, оскільки поєднують ознаки як вертикальних, так і горизонтальних відносин, що забезпечує гнучкість у взаємодії та дозволяє адаптуватися до змін на ринку [11, с. 12].

За галузевою ознакою дискретні кластери охоплюють об'єднання організацій, що спеціалізуються на виробництві продукції з окремих компонентів, притаманних таким секторам, як автомобілебудування, авіаційна та суднобудівна промисловість. Натомість процесні кластери формуються в межах галузей, де виробництво має неперервний характер, зокрема у хімічній, металургійній, харчовій та аграрній промисловості. Інноваційні кластери концентруються навколо підприємств, що займаються розробкою і впровадженням передових технологій, біотехнологій, стартап-проектів, спрямованих на комерціалізацію наукових досліджень. До творчих кластерів відносять об'єднання в індустріях культури та мистецтва: театри, дизайн-

студії, кінокомпанії та інші організації креативної економіки. Туристичні кластери поєднують підприємства, що забезпечують комплексну туристичну інфраструктуру – готелі, ресторани, транспортні послуги, сувенірні крамниці. Транспортно-логістичні кластери фокусуються на підприємствах, що спеціалізуються на організації перевезень та логістичних процесів. Змішані кластери поєднують риси кількох типів, що дозволяє їм ефективніше мобілізувати ресурси і оптимізувати діяльність на перетині різних галузей [39, с. 190, 196, 200–202]. З організаційно-економічної точки зору, виділяють кілька моделей кластерних структур. Італійські кластери характеризуються великою кількістю малих підприємств, що кооперуються задля підвищення конкурентоспроможності шляхом спільного використання ресурсів і технологій. У японських кластерах навколо великого підприємства-лідера групуються менші фірми, утворюючи чітко ієрархізовані виробничі мережі. Фінські кластери вирізняються глибокою інтеграцією науково-дослідних установ у виробничі процеси та акцентом на інноваційний розвиток. Американські кластери, своєю чергою, базуються на принципах високої конкуренції і формуванні гнучких бізнес-альянсів. Індійсько-китайські кластери демонструють активну участь держави у стимулюванні розвитку інфраструктури, залученні іноземних інвестицій та модернізації технологічної бази [39, с. 190, 196, 200–202].

За стадіями розвитку кластери проходять кілька етапів. На стадії формування відбувається налагодження початкових коопераційних зв'язків між учасниками. Стадія зростання характеризується активним залученням нових учасників, поглибленням інституційних взаємозв'язків та розширенням масштабів діяльності. Зрілі кластери демонструють високу стабільність внутрішньої взаємодії, ефективну співпрацю та підвищений рівень глобальної конкурентоспроможності. На етапі трансформації кластери зазнають структурних змін, зумовлених інтеграцією нових технологій, еволюцією ринкових умов або зміною організаційної моделі, що може призвести до формування нових кластерних об'єднань [39, с. 190, 196, 200–202].

Процес кластеризації розглядається в науковій літературі як важливий чинник регіонального економічного розвитку. Фахівці у сфері державного управління асоціюють кластери з інноваційними процесами, глобалізаційними тенденціями, модернізацією промислової структури та становленням економіки знань. Кластерні утворення сприяють підвищенню ефективності організації виробничих процесів, створенню нових робочих місць, зростанню випуску продукції з високою доданою вартістю та активізації ділової активності на національному та регіональному рівнях [44, с. 103; 91, с. 376].

За даними Європейської комісії, підприємства, що є частиною передових кластерів, демонструють удвічі вищу продуктивність праці порівняно з компаніями, що працюють поза межами таких об'єднань. Станом на 2023 рік кластери в Європі забезпечують близько 40% робочих місць, 55% загального фонду заробітної плати, 50% експорту та 87% патентної активності Європейського Союзу. Особливу роль вони відіграють у розвитку малого та середнього підприємництва, сприяючи інтеграції МСП у глобальні ринки, зміцненню їхньої інноваційної спроможності та посиленню коопераційних зв'язків. Під час кризових ситуацій, зокрема в період пандемії COVID-19, кластери проявили високу стійкість, мобілізуючи ресурси для швидкого виробництва засобів індивідуального захисту, медичного обладнання та надання пов'язаних послуг. Таким чином, кластерні моделі виступають потужними драйверами економічного зростання та важливими інструментами забезпечення економічної стійкості [1; 44, с. 104].

Концепція кластеризації охоплює економічну активність на локальному, регіональному та глобальному рівнях і пояснюється наступним:

- Кластери, як правило, притаманні окремим секторам економіки.
- Вони включають як вертикальні взаємозв'язки між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами і кінцевими споживачами, так і горизонтальні взаємодії між організаціями однієї галузі.
- Учасники кластерних утворень зазвичай мають спільні або тісно пов'язані напрями діяльності.

- У межах кластеру підприємства можуть конкурувати між собою, однак спеціалізація та координація дій сприяють загальному зростанню.
- Географічна концентрація компаній стимулює формування стійких соціальних зв'язків і взаємної довіри.
- Кластери користуються спільною інфраструктурою та забезпечують ефективний обмін знаннями і досвідом [63, с. 35].

Виходячи з цього варто визначити основні переваги кластерів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Переваги кластерів (складено автором на основі [17, с. 33–34; 45, с. 17, 25; 48; 63, с. 36])

Переваги	Опис
Розширений ринок	Висока концентрація організацій створює більший ринок та залучає більше клієнтів.
Зниження витрат	Скорочення транспортних витрат та оптимізація логістичних ланцюгів постачання.
Доступ до ресурсів	Полегшений доступ до сировини, технологій та фінансування.
Сприятливе середовище для стартапів	Нові компанії отримують можливості для масштабування та розвитку.
Спеціалізація	Висока концентрація організацій сприяє глибокій спеціалізації виробництва та послуг.
Підвищена конкуренція	Конкурентне середовище стимулює інновації та вдосконалення продукції.
Кооперація між компаніями	Територіальна близькість підвищує рівень довіри та покращує комунікацію.
Розвиток кваліфікованої робочої сили	Кластерні утворення сприяють накопиченню висококваліфікованих фахівців у конкретній сфері.
Доступ до кадрів	Спрощений процес залучення працівників з необхідними компетенціями.
Прискорений обмін знаннями	Активна циркуляція знань, ідей та кадрів, що сприяє інноваціям.
Зниження ризиків інноваційної діяльності	Наявність однорідного інформаційного середовища сприяє швидкому впровадженню технологій та скороченню ризиків.

Сам процес формування кластерів ґрунтується на багатовекторних зв'язках, які відіграють вирішальну роль у стимулюванні інноваційної діяльності та зростанні рівня конкурентоспроможності, зокрема:

- Інтеграція нових виробників із суміжних секторів прискорює розвиток кластерних утворень, активізує наукові дослідження та створює умови для фінансування інноваційних рішень.

- Налагоджується вільний обмін знаннями та швидке поширення новітніх ідей через мережі постачальників і споживачів, які співпрацюють із компаніями-конкурентами.
- Внутрішня взаємодія учасників кластера сприяє створенню нових переваг у конкурентній боротьбі, що відкриває нові перспективи для розвитку підприємницької діяльності.
- Інтелектуальний потенціал і людські ресурси сприяють формуванню інноваційних комбінацій, які забезпечують синергійний ефект і спричиняють глибокі трансформації економічного середовища [44, с. 102].

Основною метою реалізації кластерної політики є забезпечення стійкого економічного зростання та диверсифікації економіки шляхом підвищення конкурентоспроможності організацій, оптимізації ланцюгів постачання, розвитку спеціалізованих виробничих та сервісних послуг, а також активізація діяльності науково-дослідних і освітніх установ. Одними з основних завдань кластерної політики є стимулювання інноваційної діяльності, оцінка конкурентоспроможності на рівні держави, регіону чи окремих галузей, розробка стратегічних програм регіонального розвитку та забезпечення ефективної взаємодії між різними формами підприємницької діяльності.

Кластери відіграють важливу роль у розвитку економіки, об'єднуючи малі та середні підприємства (МСП), що веде до значного покращення їх конкурентоспроможності. Кластери сприяють розвитку інновацій, обміну знаннями, а також створенню ефективних ланцюгів постачання. Завдяки тісній співпраці між організаціями, навчальними закладами та іншими організаціями, кластери стимулюють технологічний прогрес, що дає можливість організаціям виходити на нові ринки та підвищувати якість своєї продукції.

Одним з головних переваг кластерів є здатність швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі. Наприклад, під час кризи, спричиненої COVID-19, багато європейських кластерів продемонстрували свою ефективність, швидко переорієнтувавши виробництво на виготовлення

засобів індивідуального захисту, медичного обладнання та організацію супутніх послуг. Це не лише допомогло забезпечити необхідні ресурси для боротьби з пандемією, а й підтримало економічну стабільність у кризові часи. У контексті війни в Україні кластери також набули важливості як інструмент підтримки економіки в умовах конфлікту. Війна створила великі економічні та соціальні виклики, тому здатність кластерів швидко адаптуватися і забезпечувати стійкість економічних систем стала критично важливою [1; 55].

Таким чином, кластери виступають як інструмент підвищення стійкості економіки, допомагаючи країнам швидко відновлюватися після кризових ситуацій та адаптуватися до нових викликів. Вони дозволяють організаціям бути більш гнучкими, створюючи нові можливості для розвитку і забезпечувати стале економічне зростання.

1.3 Роль кластерів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни

Сучасні процеси глобалізації та зростаюча інтенсифікація міжнародної торгівлі зумовлюють необхідність адаптації та вдосконалення механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності держав. Кластерні утворення відіграють ключову роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності держави, оскільки сприяють активізації міжнародної співпраці, залученню прямих іноземних інвестицій, підвищенню рівня інноваційного розвитку та зростанню ефективності виробничих процесів. Завдяки синергійному ефекту від взаємодії учасників кластерів створюються сприятливі умови для розширення експортного потенціалу національної економіки, диверсифікації ринків збуту та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Для реалізації стратегічних пріоритетів і забезпечення перспективної трансформації регіональних економічних структур необхідне досягнення критичної маси ресурсів у певних галузях (промисловість, технології, наукові дослідження та розробки тощо). Важливу роль у переосмисленні підходів до кластерної політики відіграло запровадження Європейською Комісією концепції «Дослідження та інновації в рамках стратегій розумної спеціалізації» (RIS3). Високоєфективні кластери можуть забезпечити це, а їх стратегічно орієнтовані ініціативи відіграють ключову роль у розробці та реалізації комплексних регіональних економічних стратегій відповідно до концепції S3 Smart Specialization [27].

Регіональний економічний розвиток, інноваційні стратегії та кластери перебувають у тісному взаємозв'язку. Регіональні інноваційні стратегії зазвичай базуються на наявних локальних ресурсах, які нерідко формуються саме у вигляді кластерів. Завдяки цьому кластерні ініціативи стають ефективним інструментом для розробки та реалізації регіональних стратегій і активно використовуються політиками. З позиції стратегічного управління кластери виконують функцію передавачів інноваційних процесів від регіональної стратегії до бізнес-середовища, що в підсумку сприяє створенню нових робочих місць у сферах інноваційної діяльності. Водночас самі кластери часто виступають безпосередніми бенефіціарами таких стратегій, отримуючи доступ до нових можливостей розвитку. Процес розробки регіональних інноваційних та економічних стратегій зазвичай передбачає залучення широкого кола зацікавлених сторін. Це необхідно, оскільки різні групи акторів мають власні інтереси та потреби, які слід враховувати для створення ефективної стратегії. Процес стратегічного планування зазвичай поділяється на аналітичний, розробницький та імплементаційний етапи, на яких різні учасники відіграють специфічні ролі. Як показує практика, кластерні ініціативи відіграють важливу роль на всіх стадіях розробки та впровадження регіональної стратегії. Саме тому кластери

є стратегічно значущим елементом процесу регіонального розвитку та його ефективної реалізації [19].

Значення, яке можуть мати кластери в контексті регіонального розвитку, часто недооцінюється. Завдяки інтенсивному контакту та співпраці з місцевими організаціями, професійне управління кластерами може набувати глибоких знань про їхні компетенції, виклики, ідеї та культуру праці. Хоча ці знання рідко використовуються в контексті регіонального розвитку, вони мають великий потенціал для сприяння позитивному розвитку регіону, зокрема:

- У довгостроковій перспективі кластер може запропонувати інтегрований стратегічний підхід до успішної трансформації регіону.
- У короткостроковій перспективі кластер може стати важливим інструментом для подолання раптових економічних криз (наприклад, під час пандемії COVID-19), коли необхідна швидка підтримка для вирішення нагальних проблем.

Роль кластерів змінюється та стає дедалі складнішою. Мегатренди, такі як цифровізація та ефективність використання ресурсів, призводять до значних трансформацій, що мають істотний вплив на організації членів кластера. Ці тренди включають також додаткові технологічні та соціальні «субтренди», такі як Industry 4.0, штучний інтелект, стала і розумна мобільність тощо. Оцінка важливості кожного з них та їх правильне застосування стануть основою для ефективної підтримки учасників кластера з одного боку та надання професійних консультацій політикам з іншого [66, с. 212].

Кластери дають змогу організаціям використовувати місцеві переваги та отримувати доступ до спільних ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила, інфраструктура та технологічні знання. Одним із рушійних факторів є постійна потреба в інноваціях. В умовах дедалі складнішого глобального економічного середовища підприємства більше не можуть покладатися виключно на власні ресурси для досягнення інновацій. Співпраця

між приватним сектором, університетами, дослідницькими центрами та місцевими органами влади стимулює інноваційний процес. Таким чином, організації в межах кластера обмінюються знаннями та ресурсами, що сприяє розвитку нових продуктів, послуг і технологій, що надають їм конкурентні переваги.

Уряди та місцеві органи влади відкрили для себе концепцію кластерів як потужного інструменту регіонального розвитку. Кластери допомагають зміцнювати місцеві економіки, залучаючи інвестиції та сприяючи створенню добре оплачуваних робочих місць. Замість того, щоб покладатися на ізольовані компанії, які можуть покинути країну в пошуках кращих умов, місцеві громади можуть орієнтуватися на кластери для стимулювання сталого економічного зростання.

Ще одним важливим мотивом для повернення до концепції кластерів є економічна стійкість. Кластери дозволяють організаціям бути більш стійкими до глобальних економічних потрясінь. Організації в межах кластера з більшою ймовірністю здатні витримати економічні кризи, оскільки вони можуть співпрацювати для швидкого та ефективного пошуку рішень для нових проблем. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато кластерів змогли зберегти свою конкурентоспроможність, обмінюючись ресурсами та стимулюючи спільні інновації [60].

В умовах трансформаційних змін в економіці України та її інтеграції до європейських ринків, кластеризація організацій стає важливим інструментом розвитку національної економіки. Процес кластеризації набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності та зростання бізнесу на глобальному рівні, створюючи умови для інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсів. Кластеризація є однією з ключових стратегій, яка сприяє оптимізації економічних процесів у країні, зниженню витрат та стимулює інновації, що, в свою чергу, приваблюють інвестиції. Кластери, які демонструють успіх, можуть стати привабливими для інвесторів, оскільки являють собою інтегровані економічні системи з чіткою

спеціалізацією, що дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність інвестицій.

Кластери визнаються потужними інструментами економічної стійкості в умовах подвійної трансформації, оскільки стійкість є характерною властивістю мережових структур. Дослідження показали, що кластери з швидким реагуванням змогли ефективно компенсувати порушення в ланцюгах доданої вартості під час пандемії COVID-19. З березня по жовтень 2020 року Європейський альянс кластерів, представницький орган кластерів та кластерних мереж на європейському рівні, організував понад сто вебінарів для аналізу наслідків пандемії та допомоги кластерним ініціативам у процесі постпандемійного відновлення. Зокрема, у 2022 році Платформа співпраці європейських кластерів за підтримки DG GROW опублікувала два звіти, засновані на опитуваннях, щодо порушень у ланцюгах доданої вартості та постачання на європейському рівні. Це охоплювало 14 промислових екосистем, визначених Європейською Комісією, де кластери відіграли важливу роль у пошуку рішень для подолання цих порушень і розробці стратегічних дорожніх карт для зміцнення європейської економіки. Таким чином, кластеризація відіграє важливу роль у формуванні стійких та інтегрованих ланцюгів доданої вартості, що сприяє зростанню національної економіки та її інтеграції в глобальні економічні процеси [68, с. 4].

Якою буде роль кластерів до 2030 року? Які нові можливості відкриються для кластерів у майбутньому? Кластери відіграватимуть вирішальну роль у розвитку ланцюгів доданої вартості. У найближче десятиліття глобальні ланцюги доданої вартості зазнають кардинальних змін. Ці зміни будуть спричинені прагненням до підвищення стійкості ланцюгів постачання через пандемію COVID-19, що додасть до вже існуючих тисків, зумовлених технологічною революцією. Хоча ці зміни створюватимуть суттєві виклики, вони також відкриватимуть численні можливості для організацій та держав, що призведе до зміни парадигми розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. Кластери стануть платформами, що

дозволять організаціям інтегруватися в ці трансформовані глобальні ланцюги і забезпечать створення нових, сталих робочих місць через процес перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та підприємців. Окрім того, тенденція переходу кластерів від секторного підходу до більш місіє-орієнтованого (наприклад, від текстильного кластеру до креативного, від агропродовольчого кластеру до стилю життя) стане ще більш проявлятися, що у результаті потенційно зможе відкрити нові можливості для співпраці та, ймовірно, створить нові джерела фінансування. Нові стратегії смарт-спеціалізації на національному та регіональному рівнях будуть враховувати кластери як основні елементи розвитку національних та регіональних економік та для індустріальної трансформації [28].

Кластерний розвиток в Україні є важливим чинником структурної перебудови економіки, оскільки він забезпечує не тільки стаке зростання, але й сприяє інтеграції української економіки у світовий економічний простір. Освітні програми та ініціативи, спрямовані на розвиток кластерів, створюють нові можливості для організацій, стимулюють інноваційні процеси та підвищують конкурентоспроможність на міжнародному рівні, що дозволяє українським організаціям більш ефективно взаємодіяти з міжнародними ринками та отримувати доступ до нових технологій і знань.

Подальша еволюція кластерних об'єднань в Україні визначається низкою важливих чинників, серед яких особливо вагомими є послідовна державна підтримка, цільові інвестиції в освітню сферу та наукові дослідження, а також високий рівень зацікавленості бізнесу в кооперації та впровадженні інноваційних рішень. Кластери здатні стати рушіями економічного прогресу як для окремих підприємств, так і для регіонів та країни загалом, створюючи підґрунтя для сталого розвитку та глибшої інтеграції України в глобальні економічні процеси. Запровадження комплексного підходу до створення і функціонування кластерних структур, разом із адаптацією найуспішніших світових практик, відкриває значні можливості для досягнення прогресу у напрямку економічної трансформації.

У підсумку це сприятиме формуванню дієвих, інноваційно зорієнтованих і конкурентоспроможних кластерів, здатних ефективно діяти на міжнародних ринках і зміцнювати економічну позицію України на світовій арені [19].

Таким чином, розвиток кластеризації в Україні має значний потенціал для ефективної інтеграції бізнес-ініціатив із державними структурами, що сприятиме розкриттю економічного потенціалу країни. Кластери можуть стати дієвим механізмом підтримки малого та середнього бізнесу, подолання фінансових та економічних викликів, а також стимулювання сталого розвитку. Активне формування кластерів є важливим елементом у створенні сприятливого бізнес-середовища, розширенні експортних можливостей країни та забезпеченні впевненого просування України на шляху європейської інтеграції.

Висновок до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю організації зроблено відповідні висновки:

1. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) відіграє ключову роль у розвитку сучасних організацій, що прагнуть інтегруватися у глобальний економічний простір. В умовах глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій, розширенню ринків збуту, залученню інвестицій та оптимізації виробничих процесів.

2. Одним із найефективніших механізмів підвищення конкурентоспроможності в межах ЗЕД є кластеризація економіки, що дозволяє об'єднувати організації, науково-дослідні установи, державні органи та інші зацікавлені сторони у взаємовигідну співпрацю. Аналіз кластерних моделей показав, що вони відіграють ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг, сприяючи вдосконаленню бізнес-середовища, оптимізації використання ресурсів та інтеграції новітніх

технологій у виробничі процеси. Завдяки синергійному ефекту кластеризація дозволяє значно підвищити рівень конкурентоспроможності організацій на глобальному ринку.

3. Процес формування та розвитку кластерів є невід’ємною складовою стратегії зовнішньоекономічної діяльності організацій. Він сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню взаємодії між підприємствами та формуванню стабільного економічного середовища, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на національну та світову економіку. В умовах інтеграції України до європейських та світових ринків розвиток кластерної політики є стратегічно важливим напрямом, що сприяє залученню інвестицій, розвитку науково-дослідної діяльності та забезпеченню економічного зростання країни в довгостроковій перспективі.

4. Значення кластеризації в розвитку зовнішньоекономічної діяльності особливо зростає у контексті глобальних викликів, таких як цифровізація, автоматизація та стійкий розвиток. Кластери відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможної економіки, сприяючи розвитку міжнародної співпраці, залученню іноземних інвестицій та підвищенню рівня інноваційного розвитку. Крім того, кластерний підхід є ефективним інструментом забезпечення економічної стійкості та подолання кризових ситуацій, оскільки спільне використання ресурсів та обмін досвідом між учасниками дозволяють швидко реагувати на економічні виклики.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Сучасний стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері легкої промисловості

У контексті сучасної економічної нестабільності, спричиненої збройним конфліктом в Україні та трансформаціями на глобальних ринках, зростає актуальність активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств легкої промисловості. Цей сектор, зокрема індустрія моди, володіє вагомим потенціалом для забезпечення економічної стійкості держави, демонструючи здатність не лише задовольняти внутрішній попит, але й ефективно конкурувати на міжнародних ринках. Розширення присутності на зовнішніх ринках сприяє залученню інвестицій, створенню робочих місць та зростанню валютних надходжень. Вибір легкої промисловості як об'єкта дослідження у сфері ЗЕД обумовлений її високим рівнем адаптивності в умовах кризи та потенціалом для подальшої модернізації. Показовим прикладом ефективного функціонування є діяльність ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», який забезпечує підтримку підприємств галузі шляхом розбудови зовнішньоекономічних зв'язків навіть в умовах економічної нестабільності.

Попри численні виклики, що постають перед українськими виробниками у сфері моди та легкої промисловості – зокрема логістичні обмеження, митні бар'єри та зростаючий тиск глобальної конкуренції – галузь демонструє здатність швидко адаптуватися, забезпечуючи стабільний виробничий процес і дотримання актуальних стандартів якості. В умовах воєнного стану та економічних трансформацій посилюється значення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в аспекті виходу українських підприємств на міжнародні ринки.

Цей розділ присвячено аналізу сучасних тенденцій у сфері ЗЕД

підприємств легкої промисловості, вивченню потенціалу кластерних об'єднань, а також виявленню ключових бар'єрів, які ускладнюють інтеграцію українських виробників у глобальні ланцюги доданої вартості. Комплексне розуміння цих процесів дозволяє не лише краще окреслити поточний стан галузі, але й запропонувати можливі вектори її подальшого розвитку в складних умовах. Одним із першочергових завдань є уточнення дефініції поняття «легка промисловість» та виокремлення її структурних компонентів. Легка промисловість являє собою багатогалузевий сегмент національної економіки, який охоплює понад двадцять спеціалізованих підгалузей, що умовно класифікуються за функціональною ознакою. Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основними з них є:

1. текстильне виробництво;
2. виробництво одягу;
3. виробництво шкіри, шкіряних виробів і спорідненої продукції.

Серед різних напрямів легкої промисловості важливе місце займає текстильна галузь. Вона використовує багато видів сировини: як натуральну (наприклад, бавовну, льон, вовну, шовк), так і штучну чи синтетичну (таку як лавсан, віскоза, нейлон, капрон тощо). Українські підприємства працюють не лише з власною сировиною (льон, хутро, шкіра, хімічні волокна), а й з імпоротною (бавовна, частково вовна та інші текстильні матеріали). Згідно з інформацією Державної служби статистики України, можна простежити, як змінювалась кількість підприємств у легкій промисловості протягом 2020–2023 років. У таблиці нижче (табл. 2.1) показано, скільки всього компаній і фізичних осіб-підприємців працювало у цій сфері в Україні за ці роки.

На рис. 2.1 представлено динаміку кількості суб'єктів господарювання, які здійснювали діяльність у сфері легкої промисловості в Україні протягом 2020–2023 років, з розподілом за регіонами. Проведений аналіз демонструє наявність помітних регіональних відмінностей. Найвищі показники упродовж досліджуваного періоду характерні для міста Києва, а також Харківської, Львівської, Дніпропетровської та Одеської областей. Зокрема, у 2023 році

Харківська область зафіксувала найвищу кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання в зазначеній галузі, що може свідчити про наявність сприятливого підприємницького середовища, відповідної інфраструктури та сформованої виробничої бази.

Таблиця 2.1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання у галузі легкої промисловості (складено автором за даними [18])

Код за КВЕД-2010	Регіон	Рік			
		2020	2021	2022	2023
13+14+15	Україна, усього, одиниць	15 764	14 623	13085	14628
	з них:				
13+14+15	фізичні особи-підприємці, одиниць	12 959	11 757	11 043	12 312

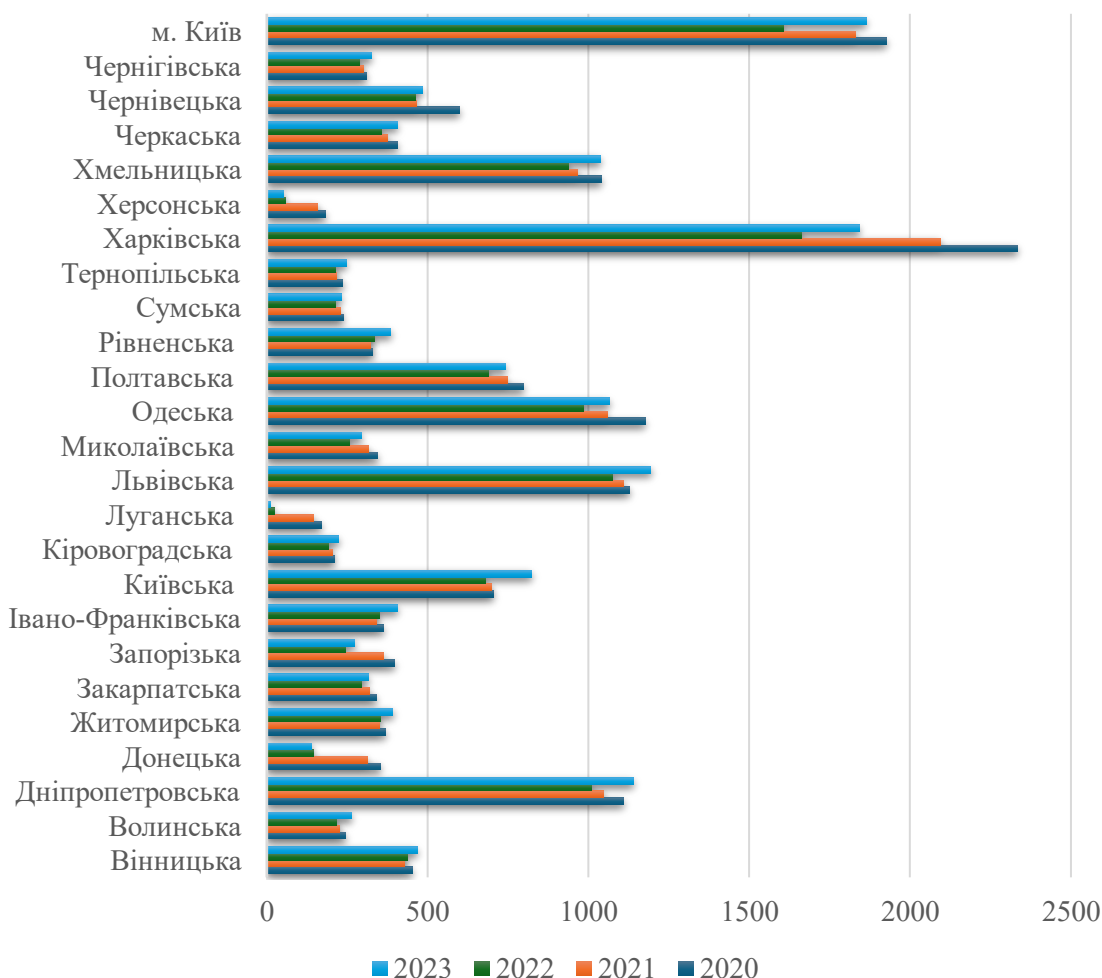


Рисунок 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання у сфері легкої промисловості за регіонами, 2020–2023 рр. (складено автором за даними [18])

Загалом спостерігається, що впродовж чотирьох років кількість підприємств у більшості регіонів залишалася відносно стабільною або змінювалась незначно. Зокрема, у Львівській та Одеській областях показники практично не зазнавали змін, що свідчить про певну сталість функціонування галузі в цих регіонах. Натомість у таких областях, як Луганська, Херсонська, Донецька та Кіровоградська, спостерігається значно нижчий рівень підприємницької активності у легкій промисловості. Це, ймовірно, обумовлено низкою чинників, серед яких – воєнні дії, економічна нестабільність, відсутність інвестицій та часткове руйнування інфраструктури. Загалом, розвиток легкої промисловості в Україні має виражену регіональну специфіку, ключові промислові центри демонструють відносну стійкість і зберігають потенціал для подальшого зростання галузі.

На початку 2021 року до складу Укрлегпрому входило 257 провідних компаній, які забезпечували понад 60% загального обсягу виробництва галузі в Україні. Із початком повномасштабної війни легка промисловість зазнала суттєвих змін: частина підприємств, розташованих у зонах бойових дій, була змушена тимчасово призупинити роботу або релокувати виробництво в безпечніші регіони. Одним із ключових викликів стала мобілізація працівників. Якщо на початку війни понад 75% зайнятих у галузі становили жінки, то наразі ця частка перевищує 90% [54].

Відповідно до інформації, наданої Українською асоціацією підприємств легкої промисловості, протягом 2023 року спостерігалось істотне зниження обсягів експорту ключових товарних позицій галузі: поставки текстильного одягу скоротилися на 63%, домашнього текстилю – на 40%, а взуття – на 60%. Паралельно фіксується помітне зростання обсягів імпорту, що свідчить про зростаючу залежність сектору від зовнішніх постачальників сировини та готової продукції. Так, експорт трикотажних виробів, який у 2022 році становив \$6 млн, повністю припинився до початку 2024 року, тоді як імпорт аналогічної продукції за цей самий період зріс із \$13 млн до \$35 млн [47].

Такі зрушення демонструють істотне ослаблення позицій вітчизняних виробників на зовнішніх ринках і зростання конкуренції з боку іноземної продукції на внутрішньому ринку. З метою підтвердження вказаних тенденцій доцільно звернутись до офіційної статистики щодо зовнішньоторговельної структури товарів легкої промисловості за 2020–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Товарна структура зовнішньої торгівлі підприємств легкої промисловості у 2020–2024 роках (складено автором за даними [50]) (продовження див. «Додаток А»)

Види діяльності	Експорт		Імпорт	
	млн. дол. США	% до загального обсягу	млн. дол. США	% до загального обсягу
2020 рік				
Текстильні матеріали та вироби	778,25	1,6	2291,12	4,2
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	109,63	0,2	358,56	0,7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	338,56	0,7	349,15	0,6
Інші готові текстильні вироби	165,13	0,3	367,24	0,7
2021 рік				
Текстильні матеріали та вироби	864,98	1,3	2661,51	3,7
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	135,32	0,2	461,95	0,6
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	332,36	0,5	401,46	0,6
Інші готові текстильні вироби	199,10	0,3	356,30	0,5
2022 рік				
Текстильні матеріали та вироби	671,52	1,5	2483,74	4,5
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	121,88	0,3	402,14	0,7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	286,87	0,6	704,21	1,3
Інші готові текстильні вироби	140,72	0,3	282,47	0,5
2023 рік				
Текстильні матеріали та вироби	354,32	1,0	2391,88	3,8
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	53,42	0,1	423,77	0,7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	99,03	0,3	391,83	0,6
Інші готові текстильні вироби	99,41	0,3	337,66	0,5
2024 рік				
Текстильні матеріали та вироби	610,92	1,5	2398,68	3,4
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	104,43	0,3	464,68	0,7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	264,86	0,6	380,92	0,5
Інші готові текстильні вироби	132,42	0,3	348,25	0,5

Протягом періоду, що аналізується, товарна структура зовнішньої торгівлі легкої промисловості зазнала значних змін, що безпосередньо пов'язано з економічними, політичними та соціальними подіями, які

відбувалися як в Україні, так і за її межами. Показники експорту та імпорту текстильних матеріалів та текстильних виробів демонструють різке зменшення обсягів, зокрема експорт у 2023 році різко впав порівняно з попередніми роками. Це пов'язано з дестабілізацією економіки, логістичними проблемами та зменшенням попиту на українську продукцію через вплив війни. Імпорт залишався на високому рівні протягом усіх років, що свідчить про залежність українського ринку від зовнішніх постачальників і значні труднощі з внутрішнім виробництвом в умовах кризи. Сектора одягу та додаткових речей також відчули негативний вплив. Зокрема, зменшення експорту трикотажних виробів та текстильного одягу у 2023 році вказує на падіння виробничих можливостей і зниження попиту. Імпорт цих категорій залишався на рівні 2021 року, що може свідчити про збереження потреби в імпортованій продукції для заповнення внутрішнього ринку, але також вказує на певну стабільність в цій галузі. Загалом, товарна структура зовнішньої торгівлі легкої промисловістю України демонструє серйозні труднощі в умовах війни, зниження виробничих потужностей і залежність від імпорту. Експорт у більшості категорій зазнав значних втрат, а імпорт, хоча й зменшився в деякі роки, залишався високим. Ці зміни свідчать про велику економічну вразливість України та необхідність структурних змін для відновлення й розвитку внутрішнього виробництва в умовах глобальної кризи.

Підприємства легкої промисловості України, які продовжують функціонування в умовах повномасштабної війни, відіграють ключову роль у забезпеченні Збройних сил України та інших військових формувань необхідною продукцією. Згідно з даними Української асоціації підприємств легкої промисловості, до 95% запитів ЗСУ покриваються за рахунок вітчизняного виробництва. Така висока частка є свідченням не лише мобілізаційного потенціалу галузі, а й її гнучкості та здатності до швидкої адаптації до кризових умов. Попри виклики, 2023 рік ознаменувався зростанням кількості діючих підприємств у секторі, що можна трактувати як

реакцію на зростання внутрішнього попиту, передусім оборонного характеру. Проте вже у 2024 році спостерігається погіршення динаміки: згідно з секторальним аналізом Інституту економічних досліджень, у другому кварталі поточного року 33% підприємств галузі зафіксували скорочення обсягів виробництва. Основними чинниками, що зумовили цей спад, стали перебої з електропостачанням, дефіцит кваліфікованого персоналу, а також зростання вартості сировини – всі ці фактори мають системний характер і безпосередньо впливають на виробничі процеси [4; 59].

За результатами дослідження «Експорт в умовах війни», здійсненого Інститутом економічних і політичних досліджень у співпраці з USAID, підприємства легкої промисловості у перші місяці повномасштабного вторгнення продемонстрували суттєвіше скорочення обсягів виробництва у порівнянні з іншими галузями. Опитування охопило 458 підприємств з 21 області України та міста Київ, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо масштабності спаду в секторі [4]. Водночас на тлі загального спаду галузь виявила здатність до структурної перебудови: переорієнтація на виконання оборонних замовлень дозволила частині підприємств не лише стабілізувати діяльність, а й у певні періоди перевищити середньоукраїнські показники зростання обсягів виробництва. Цю тенденцію підтверджують і статистичні дані: відповідно до інформації Державної служби статистики України, у 2020 році загальний індекс промислового виробництва у легкій промисловості становив 93,9% порівняно з попереднім роком, що було зумовлено наслідками пандемії COVID-19. У 2021 році спостерігалось відновлення: загальний індекс зріс до 102,3%, у текстильному виробництві – до 113,8%, у виробництві шкіри та шкіряних виробів – до 109,9%. Ці показники свідчать про поступову стабілізацію галузі, яка зберігає високий потенціал навіть в умовах багаторівневих викликів.

Натомість 2022 рік відзначився суттєвим спадом: загальний індекс впав до 74,0%, у текстильному виробництві – до 69,1%, а у шкіряному секторі – до 71,7%. Основною причиною цього стало повномасштабне воєнне

вторгнення, яке спричинило збої в логістиці, втрату ринків збуту й значне зниження виробничих потужностей. У 2023 році спостерігалася позитивна тенденція до поступового відновлення: загальний індекс зріс до 100,7%, у текстильній галузі – до 101,6%, а у виробництві шкіри – до 102,7%.

Таблиця 2.3 – Індекси промислової продукції у легкій промисловості за 2020–2023 роки (% до попереднього року) (складено автором за даними [16])

Показник	2020	2021	2022	2023
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	93,9	102,3	74,0	100,7
Текстильне виробництво	98,3	113,8	69,1	101,6
Виробництво одягу	89,6	90,4	80,1	98,8
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	97,0	109,9	71,7	102,7

За результатами дослідження Інституту економічних досліджень, у II кварталі 2024 року стан легкої промисловості України погіршився. Спад виробничих показників у галузі був глибшим, ніж у переробній промисловості загалом. Індекс змін виробництва розраховано за формулою 2.1 [69, с. 160; 72, с. 245].

$$I = \frac{\Sigma q_1 * p_0}{\Sigma q_0 * p_0} * 100\%, \quad (2.1)$$

де q_1 – обсяг продукції у звітному періоді;

q_0 – обсяг продукції у базовому періоді;

p_0 – ціна одиниці продукції у базовому періоді.

У серпні індекс мав від’ємне значення (-0,22), що пов’язано зі зменшенням частки підприємств із позитивною динамікою виробництва до 10% (у середньому 34% за січень–липень 2024 року). Частка підприємств зі спадом виробництва зросла до 33% проти середнього показника 18% за попередні місяці. У решті секторів подібного спаду не зафіксовано. Основні причини погіршення – перебої з електропостачанням, дефіцит кваліфікованих кадрів і низький попит. Індекс очікуваних змін у серпні становив 0,35, що

близько до середнього значення за січень–липень (0,37) та червень (0,36). Для всієї переробної промисловості показник у серпні був 0,39. Традиційно легка промисловість демонструє менш оптимістичні очікування порівняно з іншими підгалузями (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Індекс змін виробництва [4]

Оцінка поточного попиту також вказує на зниження виробничої активності. Індекс змін обсягів реалізації розраховано за [69, с. 160]:

$$I_q = \frac{q_1}{q_0} * 100\%, \quad (2.2)$$

де q_1 – обсяг реалізованої продукції у звітному періоді;

q_0 – обсяг реалізованої продукції у базовому періоді.

У серпні значення індексу становило -0,13 – найнижчий показник із січня 2023 року та перше від’ємне значення з лютого 2023 року. Частка підприємств зі зниженням обсягів продажів зросла до 36% (у липні – 11%). Частка підприємств із позитивною динамікою реалізації залишилася на рівні 23%, що нижче за середній показник останнього року (38%) (рис. 2.3).

Попри негативні результати фактичних продажів, очікування підприємств легкої промисловості щодо майбутніх обсягів реалізації залишаються помірковано оптимістичними. Індекс очікуваних змін обсягів продажів у серпні досягнув значення 0,36, що відповідає середньому рівню

за період з січня по липень поточного року. Цей результат співпадає з загальною динамікою серед усіх підприємств, що брали участь в дослідженні Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД). У серпні 41% підприємств легкої промисловості прогнозували зростання продажів, тоді як лише 5% очікували їх зменшення.



Рисунок 2.3 – Індекс змін продажів [4]

Серед респондентів у галузі легкої промисловості, які взяли участь в опитуванні в серпні 2024 року, 52,5% компаній вказали, що мають досвід експорту (або здійснювали експорт у минулому). Цей показник є нижчим у порівнянні з загальнонаціональним рівнем, що становить 61,7%. Більшість експортерів у даній сфері продовжують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність: 76% з них експортували ще до початку повномасштабної війни і продовжували постачання протягом останніх 12 місяців. Для порівняння, аналогічний показник по всіх секторах економіки становить 81% (рис. 2.4).

Жодне з опитаних підприємств легкої промисловості не розпочало експортну діяльність після початку повномасштабної війни. Натомість 24% компаній повідомили про її призупинення. Серед основних причин такого рішення респонденти зазначили втрату зовнішніх ринків збуту, ускладнення логістичних процесів, що призвели до зростання витрат та збільшення

термінів транспортування продукції, а також переорієнтацію виробничих потужностей на забезпечення потреб Збройних Сил України.



Рисунок 2.4 – Експортна діяльність підприємств, % опитаних експортерів [4]

Для аналізу змін у зовнішньоекономічній діяльності підприємств використано індекс динаміки експорту, який розраховується за [69, с. 160]:

$$I_q = \frac{q_1}{q_0} * 100\%, \quad (2.3)$$

де q_1 – обсяг експорту у звітному періоді;

q_0 – обсяг експорту у базовому періоді.

Аналіз показав, що загальний індекс змін експорту в галузі легкої промисловості під час повномасштабного воєнного конфлікту перевищує середньоукраїнський показник. Проте у серпні спостерігалось зниження індексу до від'ємного значення, що співпало з негативною динамікою виробництва та реалізації продукції. Основними факторами такого зниження стали зростання частки підприємств, які зафіксували спад обсягів експорту (18%), та зменшення частки компаній, що мали приріст (23%). Частка експортерів без змін в обсягах залишалася на попередньому рівні. Така варіативність значення індексу свідчить про високу чутливість галузі до зовнішніх викликів: енергетичних обмежень, ускладненої логістики та коливань попиту (рис. 2.5).

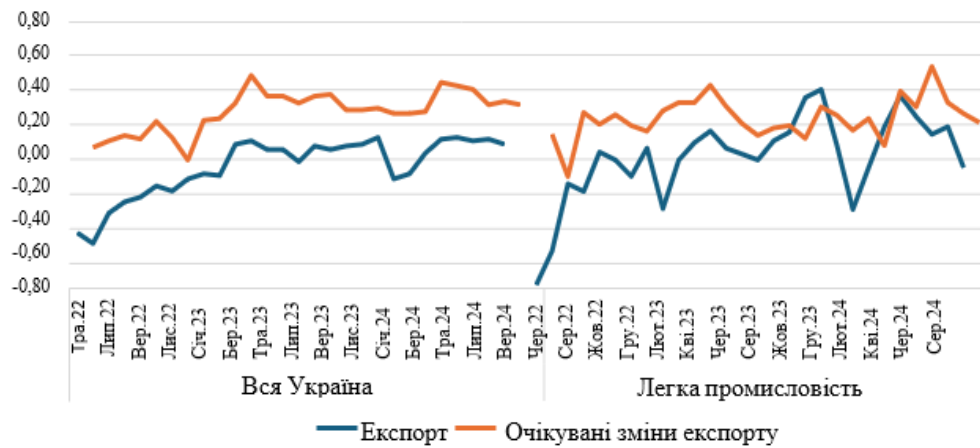


Рисунок 2.5 – Індекс змін експорту [4]

У третьому кварталі 2024 року очікування щодо майбутнього експорту в короткостроковій перспективі значно погіршилися порівняно з другим кварталом. Індекс очікувань впав із 0,39 до 0,24 у липні–серпні, що свідчить про песимістичні настрої в галузі. Вперше за останній період ці очікування стали нижчими за середні по Україні. Це зниження пов’язане зі зростанням частки підприємств, що прогнозують скорочення експорту (8,7% у серпні проти 0% у другому кварталі). Водночас, 30% компаній легкої промисловості очікують на зростання експортної активності.

Основним торговельним партнером для підприємств цієї галузі залишаються країни Європейського Союзу. Такий напрям є логічним, з огляду на переорієнтацію логістичних маршрутів у бік ЄС [59]. Частка експорту до країн ЄС становить майже 94%, що перевищує середній показник серед усіх опитаних компаній (86%). Попри домінування ЄС, інші країни також відіграють помітну роль в експорті, хоч експорт до Молдови демонструє найменшу частку (рис. 2.6).

Серед основних зовнішньоекономічних проблем, з якими стикаються підприємства легкої промисловості, ключовими є нетарифні бар’єри. Більшість респондентів вважає їхній вплив помірним. За п’ятибальною шкалою середній рівень оцінки дев’яти основних бар’єрів становить 2,5 бала, що трохи вище за середній показник по всіх секторах (2,4 бала). Водночас

більшість із цих бар'єрів виникають рідко або взагалі не фіксуються (рис. 2.7). Найвищу оцінку серед усіх проблем отримали черги на прикордонних переходах (3,1 бала), що є найвищим показником серед усіх галузей. Другою за значущістю проблемою стало тривале оформлення експортних документів – 2,7 бала для легкої промисловості (проти 2,6 бала загалом). Третьою перешкодою є надмірна бюрократизація митних процедур. Особливо відзначаються складнощі з отриманням сертифікатів походження та необхідність оформлення великої кількості дозвільних документів.

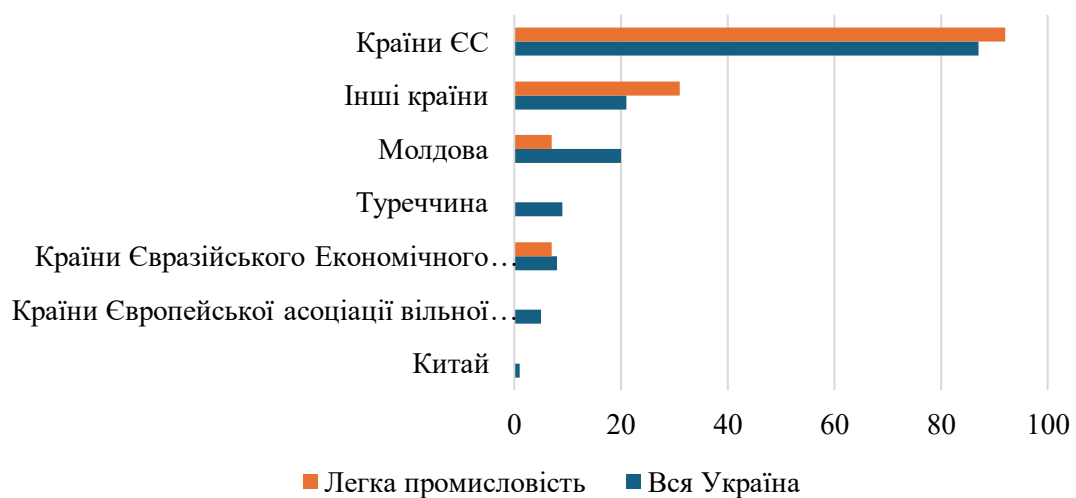


Рисунок 2.6 – Географічна структура експорту, серпень 2024 року (% респондентів) [4]

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що легка промисловість, попри виклики воєнного часу, зберігає стратегічне значення для стабільності української економіки. Хоча сектор переживає труднощі, пов'язані зі змінами логістичних ланцюгів, митними бар'єрами та зниженням обсягів експорту, підприємства демонструють гнучкість та орієнтацію на нові ринки. Дані свідчать про тенденцію до скорочення кількості суб'єктів у 2020–2022 роках, проте у 2023 році відбулося незначне відновлення, що сигналізує про можливу стабілізацію галузі.



Рисунок 2.7 – Оцінка нетарифних бар'єрів у легкій промисловості [4]

Водночас, експорт текстильних виробів, одягу та взуття зменшився, що є наслідком втрати конкурентних позицій українських виробників на світовому ринку. Одночасно відзначається зростання імпорту продукції, що свідчить про залежність галузі від іноземної сировини, яка може стати викликом для сталого розвитку внутрішніх виробництв.

З метою підвищення конкурентоспроможності та подальшого розвитку ЗЕД необхідно посилювати міжнародну співпрацю, залучати інвестиції, впроваджувати ефективні маркетингові стратегії та адаптувати асортимент до вимог зовнішніх ринків [7, с. 78]. Важливою залишається й підтримка держави – через грантові програми, пільгове кредитування та сприяння інтеграції у європейський ринок. Лише за таких умов підприємства легкої промисловості зможуть зміцнити свої позиції на міжнародній арені та адаптуватися до мінливих умов глобального середовища.

2.2 Особливості розвитку співпраці ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» з міжнародними партнерами

Перш ніж перейти до вивчення діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», доцільно розглянути загальні тенденції розвитку кластерних ініціатив в Україні, а також особливості їх функціонування в умовах військового конфлікту. Останні 3 роки характеризуються зростаючою динамікою розвитку кластерних об'єднань в Україні, що свідчить про підвищену зацікавленість бізнесу у процесах кооперації, інтеграції у глобальні ринки та зміцнення конкурентних позицій (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Структура кластерних організацій в Україні станом на січень 2025 року (складено автором за даними [27; 67])

Активізація кластерного руху сприяла створенню загальнонаціональної мережі – Українського кластерного альянсу (УКА). Основною місією УКА є підвищення конкурентоспроможності підприємств та організацій через впровадження кластерних моделей співпраці, розвиток індустріальних,

цифрових і екологічних інновацій, автоматизацію виробництва та оптимізацію взаємодії з державними інституціями [55].

Офіційне заснування УКА відбулося 24 березня 2022 року в межах ініціативи Cluster4Ukraine, що стало відповіддю на нагальну потребу консолідації бізнесу та формуванню стійких партнерських мереж у період кризових викликів. Відповідно до даних УКА, станом на 2025 рік в Україні функціонує 43 кластерні об'єднання, 5 ресурсних центрів та 2 галузеві комітети, які охоплюють 16 регіонів країни (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розподіл кластерів за регіонами України (складено автором за даними [21, 23])

Області України	Всього кластерів	Кількість компаній	Всього ресурсних центрів	Всього комітетів
Київська	13	579	3	2
Вінницька	4	136		
Дніпропетровська	1	25		
Запорізька	1	35		
Івано-Франківська	2	19		
Львівська	4	32		
Миколаївська	1	30		
Рівненська	2	37	1	
Сумська	1	8		
Харківська	4	671+		
Хмельницька	2	44		
Черкаська	2	104	1	
Донецька	2	8		
Одеська	2	6		
Волинська	1	8		
Житомирська	1	-		

Український кластерний альянс (УКА) виконує стратегічну функцію у посиленні національних та європейських ланцюгів створення доданої вартості (ЛДВ), що становить одну з ключових місій кластерних організацій і загалом кластерного руху. Діяльність УКА зосереджена переважно на промислових секторах, енергетичній галузі та інфраструктурі, які формують основне ядро альянсу. Такий напрям розвитку спрямований на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та їхню

ефективну інтеграцію у глобальні економічні процеси. Важливим елементом стратегічного позиціонування УКА є тісна взаємодія з регіональними інноваційними екосистемами, що забезпечує основу для формування та реалізації стратегій смарт-спеціалізації як на регіональному, так і на галузевому рівнях [21]. Це позиціонування ґрунтується на засадах Маніфесту Industry4Ukraine та передбачає активне залучення до експертної роботи профільних комітетів з питань цифрової трансформації, інноваційного розвитку, сталої промисловості та смарт-спеціалізації.

Важливим стратегічним напрямом розвитку УКА є її євроінтеграційний курс, що реалізується через розбудову стратегії інтернаціоналізації малих і середніх підприємств (МСП). Основними складовими цієї стратегії є:

- інтеграція українських підприємств у європейські ЛДВ;
- розширення участі у програмах ЄС, включаючи Horizon Europe;
- залучення інвестицій для розвитку інноваційної інфраструктури;
- підтримка транснаціональної кооперації у сферах цифрових та промислових технологій.

Окрім цього, на початку 2024 року УКА розробили та опублікували Стратегію інтернаціоналізації разом із відповідним планом дій. Реалізація цієї стратегії була частково профінансована та ресурсно підтримана низкою проєктів, зокрема UCA CapGrowth, Export Alliance APPAU, ClusterINT. У межах проєкту UCA CapGrowth було розроблено 8 стратегічних напрямків, серед яких є «Інноваційна екосистема у сфері моди та дизайну», що є одним із ключових напрямків для представників підприємств і організацій легкої промисловості. Значення цього напрямку для легкої промисловості полягає в тому, що він сприяє підвищенню конкурентоспроможності через інтеграцію передових технологій та креативних рішень, діджиталізації процесів у виробництві, маркетингу та логістиці, зеленому переходу, що стає все більш актуальним у зв'язку зі зростаючими екологічними вимогами ЄС, розширенню міжнародної співпраці, зокрема через участь у програмах Європейської комісії та міжнародних кластерних ініціативах [43].

Оскільки легка промисловість є одним із провідних секторів за обсягами утворення виробничих відходів, у грудні 2024 року в межах проєкту GDT Textile, реалізованого у співпраці з Асоціацією підприємств промислової автоматизації України, було розроблено першу дорожню карту подвійного переходу для цього сектору, що поєднує зелену трансформацію та цифровізацію. Методологічна основа розробки дорожньої карти включає такі ключові компоненти:

- імплементація європейських підходів та методик: адаптація передових європейських інструментів, зокрема ADMA (Agile Production and Manufacturing) та SIRI (Smart Industry Readiness Index), дала змогу врахувати особливості вітчизняного виробництва у контексті сучасних технологічних викликів;
- бенчмаркінгові дослідження та аналітика: вивчення результатів провідних європейських ініціатив, таких як Textile Pathway та проєкт Twin Transition, дозволило ідентифікувати найефективніші практики цифрової та екологічної трансформації, а також сформувані на їх основі релевантні стратегії впровадження інновацій у легку промисловість України;
- залучення ключових стейкхолдерів: організація циклу відкритих онлайн- та офлайн-дискусій забезпечила широке залучення представників галузі, що сприяло формуванню спільного бачення стратегічного розвитку та врахуванню позицій усіх зацікавлених сторін [3; 12; 27].

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності Українського кластерного альянсу (УКА) за 2022–2024 роки свідчить про динамічне розширення міжнародної співпраці та посилення інституційної присутності на глобальному рівні. Основні досягнення включають:

- залучення фінансування від фондів розвитку на загальну суму 400 тис. євро;
- участь у понад 20 міжнародних офлайн-заходах та 15 онлайн-ініціативах, що сприяли підвищенню впізнаваності УКА на європейському кластерному ландшафті;

- підписання понад 10 меморандумів про співпрацю;
- запуск програми Professionals4Ukraine, спрямованої на мобілізацію професійного потенціалу української діаспори;
- розробка першої галузевої дорожньої карти для легкої промисловості України (Легпром);
- підготовка та подача близько 30 заявок на грантове фінансування, з яких понад 10 отримали підтримку, переважно з боку GIZ;
- формування загального портфеля проєктних пропозицій у кількості 52, на суму понад 120 млн євро;
- реалізація 10 ключових проєктів у сфері Advanced Manufacturing у Брно (Чехія) та 40 проєктів у Кошице (Словаччина);
- розвиток програми Burshtyn+, яка має на меті залучення інвестицій та посилення транскордонної співпраці з Польщею, Словаччиною та Німеччиною;
- 40 проєктних ініціатив, орієнтованих на залучення європейського фінансування;
- запуск сервісів Enterprise Europe Network (EEN) в межах сприяння інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу;
- активна участь у заходах Європейської комісії (DG GROW) та ініціативах Європейського кластерного альянсу;
- партнерство в межах форумів Clusters Meet Regions (Кошице, Ясси, Краків), що сприяє міжрегіональному обміну досвідом та найкращими практиками;
- укладання меморандумів (MoU) з провідними кластерними асоціаціями ЄС та США;
- представлення України на бізнес-форумах у Стамбулі, Таллінні, Празі, Брно, Кракові, Берліні та Жешуві;

- розширення мережі міжнародного партнерства з організаціями та інституціями Польщі, Чехії, Румунії, Німеччини, Франції, Іспанії, Великої Британії, Норвегії та Данії;
- успішна участь та перемоги у конкурсних відборах великих міжнародних проєктів у межах програми Horizon Europe;
- членство УКА у European Cluster Alliance та глобальній мережі кластерів TCI Network;
- стратегічне партнерство з EIT Manufacturing.

Фінансова, технічна та організаційна підтримка діяльності УКА здійснюється за сприяння таких ключових інституцій та донорських організацій, як: як GIZ, UNDP, USAID, Horizon Europe, Interreg Europe, UNIDO, а також Міжнародний фонд «Відродження» [40; 41; 42; 43].

Оскільки кластеризація в Україні набуває системного характеру, її розвиток розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх інтеграції у світові економічні процеси та стимулювання інновацій. Важливу роль у цьому процесі відіграє Український кластерний альянс, що формує стійкі партнерські екосистеми в умовах війни та економічної нестабільності. Його діяльність зосереджена на залученні міжнародних інвестицій, розширенні співпраці з європейськими інституціями та впровадженні сучасних технологій у пріоритетні галузі, зокрема індустрію моди. У цьому контексті аналіз діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» дозволяє виокремити чинники ефективного кластерного управління та окреслити стратегічні напрями посилення конкурентних позицій українських компаній на міжнародному ринку.

Громадська спілка «Західноукраїнський кластер індустрії моди» є професійним об'єднанням підприємств, підприємців та експертів у сфері легкої та текстильної промисловості, які спільно працюють над розвитком індустрії моди та підвищенням її конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Діяльність Кластеру спрямована на формування інноваційної екосистеми, підтримку створення

сучасних і впізнаваних українських брендів, а також просування продукції під маркуванням «Made in Ukraine» на зовнішніх ринках. З моменту заснування у 2018 році, Кластер зосереджує свою діяльність переважно в західному регіоні України. Він об'єднує учасників, зацікавлених у впровадженні інновацій, зміцненні національного брендингу та забезпеченні стійкого розвитку малих і середніх підприємств (МСП) у текстильному, легкому та модному секторах. Основними напрямками діяльності Кластеру є участь у національних та міжнародних виставках, програмах публічних закупівель, семінарах, грантових ініціативах, розбудові міжнародної співпраці та взаємодії з провідними галузевими експертами [2; 57].

Основною метою діяльності Кластеру є сприяння сталому розвитку легкої промисловості та суміжних галузей, забезпечення інноваційного зростання та конкурентоспроможності учасників, а також захист їхніх законних прав та інтересів. Кластер націлений на розвиток брендів своїх членів, їхню інтеграцію у міжнародні ринки та розширення глобальних можливостей. До ключових завдань функціонування кластеру належать:

- синергія освіти та виробництва: забезпечення ефективної взаємодії між освітніми установами та підприємствами легкої промисловості з метою актуалізації професії «кравець», підвищення якості професійної підготовки та залучення молоді до сфери модної індустрії;
- сприяння розвитку малого та середнього бізнесу: створення сприятливого бізнес-середовища для підприємств галузі шляхом розробки комплексних програм підтримки, консультативної та фінансової допомоги, а також участі у міжнародних виставках, семінарах і грантових програмах;
- підвищення впізнаваності та міжнародна популяризація бренду «Made in Ukraine»: формування позитивного іміджу української модної індустрії на міжнародному ринку шляхом зміцнення позицій вітчизняних виробників, розвитку експортного потенціалу та розширення партнерських відносин із європейськими та світовими модними асоціаціями [9].

Коротка характеристика кластеру наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Коротка характеристика ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» (складено автором за даними [9; 10])

Повне найменування юридичної особи	Громадська спілка «Західноукраїнський кластер індустрії моди»
Скорочена назва	ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди»
Назва англійською мовою	West Ukrainian Fashion Industry Cluster
Код ЄДРПОУ	42336071
Дата реєстрації	27.07.2018
Уповноважені особи	Самець Юрій Степанович Довганич Олексій Васильович
Розмір статутного капіталу	Інформація відсутня
Організаційно-правова форма	Інші об'єднання юридичних осіб
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності (КВЕД)	94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.
Кількість працівників	3
Контактна інформація	Місцезнаходження: Україна, 79018, Львівська область, місто Львів, вулиця Тобілевича, будинок 8, телефон: +38(050) 507-03-33, +38(098) 648-44-30

Ціннісні орієнтири ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» визначають основні засади його діяльності та об'єднують усіх учасників у єдину екосистему. До ключових цінностей кластеру належать:

- Чесність і порядність – фундамент взаємовідносин між учасниками та основа формування позитивної репутації кластеру.
- Відповідальність – зобов'язання учасників перед партнерами, місцевими громадами та суспільством загалом, що сприяє соціально орієнтованому розвитку галузі.
- Ефективність – прагнення досягати оптимальних результатів у всіх аспектах діяльності шляхом впровадження раціональних та інноваційних підходів.
- Професіоналізм – дотримання високих стандартів ведення бізнесу, що включає інвестування в людський капітал, підтримку інноваційних рішень, розвиток креативного потенціалу та мотивацію до якісної роботи.

– Співпраця – різноманітність учасників кластеру є його ключовою перевагою, що сприяє зміцненню організації та посиленню конкурентних позицій на ринку [9].

Засновниками ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» є ТОВ «Грегорі», ТОВ «Самбай», ТОВ «Торговий дім «Жива», ТОВ «Львівська інноваційна школа кравецької майстерності», ПП «Беладонна», ГС «Національне галузеве партнерство в легкій промисловості Україні «Фешн Глобус Юкрейн», ТОВ «Юлінде». Діючими учасниками кластеру є ТОВ «Самбай», ПП «Беладонна», ТОВ ТД «Жива», ТОВ «Львівська інноваційна школа кравецької майстерності», Дизайн ательє Олени Гусевої, Monreal, ТМ «Batiar», Welltex-Ukraine, ТМ «TeenBerry», «Irys-Wear», «Ваш інтер'єр», «Chereshnivska», «NDStyle», ТМ «Галичанка», Львівський торговельно-економічний університет, «Dianora», «Jeisoni», ТОВ «КОРТЕКС-ГРУП», ТМ «Detsko», ТОВ «Магма», «Традиції», «Світ льону», ДП «Прувер-Д», ТОВ НВЦ «Прувер», ТДВ «Фірма «Власта» [10].

У складі кластеру виокремлюються як внутрішні, так і зовнішні стейкхолдери, класифікація яких здійснюється відповідно до їхньої функціональної ролі та сфери діяльності. До внутрішніх стейкхолдерів належать підприємства-учасники кластеру, заклади освіти та дизайнерські студії, які здійснюють безпосередній вплив на розвиток галузі та забезпечують її інноваційний потенціал (табл. 2.6). Зовнішні стейкхолдери включають органи державної влади, постачальників, дистриб'юторів, інвесторів, представників ділових кіл, а також громадські організації. Вони формують інституційне та ринкове середовище функціонування кластеру, забезпечують зовнішню підтримку його діяльності та сприяють інтеграції в ширшу соціально-економічну екосистему (табл. 2.7).

Структура учасників громадської спілки «Західноукраїнський кластер індустрії моди» охоплює представників різних секторів економіки, що сприяє комплексному та міждисциплінарному підходу до розвитку галузі легкої промисловості. Найбільшу частку – близько 85 % – становлять суб'єкти

підприємницької діяльності, серед яких виробничі компанії, дизайнери та постачальники сировини. Усі вони належать до категорії малих і середніх підприємств, які відіграють важливу роль у зміцненні конкурентоспроможності галузі та впровадженні нових ринкових практик. Приблизно 7,5 % учасників кластеру – це заклади вищої освіти, основною функцією яких є науково-освітнє забезпечення діяльності кластеру. Вони здійснюють підготовку висококваліфікованих кадрів, а також долучаються до розробки інноваційних рішень і технологій, необхідних для модернізації галузі. Ще 7,5 % складають ІТ-компанії, які спеціалізуються на розробці та впровадженні програмного забезпечення, що забезпечує цифровізацію бізнес-процесів учасників кластеру. Окрім того, вони надають послуги з адміністрування інформаційних систем, що підвищує ефективність управління підприємствами та сприяє інтеграції сучасних цифрових технологій у сферу модної індустрії.

Таблиця 2.6 – Розподіл внутрішніх стейкхолдерів ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» за видами діяльності (складено автором за даними [9])

Дитячий одяг	Жіночий одяг	Виробництво
– Gusseva Kid – Irys-Wear – Piccolo – Mantissa	– Jeisoni – Dianora – Cheresnivska – ND Style	– ТОВ «Самбай» – ТОВ ТД «Жива» – ПП «Беладонна» – Дизайн ательє Олени Гусевої – ТОВ «Кортекс-Груп»

Гендерна структура учасників кластеру характеризується значним домінуванням жінок у його складі. Зокрема, 92,5% учасників кластеру становлять жінки, що свідчить про високу представленість жінок у сфері легкої промисловості, дизайну та підприємницькій діяльності. Водночас, частка чоловіків серед учасників кластеру становить 7,5%, що вказує на порівняно нижчий рівень їхньої залученості до діяльності у цій галузі. Такий гендерний розподіл відображає загальні тенденції в індустрії моди,

де ключові ролі у виробництві, управлінні та креативному секторі здебільшого займають жінки.

Таблиця 2.7 – Розподіл зовнішніх стейкхолдерів ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» за видами діяльності (складено автором за даними [9])

Категорії стейкхолдерів	Організації та установи
Влада	Львівський промисловий хаб, Львівська торгово-промислова палата, Клуб ділових людей, Укрлегпром, ГО Zero Waste Lviv, Чернігівська торгово-промислова палата, Кластер легкої промисловості Чернігівської області, Харківський кластер легкої промисловості та дизайну, Кластер легкої промисловості Луганської області, New Fashion Zone, Business Women Club, WUBC – Жіноча торгово-промислова палата
Освітні інституції	Львівська бізнес-школа, Каразінська школа бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, Львівський коледж легкої промисловості, Інноваційна школа кравецької майстерності
Громадські організації	Львівська міська рада, Львівська обласна державна адміністрація, Інститут міста, Міністерство економіки, розвитку торгівлі та сільського господарства, ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту»
Бізнес	Автосалони: Peugeot, Audi, BMW; продуктові компанії: Молокія, Світоч, Галичина, Моршинська; юридичний партнер: HD Partners; охоронна компанія: «Аутпост»; постачальники техніки та фурнітури для швейних підприємств: Softorg, Welltex, Spark, Jack; постачальники тканин: Текстиль Контакт, Текстіка; медіа: Твоє Місто
Грантонадавачі	GIZ Ukraine, UNDP, Polish AID, USAID, EBRD

Фінансова стабільність і ефективність роботи ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» дуже важливі для його розвитку та здатності бути конкурентоспроможним. Аналіз фінансів кластеру допомагає зрозуміти, чи є достатньо грошей для його роботи, як змінюються доходи та витрати, а також звідки надходять кошти і куди вони йдуть. Важливо звернути увагу на баланс між власними і позиченими ресурсами, їх ефективне використання і на підтримку з боку держави чи міжнародних організацій. Дослідження цих питань допоможе прийняти правильні рішення для розвитку кластеру та його учасників. Для оцінки фінансового стану кластеру проведемо аналіз основних показників за 2023–2024 роки. Для цього розглянемо зміни в доходах, активах,

зобов'язаннях, що дозволить оцінити динаміку розвитку кластеру, фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами (табл. 2.8)

Аналіз фінансових показників кластеру показав, що кластер демонструє значне зростання доходів (+93,8%), що свідчить про підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Одночасно спостерігається зниження обсягу основних засобів (-18,4%) та довгострокових зобов'язань (-29,3%), що може бути пов'язано з оптимізацією активів або зменшенням фінансового навантаження. Проте збільшення короткострокових зобов'язань (+5,5%) вказує на можливе зростання операційних витрат або необхідність додаткового фінансування.

Таблиця 2.8 – Фінансові показники ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» за 2023–2024 роки (складено автором за даними [10])

Показник, тис. грн.	Період		Темпи зростання	
	2023	2024	Абсолютні зміни, тис. грн (2024/2023)	Відносні зміни, % (2024/2023)
Основні засоби	1 686,80	1 376,50	-310,3	-18,4
Гроші та їх еквіваленти	129,50	129,50	0	0
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1 451,30	1 025,50	-425,8	-29,3
Інші поточні зобов'язання	333,00	351,30	18,3	5,5
Доходи	1 166,40	2 259,30	1092,9	93,8

У процесі аналізу зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» особливу увагу варто приділити всебічному вивченню реалізованих кластером ініціатив, спрямованих на активізацію міжнародної співпраці, посилення конкурентоспроможності учасників об'єднання та їх ефективну інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості. Доцільно зосередитись на вивченні участі кластеру в міжнародних виставкових заходах, галузевих бізнес-форумах, професійно-освітніх програмах, а також на аналізі налагоджених партнерств із закордонними бізнес-структурами та потенційними інвесторами. Ефективність вказаних заходів доцільно оцінювати на основі фінансово-

статистичного аналізу діяльності підприємств-учасників кластеру. Це дозволить виявити, наскільки реалізовані ініціативи вплинули на зростання обсягів експорту, зміну виробничих показників та розширення напрямів зовнішньоекономічної взаємодії. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» здійснює активну інтеграцію в міжнародний бізнес-простір шляхом участі в заходах, спрямованих на просування українських брендів на світовому ринку. Співпраця з міжнародними організаціями, державними інституціями та професійними об'єднаннями сприяє інноваційному розвитку галузі та розширенню експортного потенціалу. Заходи, у яких брав участь кластер, систематизовані за категоріями (табл. 2.9).

У відповідь на виклики, спричинені воєнним конфліктом, ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» переорієнтував діяльність на забезпечення зайнятості, створення нових підприємств та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Одним із ключових напрямів стало розширення роботи Львівської інноваційної школи кравецтва, яка отримала оновлену навчальну програму, матеріально-технічне забезпечення (приміщення, обладнання) та фінансування навчального процесу за підтримки міжнародних донорів, зокрема Ягеллонського фонду та Polish Aid у співпраці з МЗС Республіки Польща. У результаті навчання пройшли 12 осіб з-поміж 180 заявників протягом 2,5 місяців.

Кластер також розробляє експортну програму підтримки українських швейних підприємств, орієнтовану на зниження ризиків реалізації продукції. У 2022 році, за фінансування програми EU4Business, було придбано дві спеціалізовані машини для укріплення швів на високоміцному одязі для підприємства Segetex-UA, з можливістю їх використання усіма 28 компаніями-учасниками кластеру. Крім того, завдяки підтримці EU4Business, кластер організував міжнародну виставку Fashion Park Lviv у Варшаві (25 березня 2023 року), яка сприяла встановленню експортних зв'язків для українських виробників. У заході взяли участь 13 брендів, що презентували власну продукцію.

Таблиця 2.9 – Міжнародні заходи за участі представників ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» [89]

Категорія заходу	Назва заходу	Опис
Бізнес-місії	Національні консультації з розробки секторальної експортної стратегії України (Креативні індустрії), 23.11.2018	Обговорення стратегій виходу українських креативних індустрій на міжнародні ринки, аналіз експортних можливостей та потенційних бар'єрів. <i>Партнери:</i> International Trade Centre та Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
	Італійсько-українська робоча група, 11.01.2019	Обговорення перспектив двостороннього співробітництва. <i>Партнери:</i> Україна, Італія
	Бізнес-місія до Мілана, 20-23.09.2023	Участь у Milan Fashion Week, налагодження зв'язків з міжнародними партнерами, відвідування шоурумів та інституту моди Istituto Marangoni Milan. <i>Партнери:</i> Україна, Італія
	Бізнес-місія до Берліна, 17-22.11.2023	Знайомство з німецьким ринком моди та співпраця з лідерами галузі (Carina Bischof, Waridi Pabst). <i>Партнери:</i> Україна, Німеччина
Виставкова діяльність	Pure London, 09-11.02.2020	Участь у найбільшій світовій виставці дизайнерського одягу. <i>Партнери:</i> Україна, Велика Британія
	EXPO 2020 Dubai, 03.10.2021	Представлення досягнень українських виробників у сфері моди. <i>Партнери:</i> Україна, ОАЕ
	Fashion Park Lviv, 25.03.2023 та 29.03.2024	Популяризація українських брендів під гаслом «Купуй українське». <i>Партнери:</i> Західноукраїнський кластер індустрії моди, Польсько-українська господарська палата, Сектор підтримки експорту Львівської ОДА, Посольство України в Польщі, Diia.Business.Warsaw
	Berlin Fashion Week, 01.07-04.07.2024	Дебют української модної індустрії на міжнародному рівні. <i>Партнери:</i> Україна, Німеччина
Освітні та консалтингові заходи	Семінар «Експортуємо одяг та взуття до Канади», 11.12.2019	Навчальний захід для українських виробників про особливості експорту модної продукції до Канади, вимоги ринку та сертифікацію. <i>Партнери:</i> Канадсько-український проєкт підтримки торгівлі та інвестицій (проєкт CUTIS), Канадсько-Українська торгова палата, Львівська бізнес-школа
	EU4Business, 27.12.2021	Зміцнення конкурентоспроможності та інтернаціоналізація українських МСП. <i>Партнери:</i> Україна та ЄС
Програми підтримки ініціатив	Гранти EBRD, UNDP та GIZ Ukraine	Забезпечення учасників кластера сучасною технікою. <i>Партнери:</i> Україна та ЄС
	Програми фінансування для розвитку виробничих потужностей	Підтримка малого та середнього бізнесу через EU4Business. <i>Партнери:</i> Україна та ЄС

Виставка стала інструментом маркетингової підтримки кластеру з метою просування української індустрії моди на зовнішні ринки. Виставку відвідали понад 100 учасників, включаючи представників шести бізнес-асоціацій, п'ять магазинів збуту, 19 дизайнерських студій, дві логістичні компанії, а також лідерів думок та 60 покупців. За підсумками виставки було укладено контрактів та реалізовано продукції на суму понад 13 тисяч євро. Кластер зміцнив свої B2B та B2C зв'язки, розширив партнерську мережу та встановив ділові контакти з представниками європейської фешн-індустрії [61; 87; 89].

Для підвищення ефективності кластерного управління учасники Західноукраїнського кластеру індустрії моди долучилися до проекту ПРООН, що дозволяє освоїти сучасні управлінські інструменти та створити платформу для взаємодії підприємств і донорських організацій. Окрім цього, заплановано впровадження сервісних контрактів для консалтингу малого та середнього бізнесу, що забезпечить додаткові можливості для підприємств галузі. Додатково слід відзначити діяльність Агентства сталого розвитку «Astar», яке виконує функції кластерного брокера та координатора міжнародної співпраці. Зокрема, агентство залучило польських донорів для покриття витрат на закупівлю великої партії тканин, а також ініціювало переговори з Європейським кластерним альянсом і німецькими партнерами, що погодилися постачати сировину для виробництва. У співпраці з GIZ та USAID кластер отримав доступ до новітнього обладнання та отримав замовлення на виробництво текстильної продукції для внутрішньо переміщених осіб, а також одягу для різних категорій населення [61].

Оскільки ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» є об'єднанням підприємств та організацій, що прагнуть виходу на міжнародні ринки, а кластер відіграє ключову роль у підтримці цього процесу, пропонується розглянути діяльність одного з учасників – ПП «Беладонна» – як кейсовий приклад оцінки ефективності кластерної підтримки у проведенні зовнішньоекономічної діяльності.

Приватне підприємство «Беладонна» – українська компанія, що спеціалізується на виробництві та продажу робочого одягу, іншого верхнього одягу, спіднього одягу; роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; оптова торгівля одягом і взуттям та ін. Дата заснування 15.08.2001 року. Компанія виробляє продукцію під торговою маркою «Мотив», яка включає одяг з елементами вишивки, зокрема вишиванки з символікою Bayraktar [22].

Підприємство активно здійснює експортні операції та співпрацює з міжнародними партнерами за підтримки ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди». Така співпраця забезпечує йому додаткові можливості для виходу на нові ринки, участі у міжнародних виставках та формування ділових зв'язків із закордонними контрагентами. Розглянемо фінансові результати ПП «Беладонна» за 2021–2024 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Фінансові результати ПП «Беладонна» за 2021–2024 роки (складено автором за даними [31])

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Дохід	3395500	5706000	13101800	6802400
Абсолютні зміни, тис. грн	-	2310500	7395800	-6299400
Відносні зміни, %	-	168,0	229,6	51,9
Чистий прибуток	233000	1641600	2931200	378500
Абсолютні зміни, тис. грн	-	1408600	1289600	-2552700
Відносні зміни, %	-	704,5	178,6	12,9
Активи	4255000	4705800	6721700	8553900
Абсолютні зміни, тис. грн	-	450800	2015900	1832200
Відносні зміни, %	-	110,6	142,8	127,3
Зобов'язання	3872000	2666500	1559100	3231400
Абсолютні зміни, тис. грн	-	-1205500	-1107400	1672300
Відносні зміни, %	-	68,9	58,5	207,3
Собівартість реалізовано продукції (товарів, робіт, послуг)	3162500	4064400	8660400	4922300
Абсолютні зміни, тис. грн	-	901900	4596000	-3738100
Відносні зміни, %	-	128,5	213,1	56,8

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021–2024 роки свідчить про динамічний, хоча і нестабільний розвиток. У 2022–2023 роках спостерігалось суттєве зростання доходів (на 168,0% та 229,6% відповідно),

що є свідченням активного розширення експортної діяльності та зростання попиту на продукцію підприємства за кордоном. Водночас, у 2024 році дохід скоротився на 51,9%, що може бути зумовлено як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми викликами у діяльності підприємства. Чистий прибуток також демонстрував позитивну динаміку до 2023 року, досягнувши пікового значення у 2,93 млн грн. Проте вже у 2024 році він зменшився до 378,5 тис. грн, що свідчить про зниження прибутковості та ефективності діяльності підприємства. Активи ПП «Беладонна» зросли упродовж аналізованого періоду, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та інвестиції у розвиток. Одночасно відбулося зменшення обсягу зобов'язань у 2022–2023 рр., що вказує на покращення фінансової стійкості. Проте у 2024 році зафіксовано повторне зростання зобов'язань на понад 2 млн грн, що може свідчити про необхідність залучення додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності. Аналіз собівартості реалізованої продукції вказує на значне зростання витрат у 2023 році (на 213,1%), що могло вплинути на зниження чистого прибутку у наступному періоді. Незважаючи на це, у 2024 році підприємству вдалося скоротити витрати, що є позитивним сигналом щодо покращення ефективності витратного управління.

Таким чином, ПП «Беладонна» демонструє високий потенціал у сфері зовнішньоекономічної діяльності, однак потребує вдосконалення фінансового планування, контролю витрат та оптимізації операційних процесів з метою забезпечення стабільного прибутку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для отримання релевантної інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності приватного підприємства «Беладонна» було використано платформу ABRAMS World Trade Wiki – спеціалізований бізнес-портал, що забезпечує аналітичний доступ до макроекономічних та митних торгових даних, наданих базою UN Comtrade. Цей ресурс дозволяє здійснювати глибокий аналіз зовнішньоторговельних операцій підприємств на основі офіційної статистики, що підвищує достовірність та об'єктивність отриманих

результатів. Додатково були використані інтернет-ресурси, а саме вебсайт компанії та дані інтернет-порталів з наявною інформацією щодо ЗЕД компанії [58].

ПП «Беладонна» активно здійснює експорт до різних країн Європи, серед яких є Франція, Польща, Великобританія, Бельгія, Німеччина та Чехія. Франція є найбільшим ринком для підприємства, що свідчить про її сильні позиції на цьому ринку, а Польща займає друге місце (рис. 2.9).

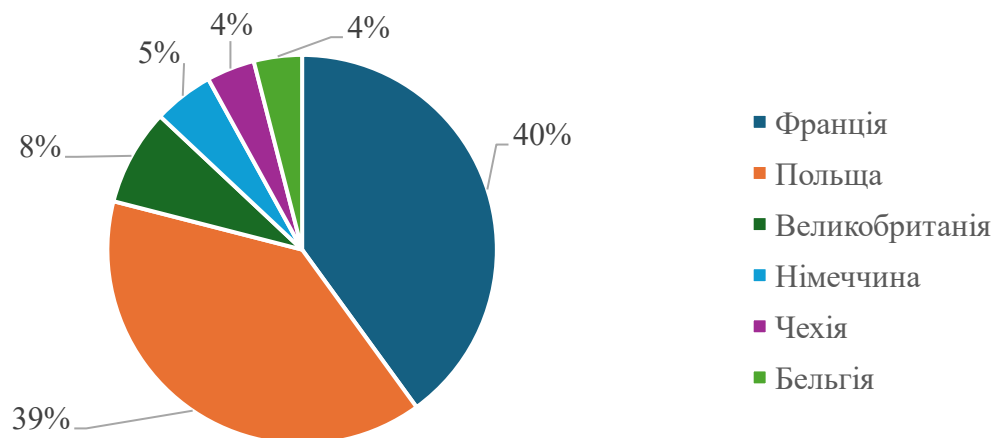


Рисунок 2.9 – Розподіл часток поставок до країн-імпортерів продукції ПП «Беладонна» (складено автором за даними [58])

Основними експортними товарами є жіночий текстиль, включаючи пальта, сукні та блузки, що становить значну частку в експорті. Водночас присутність товарів на основі синтетичних тканин та вовняних матеріалів показує, що компанія займається виготовленням продукції для широкого спектра споживчих потреб.

У табл. 2.11 наведено товари та їх частки, які було експортовано за 2021–2024 роки.

З аналізу даних видно стабільне зростання обсягів експорту за більшістю товарних позицій, що свідчить про розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та зростання попиту на продукцію на міжнародному ринку. Найбільшу частку експорту стабільно займає робочий одяг

(комбінезони, уніформи, халати) – з 22% у 2021 році до 34% у 2024 році. Це може бути зумовлено підвищеним попитом на спеціалізований одяг у країнах-партнерах, а також активною адаптацією виробництва до потреб клієнтів. Позитивну динаміку демонструють також категорії верхнього одягу, жіночих суконь, спідньої білизни та трикотажних виробів, що свідчить про зміцнення позицій ПП «Беладонна» у сфері модного текстилю та повсякденного одягу. Окремо варто відзначити збільшення частки експорту дитячого одягу, яка зросла з 8% у 2021 році до 14% у 2024 році, що може свідчити про розширення цільових ринків та асортименту підприємства.

Таблиця 2.11 – Товари, експортовані ПП «Беладонна» за 2021–2024 роки (складено автором за даними [58])

Позиції товарів	Частки за роками, %			
	2021	2022	2023	2024
Робочий одяг (комбінезони, уніформи, халати)	22	26	32	34
Верхній одяг: куртки, пальта, жакети	18	21,5	28	30
Спідня білизна (жіноча, чоловіча)	10	13	16	17,5
Трикотажні вироби (футболки, піжами, майки)	9	12	14,8	16
Сукні жіночі	13	16,5	20	22,5
Дитячий одяг	8	10,5	13	14
Акcesуари для одягу (пояси, коміри, прикраси для одягу)	8	9	10,5	11
В'язані або вишиті тканини	7,5	8,5	9	10
Синтетичні волокна (сировина/напівфабрикат)	6	6,5	7,2	8
Інші текстильні вироби	6	6	6,5	7

Також простежується поступове зростання експорту акcesуарів до одягу, в'язаних/вишитих тканин, синтетичних волокон і інших текстильних виробів, що вказує на диверсифікацію товарного портфеля та ефективне використання залишків або сировини у виробництві. Загалом, структура експорту свідчить про ефективну маркетингову політику підприємства, орієнтацію на якість продукції та чітке розуміння потреб міжнародного ринку. Позитивна динаміка зростання у всіх товарних групах підтверджує конкурентоспроможність ПП «Беладонна» у галузі легкої промисловості.

Для проведення оцінки ефективності ЗЕД, було визначені ключові показники зовнішньоекономічної діяльності ПП «Беладонна» (табл. 2.12). Використовуючи показники ЗЕД підприємства, проведемо аналіз абсолютних та відносних показників її ефективності (табл. 2.13).

Таблиця 2.12 – Показники ЗЕД ПП «Беладонна» за 2021–2024 роки (складено автором за даними [31])

Показники \ Роки	2021	2022	2023	2024
Вироблено, т	38,2	52,4	87,6	63,1
Експортовано, т	12,4	25,7	45,3	21,6
Імпортовано, т	5,3	6,2	4,8	7,1
Обсяг експорту, од.	12340	17820	47260	15370
Обсяг імпорту, од.	7130	11730	15980	8720
Прибуток від експортно-імпортних операцій, грн.	14530	36410	92560	28740
Експортно-імпортні витрати, грн.	92840	135210	270860	118470
Прибуток від експорту, грн.	506370	1168690	2184820	1116380
Прибуток від імпорту, грн.	201830	277940	486370	340752
Витрати на експорт, грн.	274120	356360	724140	674430
Витрати на імпорт, грн.	31645	50450	68470	41030
Доходи від експорту, грн.	232250	812330	1460680	441950
Доходи від імпорту, грн.	170185	227490	417900	299722

Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності ПП «Беладонна» за 2021–2024 роки вказує на значні коливання як в абсолютних, так і в відносних показниках ефективності. У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається значне зростання як обсягів виробництва, так і експорту, що підтверджується збільшенням абсолютних відхилень на 14,2 т і 13,3 т відповідно, а також значним ростом відносних відхилень – на 137,2% та 207,3%. Проте імпорт залишався на низькому рівні, що відображається лише в невеликому збільшенні абсолютного показника на 0,9 т.

У 2023 році підприємство продовжує позитивну динаміку в обсягах виробництва та експорту, однак відзначається зниження імпорту на 1,4 т. Порівняно з попереднім роком, абсолютні відхилення виробництва і експорту значно збільшуються (35,2 т та 19,6 т відповідно), що свідчить про покращення

зовнішньоекономічної діяльності. Відносні відхилення зростають на 167,2% для виробництва та 176,3% для експорту, що підтверджує високий темп росту в цих сферах. Однак імпорт зменшився на 1,4 т, що спричинило зниження відносного показника на 77,4%.

Таблиця 2.13 – Аналіз абсолютних та відносних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Беладонна» за 2021–2024 роки

Роки Показники	Абсолютні відхилення, т, грн, одиниць			Відносні відхилення, %		
	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Вироблено, т	14,2	35,2	-24,5	137,2	167,2	72,0
Експортовано, т	13,3	19,6	-23,7	207,3	176,3	47,7
Імпортовано, т	0,9	-1,4	2,3	117,0	77,4	147,9
Обсяг експорту, од.	5480	29440	-31890	144,4	265,2	32,5
Обсяг імпорту, од.	4600	4250	-7260	164,5	136,2	54,6
Прибуток від експортно-імпортних операцій, грн.	21880	56150	-63820	250,6	254,2	31,1
Експортно-імпортні витрати, грн.	42370	135650	-152390	145,6	200,3	43,7
Прибуток від експорту, грн.	662320	1016130	-1068440	230,8	186,9	51,1
Прибуток від імпорту, грн.	76110	208430	-145618	137,7	175,0	70,1
Витрати на експорт, грн.	82240	367780	-49710	130,0	203,2	93,1
Витрати на імпорт, грн.	18805	18020	-27440	159,4	135,7	59,9
Доходи від експорту, грн.	580080	648350	-1018730	349,8	179,8	30,3
Доходи від імпорту, грн.	57305	190410	-118178	133,7	183,7	71,7

У 2024 році спостерігається зворотна динаміка: обсяг виробництва, експорт і прибуток від експортно-імпортних операцій знижуються. Це відображається в негативних абсолютних відхиленнях для виробництва та експорту, зокрема -24,5 т і -23,7 т відповідно. Відносні відхилення також

знижуються, що свідчить про значне уповільнення темпів зростання та деяке зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У той же час імпорт зріс на 2,3 т, що відображається в зростанні відносного показника на 147,9%.

У 2022 році приватне підприємство «Беладонна» продемонструвало помітне зростання прибутковості внаслідок активізації експортно-імпортних операцій, що, своєю чергою, позитивно вплинуло на загальний обсяг доходів від зовнішньоекономічної діяльності. Проте вже у 2023 році зафіксовано суттєве збільшення витрат, пов'язаних з реалізацією зовнішньоекономічних операцій, зокрема в межах експортної та імпортної діяльності, що призвело до зниження рівня прибутковості підприємства. У 2024 році спостерігалось скорочення доходів від зовнішньої торгівлі, що може свідчити про зниження економічної ефективності функціонування підприємства в міжнародному середовищі. Загалом, результати аналізу динаміки зовнішньоекономічної діяльності ПП «Беладонна» за період 2021–2024 років дають підстави для висновку про наявність як позитивних зрушень, так і окремих проблемних аспектів, які вимагають оновлення та коригування чинних стратегічних підходів. Такий перегляд є доцільним з огляду на необхідність забезпечення довгострокової стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародних ринках.

З метою об'єктивної оцінки рівня економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Беладонна» доцільно застосовувати систему релевантних показників (табл. 2.14). На їх основі було проведено розрахунок ефективності експортної діяльності підприємства (табл. 2.15).

У 2021 році сальдо ЗЕД у тонах становило 7,1 т, а в грошовому вираженні – 304 540 грн. Рентабельність ЗЕД на цьому етапі була на рівні 0,16, що вказує на скромний, але позитивний результат від зовнішньої торгівлі. Водночас ефективність експорту, рівна 1,85, та рентабельність експорту, що дорівнює 0,85, свідчать про початкове зростання прибутковості від зовнішньої торгівлі. Хоча ці показники були невисокими, вони мали сприятливий вплив на розвиток підприємства, дозволяючи поступово нарощувати обсяги

зовнішньої торгівлі. У 2022 році спостерігається значне зростання показників. Сальдо ЗЕД збільшується до 19,5 т (890 750 грн), що свідчить про покращення зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.14 – Перелік показників економічної ефективності експорту для підприємства (складено автором на основі [15, с. 5; 62, с. 9–10; 70, с. 103; 79, с. 55])

Показник	Значення	Формула для розрахунку
Сальдо зовнішньої торгівлі	Різниця між вартістю експорту та імпорту товарів і послуг	Обсяг експорту – Обсяг імпорту
Рентабельність ЗЕД	Показник вказує на ефективність ЗЕД підприємства, показуючи, який відсоток від доходу приносить прибуток	Прибуток від експортно-імпортних операцій / Витрати на експортно-імпортні операції * 100%
Ефективність експорту	Показує, скільки доходу генерується на кожну одиницю витрат на експорт товарів і послуг	Дохід від експорту / Витрати на експорт*100
Рентабельність експорту	Визначає, наскільки прибутковим є експорт товарів і послуг для підприємства	Прибуток від експорту / Витрати на експорт * 100%

Таблиця 2.15 – Розрахунок показників економічної ефективності експорту для ПП «Беладонна»

Роки	2021	2022	2023	2024
Показники				
Сальдо ЗЕД, у т	7,1	19,5	40,5	14,5
Сальдо ЗЕД, грн	304540	890750	1698450	775628
Рентабельність ЗЕД	0,16	0,27	0,34	0,24
Ефективність експорту	1,85	3,28	3,02	1,66
Рентабельність експорту	0,85	2,28	2,02	0,66

Рентабельність ЗЕД зростає до 0,27, що вказує на покращення ефективності ведення бізнесу на міжнародних ринках. Водночас ефективність експорту зростає до 3,28, що є відображенням значного зростання обсягів експорту та підвищення прибутковості від нього. Рентабельність експорту також значно зростає до 2,28, що свідчить про високий рівень доходності від зовнішньої торгівлі в цей період. У 2023 році підприємство досягає ще

більшого сальдо ЗЕД – 40,5 т (1 698 450 грн), що вказує на подальший успіх у зовнішньоекономічній діяльності. Однак, незважаючи на високі показники сальдо та рентабельності ЗЕД (0,34), ефективність експорту та рентабельність експорту дещо знижуються (3,02 та 2,02 відповідно). Це може бути результатом зростання витрат на експорт або нестабільності на зовнішніх ринках, що негативно вплинуло на прибутковість. У 2024 році відбувається певне зниження показників ефективності, оскільки сальдо ЗЕД зменшується до 14,5 т (775 628 грн), а рентабельність ЗЕД знижується до 0,24. Ефективність експорту зменшується до 1,66, а рентабельність експорту – до 0,66. Це може бути ознакою певних труднощів на ринках або зниження конкурентоспроможності продукції ПП «Беладонна». Проте, незважаючи на спад у 2024 році, підприємство все ще зберігає позитивне сальдо та рентабельність, що свідчить про потенціал для стабільного розвитку зовнішньої торгівлі.

Отже, загальний аналіз показників економічної ефективності експорту свідчить про позитивну динаміку до 2023 року, хоча в 2024 році спостерігається деяке уповільнення темпів зростання та зниження прибутковості. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» вплинув на економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПП «Беладонна» через надання підтримки у розвитку та популяризації українських брендів на міжнародних ринках. Це стало важливим чинником для покращення показників, таких як сальдо ЗЕД, ефективність експорту та рентабельність експорту у 2021–2023 роках. Проте, певні труднощі, які підприємство зазнало у 2024 році, можуть бути пов'язані з впливом зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність на міжнародних ринках, зміни у споживчих тенденціях або збільшення витрат на експорт. У будь-якому випадку, підприємство демонструє здатність адаптуватися до умов ринку, зберігаючи позитивні фінансові результати, що є хорошим знаком для його подальшого розвитку.

2.3 Рекомендації щодо удосконалення процесів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди»

На підставі аналізу зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» та ПП «Беладонна» встановлено, що міжнародна інтеграція кластеру є стратегічно важливим напрямом його розвитку. Розширення зовнішньоекономічної активності підвищує конкурентоспроможність вітчизняної індустрії моди на світовому ринку, створює умови для її стабільного функціонування та інноваційного поступу. У межах дослідження доцільним є виокремлення основних переваг і недоліків зовнішньоекономічної діяльності кластеру (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Переваги та недоліки ЗЕД ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» (систематизовано автором)

Переваги	Недоліки
Формування позитивного міжнародного іміджу української модної індустрії під брендом «Made in Ukraine»	Обмежені фінансові ресурси кластеру, що ускладнюють масштабування зовнішньоекономічної діяльності
Активна участь у міжнародних виставках, грантових програмах, семінарах, що сприяє просуванню продукції на зовнішніх ринках	Залежність від міжнародних донорських програм і грантів, що створює ризики нестабільності
Налагодження партнерських відносин із європейськими та світовими асоціаціями у сфері моди	Недостатній рівень технологічного оснащення окремих учасників кластеру у порівнянні з європейськими виробниками
Сприяння експорту продукції малого та середнього бізнесу, інтеграція в глобальні ланцюги поставок	Високі логістичні витрати та обмежений доступ до певних міжнародних ринків
Співпраця з висококваліфікованими експертами, що забезпечує адаптацію до світових стандартів	Відсутність єдиної стратегії міжнародного позиціонування кластеру
Розвиток національної ідентичності через моду	Брак досвіду зовнішньоекономічної діяльності частини кластерних підприємств
Синергія освіти та виробництва, що сприяє підготовці кадрів для інтернаціоналізованого ринку	Нестача кадрів із досвідом ведення зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного маркетингу

Аналіз сильних та слабких сторін дозволяє комплексно оцінити сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський

кластер індустрії моди». Як видно із табл. 2.16, кластер має низку конкурентних переваг, зокрема креативний потенціал, наявність партнерських зв'язків та підтримку європейських ініціатив. Водночас на його розвиток негативно впливають внутрішні бар'єри (обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень цифровізації) та зовнішні виклики (військові дії, нестабільна економічна ситуація, обмежений доступ до ринків).

Головним питанням, яке потребує першочергового вирішення, є відсутність цілісного бачення міжнародної присутності кластеру. Саме тому подальший розвиток ЗЕД має бути спрямований на формування єдиної стратегії міжнародного позиціонування кластеру, яка б враховувала специфіку галузі, актуальні глобальні тренди та потреби цільових ринків. Такий підхід дозволить не лише підвищити впізнаваність кластеру на світовому рівні, а й забезпечить сталість та конкурентоспроможність його діяльності у довгостроковій перспективі. Тому пропоную розглянути потенційний приклад структури Єдиної стратегії міжнародного позиціонування ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» (рис. 2.10).

Запропонована стратегія охоплює всі критично важливі компоненти – від сегментації ринку до побудови бренду й комунікації з аудиторією. Зокрема, особливої уваги заслуговує завершальний етап – просування бренду «Made in Ukraine», який має стати не просто маркуванням походження продукції, а символом якості, інноваційності та культурної ідентичності. В умовах сучасного глобального ринку це дозволить кластеру не тільки адаптуватися до міжнародних вимог, а й формувати додану вартість через емоційне сприйняття бренду.

Для ефективного впровадження даної стратегії доцільно також виконати наступні кроки:

Формування та зміцнення партнерств з міжнародними гравцями та розширення доступу на міжнародні ринки. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» має продовжувати розширювати свою міжнародну мережу шляхом налагодження стратегічних партнерств з міжнародними асоціаціями

індустрії моди, торговими організаціями та міжнародними ритейлерами. Це дозволить здійснити глибшу проникнення на європейські та глобальні ринки. Важливою складовою цього процесу є участь у міжнародних торгових виставках, що надають можливості для підвищення впізнаваності українських брендів та виходу на нові ринки.

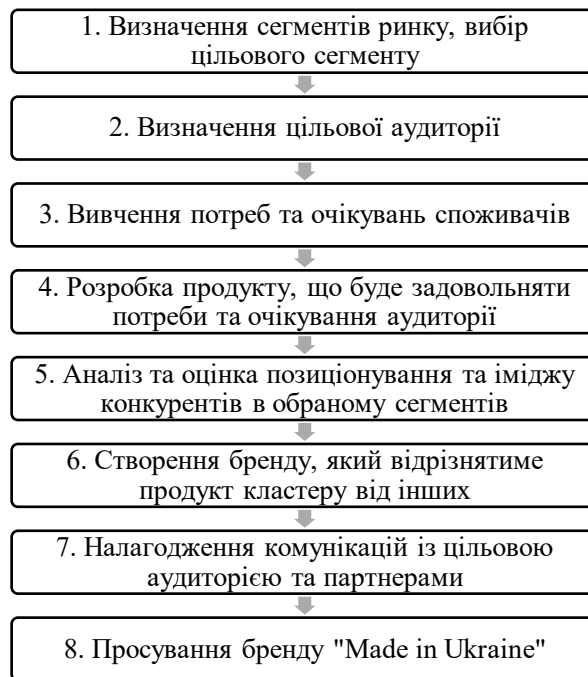


Рисунок 2.10 – Єдина стратегії міжнародного позиціонування ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» (розроблено автором на основі [5, с. 165; 76, с. 25; 88, с. 6–7])

ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» за свою діяльність уже приймав участь у виставках одягу своїх учасників, зокрема у таких виставках як Pure London, EXPO 2020 Dubai, Fashion Park Lviv, Berlin Fashion Week. Так як кластер має партнерства із такими країнами, як Італія та Канада, то варто зосередитися також на цих ринках, де можна представити продукцію українських виробників. Це можуть бути фешн-виставки White Milano (Італія), Toronto Fashion Week (Канада) [86; 90]. Крім Італії та Канади, доцільно також розширити міжнародну присутність кластера, орієнтуючись на інші

перспективні ринки, які демонструють високий попит на якісну та унікальну дизайнерську продукцію. Наприклад, це можуть бути:

- Південна Корея – динамічний ринок з глибоким інтересом до нових брендів, креативності та культурної автентичності. Участь у Seoul Fashion Week буде чудовим стартом до відкриття нового потенційного ринку збуту продукції українських виробників-учасників кластеру [84].

- Нідерланди та їх мультиформатна виставка Modefabriek може стати платформою для презентації як класичних колекцій, так і інноваційного українського дизайну [78].

- Данія та CIFF (Copenhagen International Fashion Fair), що є відомою своєю відкритістю до інновацій та соціальної відповідальності в моді. Такий формат ідеально підходить для молодих українських брендів, які прагнуть вийти на нові ринки з унікальним меседжем [65].

Крім участі у виставках, доцільно організовувати національні стенди або рор-уп шоуруми, де буде представлено одразу кілька учасників кластеру. Такий підхід дозволяє продемонструвати різноманітність української модної індустрії, водночас зменшуючи витрати для окремих виробників. Важливо також залучити до процесу державні інституції, торгові представництва та культурні центри України за кордоном, які можуть надати інформаційну та організаційну підтримку.

Збільшення онлайн-присутності є ще однією важливою стратегією. У світі, де цифрові технології відіграють все більшу роль, ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» має інвестувати в розвиток електронної комерції, створюючи онлайн-платформи для українських брендів у галузі моди. Ці платформи можуть включати маркетингові кампанії, орієнтовані на міжнародних споживачів, а також співпрацю з онлайн-інфлюенсерами. Завдяки цьому, українські бренди зможуть скористатися доступом до глобальної аудиторії за допомогою більш економічних каналів просування. Водночас, необхідно врахувати потенційні ризики, зокрема

конкуренцію на насичених онлайн-ринках та потребу в значних інвестиціях у технології та інфраструктуру.

Розвиток освіти та професійних навичок у сфері модної індустрії. Співпраця кластера з вищими навчальними закладами та професійними школами дасть змогу створити спеціалізовані програми, що відповідають вимогам сучасного модного бізнесу. Це дозволить формувати професійно підготовлену молодь, яка зможе успішно працювати в умовах міжнародної конкуренції.

Розробка індивідуальних експортних стратегій для кожного учасника кластеру. З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності доцільно передбачити розробку індивідуальних експортних стратегій для кожного учасника кластеру. Такі стратегії мають враховувати специфіку товарного асортименту, пріоритетні цільові ринки, виробничі можливості та ресурсний потенціал кожного підприємства. Індивідуалізований підхід дозволить учасникам обирати оптимальні маршрути виходу на міжнародні ринки, адаптувати продукцію до нормативних вимог конкретних країн, підвищити конкурентоспроможність та зменшити ризики, пов'язані з експортною діяльністю. Кроки, які має ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» впровадити для розробки експортної стратегії зображені на рис. 2.11.

На першому етапі здійснюється внутрішній аудит учасників кластеру, в межах якого аналізується їхній поточний рівень експортної готовності, виробничі потужності, асортиментна структура, кадровий потенціал та фінансові ресурси. На даному етапі буде визначено сильні та слабкі сторони підприємств, що є вихідною точкою для подальшої розробки експортних моделей. Наступним кроком є сегментація учасників кластеру за певними критеріями, зокрема типом продукції, масштабами виробництва, наявним досвідом зовнішньоекономічної діяльності та пріоритетними ринками. Така класифікація дозволить сформувати диференційований підхід до кожної компанії, виходячи з її конкретних потреб та можливостей. Після цього буде

проводитися аналіз потенційних зарубіжних ринків з урахуванням попиту на українську продукцію, рівня конкуренції, митно-тарифних умов, вимог до сертифікації та логістичних аспектів. Результати цього дослідження будуть основою для визначення найбільш перспективних ринків для кожного учасника. На основі зібраних даних вже буде розроблятися індивідуальна експортна стратегія для кожного підприємства-учасника ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди». Вона може включати в себе конкретні цілі, канали дистрибуції, адаптацію маркетингових матеріалів до культурних особливостей ринку, вимоги до упаковки, брендингу, ціноутворення, а також оцінку ризиків та шляхи їх мінімізації. Також будуть враховані необхідні заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема вдосконалення дизайну, інноваційність, сталість та відповідність міжнародним стандартам.



Рисунок 2.11 – Кроки розробки індивідуальних експортних стратегій учасників кластеру ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» (розроблено автором)

Для ефективної реалізації таких стратегій передбачається створення консультативного підрозділу в межах кластеру, який надаватиме методичну,

правову та маркетингову підтримку підприємствам. Цей підрозділ також відповідатиме за організацію тренінгів, вебінарів, допомогу в сертифікації продукції, оформленні експортної документації, пошуку міжнародних партнерів та участі у міжнародних виставках і бізнес-місіях. У фінальній стадії буде відбуватися пілотне впровадження стратегій та регулярний моніторинг їхньої ефективності із застосуванням індикаторів результативності, таких як обсяг експорту, частка продукції, що реалізується за кордоном, кількість укладених контрактів, прибутковість експортної діяльності тощо. Отримані дані дозволять оперативно вносити корективи, забезпечуючи гнучкість та адаптивність стратегічного підходу.

Завдяки послідовним крокам – від попереднього аудиту й сегментації учасників до розробки персоналізованих планів, створення консультативного центру та систематичного моніторингу – кластер зможе не лише адаптувати продукцію під вимоги різних ринкових сегментів, а й ефективно управляти ризиками зовнішньоекономічної діяльності.

Розробка та впровадження механізмів фінансування експортної діяльності. З огляду на обмежені внутрішні ресурси учасників кластеру ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», розробка та впровадження ефективних механізмів фінансування експортної діяльності є стратегічно важливим завданням. Одним із найефективніших напрямків залучення фінансових ресурсів до кластеру є пошук і подання на міжнародні гранти такі, як USAID, COSME, EBRD, UNDP, GIZ Ukraine.

Також рекомендовано створити фонди підтримки всередині самого кластеру. Доцільним є створення у межах кластеру спеціального фонду мікрофінансування для підтримки стартапів та молодих брендів на ранніх етапах виходу на експортні ринки. Такий фонд може фінансувати витрати на сертифікацію продукції, маркетингову адаптацію, переклад комерційних матеріалів, участь у виставках тощо. Варто розглянути перспективу розвитку кооперативного фінансування, коли кілька підприємств-учасників ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» зможуть акумулювати

ресурси для фінансування масштабніших експортних проєктів, спільні логістичні центри або закордонні представництва.

На основі виявлених недоліків у діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», кластера як на національному, так і на міжнародному рівні. запропоновані стратегічні кроки формують цілісну дорожню карту для посилення конкурентоспроможності. Рекомендації спрямовані на подолання ключових викликів, зокрема обмеженої міжнародної присутності, недостатньої цифрової активності, фрагментарності експортної діяльності учасників, а також дефіциту кадрових і фінансових ресурсів.

Оскільки ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» не є учасником Українського кластерного альянсу, варто розглянути можливість вступу до нього. Вступ до УКА відкриє для кластеру широкі можливості в межах європейської та глобальної кластерної інтеграції, що дозволить ефективніше залучати зовнішнє фінансування, активізувати міжнародну проєктну діяльність, покращити експортну спроможність підприємств-учасників кластеру, інтегруватися в інноваційну та технологічні ланцюги доданої вартості, посилити бренд регіонального кластеру на міжнародному рівні.

Отже, для досягнення стратегічної мети сталого розвитку та ефективного функціонування на міжнародному рівні, ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» має забезпечити повноцінне та системне впровадження запропонованих у дослідженні заходів. Реалізація даних рекомендацій дозволить кластеру не лише оптимізувати внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність продукції, а й забезпечити результативну інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. У свою чергу, це сприятиме зміцненню міжнародної репутації кластера, розширенню експортних можливостей його учасників, залученню інвестицій і налагодженню стійких партнерств із ключовими акторами світового ринку модної індустрії. Таким чином, запропоновані заходи виступають фундаментом для переходу ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди»

на траєкторію довгострокового зростання та сталого розвитку в умовах глобалізованого ринку.

Висновок до розділу 2

У результаті проведення діагностики стану зовнішньоекономічної діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», сформовано наступні висновки:

1. Кластерний розвиток в Україні набуває дедалі більшого значення як ефективна форма організації підприємств, організацій та інших установ, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, стимулювання інновацій та забезпечення сталого економічного зростання. Однак, попри наявність перспектив, кластерна модель в Україні все ще перебуває на етапі формування, зіткнувшись із низкою викликів – від нестачі державної підтримки до слабкої міжсекторальної кооперації.

2. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» є прикладом дієвого об'єднання підприємств легкої промисловості, яке демонструє потенціал кластерного підходу в регіональному економічному розвитку. Кластер об'єднує малий та середній бізнес, дизайнерів, освітні установи, сприяючи обміну знаннями, підвищенню якості продукції та розширенню присутності на зовнішніх ринках.

3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності кластеру показав, що він активно інтегрується у міжнародне середовище, зокрема через участь у виставках, кооперацію з іноземними партнерами та просування української моди за кордоном. Основними перешкодами залишаються обмежене фінансування, бюрократичні бар'єри та нестабільна економічна ситуація, однак при належній підтримці кластер має значний потенціал для масштабування експорту та інтернаціоналізації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети, яка полягала у здійсненні комплексного аналізу теоретико-методичних підходів до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність», оцінці сучасного стану цієї діяльності та формуванні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди». У теоретичній частині дослідження проаналізовано наукові джерела, визначено зміст, структуру, основні функції та класифікаційні підходи до терміну «зовнішньоекономічна діяльність», обґрунтовано роль кластерних об'єднань у розвитку міжнародного співробітництва, підвищенні конкурентоспроможності підприємств і забезпеченні сталого економічного розвитку, розглянуто процеси формування кластерів в економічній системі та їхнє значення для активізації зовнішньоекономічних зв'язків.

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим чинником розвитку організацій в умовах глобалізованої економіки, оскільки забезпечує участь у міжнародній торгівлі, інвестиціях та міждержавній взаємодії. Для її ефективного здійснення необхідна постійна адаптація до динамічного зовнішнього середовища з урахуванням політичних, економічних і правових умов. В Україні ЗЕД регламентується на законодавчому рівні та охоплює взаємодію між резидентами й нерезидентами, а також державними інституціями. Основними функціями ЗЕД є організація міжнародного обміну ресурсами, забезпечення торговельного обігу та сприяння інтеграції національної економіки у світовий ринок. Кластери як територіально-галузеві об'єднання формують конкурентні переваги через кооперацію взаємозалежних суб'єктів. Їх класифікація базується на характері партнерства, територіальній концентрації та галузевій належності.

Кластери є важливим інструментом підвищення продуктивності, інноваційної активності та стійкості економіки в умовах глобалізації. Вони сприяють інтеграції малих і середніх підприємств у міжнародні ринки,

посилюючи їхню конкурентоспроможність та здатність до адаптації. Кластери формують ефективну взаємодію суб'єктів на локальному, регіональному та міжнародному рівнях через вертикальні й горизонтальні зв'язки, що забезпечує обмін знаннями, ресурсами та інфраструктурою при зниженні витрат. Основними завданнями кластерної політики є підтримка економічного зростання, диверсифікація економіки та стимулювання науково-дослідної діяльності. У сфері зовнішньоекономічної діяльності кластери сприяють інтеграції в глобальні ринки, залученню іноземного капіталу та розвитку інновацій. Вони посилюють локальні економіки через створення робочих місць і зменшення вразливості до кризових явищ. Розвиток кластеризації в Україні відкриває можливості для покращення бізнес-середовища, оптимізації економічних процесів і глибшої інтеграції у європейський простір.

У межах аналітичного дослідження було здійснено всебічний аналіз сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств легкої промисловості України в умовах воєнного стану. Результати дослідження свідчать про те, що, незважаючи на численні виклики, галузь зберігає стратегічне значення для національної економіки, забезпечуючи зайнятість населення, надходження до бюджету та сприяючи експортному потенціалу країни. У період 2020–2022 років спостерігалось скорочення кількості суб'єктів господарювання в галузі, що зумовлено впливом зовнішніх негативних чинників, таких як порушення логістичних ланцюгів, митні бар'єри, нестабільність ринків та зменшення обсягів експорту. Проте у 2023 році відзначено певне відновлення діяльності підприємств, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку галузі. Водночас значне скорочення обсягів експорту текстильного одягу та взуття вказує на втрату позицій українських виробників на зовнішніх ринках, тоді як зростання імпорту текстильних виробів підкреслює підвищену залежність внутрішнього виробництва від імпортової сировини, що може стати серйозним викликом для стійкості галузі в майбутньому. Аналіз також показав, що розвиток державних програм підтримки, зокрема грантових ініціатив і пільгового

кредитування, а також інтеграція у європейські економічні простори, створюють можливості для зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості. Важливу роль у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності відіграє розвиток кластерних ініціатив, який набув особливої актуальності в останні роки. Активізація кластерного руху сприяла формуванню Українського кластерного альянсу, який став важливим елементом у процесах посилення національних і європейських ланцюгів доданої вартості. Діяльність альянсу орієнтована на розвиток індустріальних, цифрових та екологічних інновацій, підтримку процесів автоматизації виробництва та налагодження ефективної взаємодії з державними інституціями, що в цілому сприяє інтеграції українських підприємств у глобальні економічні процеси.

У другому розділі дослідження здійснено комплексну оцінку діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди», що функціонує як інституційний механізм підтримки та розвитку легкої промисловості України. Аналіз засвідчує, що кластер виконує важливу роль у стимулюванні інноваційних процесів, активізації інтеграції національних виробників у міжнародний економічний простір та формуванні конкурентоспроможної модної індустрії на національному рівні. Ключовими напрямками діяльності об'єднання є сприяння сталому розвитку галузі, підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств-учасників, захист їхніх правових і економічних інтересів, а також формування сприятливого середовища для розвитку малого і середнього бізнесу у сфері легкої промисловості. Результати фінансового аналізу діяльності кластера свідчать про стабільну позитивну динаміку зростання, ефективне управління фінансовими та організаційними ресурсами, а також про здатність до адаптації в умовах зовнішніх економічних і політичних викликів. Значну роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграють механізми залучення додаткових джерел фінансування, зокрема через співпрацю з державними структурами, міжнародними донорами та участь у грантових програмах.

Інтеграція у міжнародний простір реалізується через участь у галузевих подіях світового масштабу (Milan Fashion Week, Berlin Fashion Week, EXPO 2020 Dubai тощо), що не лише сприяє підвищенню іміджу української модної продукції, але й відкриває нові можливості для міжінституційної співпраці, обміну досвідом та знаннями.

В умовах повномасштабного воєнного конфлікту кластер продемонстрував здатність до оперативного реагування, переорієнтувавши діяльність на забезпечення соціальної підтримки, збереження зайнятості та розвиток людського капіталу, зокрема через освітні ініціативи на базі Львівської інноваційної школи кравецтва. Реалізація цих проєктів стала можливою завдяки фінансовій підтримці міжнародних партнерів (Ягеллонський фонд, Polish Aid, EU4Business), що підтверджує високу репутацію об'єднання на міжнародному рівні. Таким чином, діяльність ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» характеризується системністю, стратегічною спрямованістю та високим рівнем адаптивності, що робить його важливим чинником трансформації та зміцнення позицій української легкої промисловості в глобальному контексті.

Проведений аналіз виявив як сильні сторони, так і суттєві недоліки у зовнішньоекономічній діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди». Основними проблемами є обмежені фінансові ресурси, недостатній досвід міжнародної діяльності, слабка технологічна база окремих учасників, а також відсутність узгодженої стратегії міжнародного позиціонування. На основі виявлених недоліків було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на подолання існуючих бар'єрів та зміцнення конкурентних позицій кластера на міжнародному ринку. Зокрема, передбачається: формування єдиної стратегії міжнародного позиціонування, розширення міжнародної присутності через стратегічні партнерства та участь у міжнародних виставках, активізація онлайн-присутності, розвиток кадрового потенціалу, а також подача заявки на вступ до Українського кластерного альянсу.

Таким чином, запропоновані рекомендації орієнтовані на комплексне усунення виявлених недоліків у зовнішньоекономічній діяльності ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» та створення сприятливих умов для його сталого розвитку на міжнародній арені. Реалізація заходів, спрямованих на формування єдиної стратегії міжнародного позиціонування, розширення партнерської мережі, активне використання цифрових комунікаційних каналів та розвиток професійних компетенцій, дозволить кластеру не лише посилити свою присутність на зовнішніх ринках, але й укріпити імідж української модної індустрії як ключового гравця на глобальній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 відповідей на питання про кластери та їх роль у відновленні економіки. URL : <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery/> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Аналітичний звіт «Стан розвитку членських бізнес-об'єднань в Україні». URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Development_of_BMO_in_Ukraine_Report-UA.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
3. Асоціація «Укрлегпром» взяла участь у проєкті GDT Textile спільно з АППАУ. URL : <https://ukrlegprom.org.ua/news/asocziacziya-ukrlegprom-vzyala-uchast-u-proyekti-gdt-textile-spilno-z-appau/> (дата звернення: 18.04.2025).
4. Бетлій О., Ангел Є. Секторальний аналіз: легка промисловість. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL : http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_light_industry.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
5. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. №3. С. 162–169. URL : <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1562/6565656665> (дата звернення: 28.04.2025).
6. Генеральна угода про тарифи й торгівлю 1994 року : Угода Світ. орг. торгівлі від 15.04.1994. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_003#Text (дата звернення: 21.03.2025).
7. Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р.В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 73–78.
8. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 5-те вид., перероб. та допов.. Ірпінь: Університет ДФС «України», 2019. 410 с.

9. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди» (WUFIC) : офіційний вебсайт. URL : <https://wufic.com.ua/> (дата звернення: 31.03.2025).
10. ГС «Західноукраїнський кластер індустрії моди»: звітність. URL : <https://opendatabot.ua/c/42336071> (дата звернення: 31.03.2025).
11. Гузенко І.Ю., Єфімчук К.Е. Розвиток кластерів в умовах глобалізації: досвід країн ЄС та перспективи України. *Міжнародні економічні відносини. Економічний вісник*. 2022. №79. С. 9–16. URL : <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.009> (дата звернення: 06.05.2025).
12. Дорожня карта подвійного переходу легкої промисловості в Україні. АППАУ. URL: <https://appaau.org.ua/roadmap-dx-textile/> (дата звернення: 10.04.2025).
13. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. 6-е вид., перероб. та допов. / Ю.Г. Козак, Є.В. Савельєв та ін.; за ред. Ю.Г. Козака. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: практикум: навч. посіб. / Л.О. Чернишова, В.О. Козуб, Л.Л. Носач та ін. ; за ред. Л.О. Чернишової. Харків.: «Видавництво «Форт», 2017. 238 с.
15. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
16. Індеси промислової продукції в Україні // Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/ipp/ipp_u/arh_ipp_u.htm (дата звернення: 06.04.2025).
17. Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України : колективна монографія / Єгоров І. Ю., Родченко В. Б. та ін. ; за ред. чл.-кор. НАНУ І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Харків, 2021. 168 с.

18. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023) // Державна служба статистики України. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 05.04.2025).

19. Кластерний розвиток в Україні: стратегічне зміцнення малого та середнього бізнесу. URL : <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vidnovlennya-biznesu-yak-klasterizaciya-vplivaye-na-maliy-i-seredniy-biznes-v-ukrajini-50413530.html> (дата звернення: 02.04.2025).

20. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text (дата звернення: 21.03.2025).

21. Курбаєва Я. Роль кластерів у відновленні інфраструктури після військового конфлікту в Україні. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 1 листопада 2024 року. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 460 с. С. 37–41.

22. Львівські майстрині розповіли, як створювали вишиванки Bayraktar. URL : <https://city-adm.lviv.ua/news/society/public-sector/293254-lvivski-maistryni-rozpovily-iak-stvoriuvaly-vyshyvanky-bayraktar> (дата звернення: 17.04.2025).

23. Мапа кластерів, ресурсних центрів та комітетів Українського кластерного альянсу. URL : <https://www.clusters.org.ua/clusters-map/> (дата звернення: 03.04.2025).

24. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційних робіт студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (перший (бакалаврський) та другий (магістерський) рівень вищої освіти) / Родченко В. Б., Третяк В. П., Дикань В. В., Дячек В. В., Ковалевська А. В., Пархоменко О. С., Рекун Г. П., Чала Т. Г. Х : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 49 с.

25. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI : станом на 20.04.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 20.03.2025).

26. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Киотська конвенція) : Конвенція Ради Мит. Співробітництва від 18.05.1973 : станом на 12.07.2023. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text (дата звернення: 21.03.2025).

27. Національна програма кластерного розвитку до 2027. URL : <https://mautic.appau.org.ua/asset/166:proekt-nacprogrami-klasternogo-rozvitku-do-2025-v1pdf> (дата звернення: 20.04.2025).

28. Об'єднати бізнес : від теорії до практики. URL : <https://mind.ua/openmind/20266874-obednati-biznes-vid-teoriyi-do-praktiki> (дата звернення: 19.04.2025).

29. Основи підприємництва : підручник / Т.О. Біляк, С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська та ін.; ред. Н.В. Валінкевич. Ж.: ЖДТУ, 2019. 493 с.

30. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 01.04.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

31. ПП «Беладонна» : звітність. URL : <https://opendatabot.ua/c/31589329> (дата звернення: 01.04.2025).

32. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. №959-XII: станом на 26.12.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

33. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 10.10.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

34. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV : станом на 31.03.2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

35. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII : станом на 11.02.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

36. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI : станом на 13.01.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

37. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності : Закон України від 23.12.1998 № 351-XIV : станом на 13.02.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

38. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР : станом на 03.09.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

39. П'ятницька Г.Т. Класифікація кластерів у системі інформаційного забезпечення стратегії кластеризації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №4. С.187-208. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-4/mmi2015_4_187_208.pdf.

40. Річна конференція Українського кластерного альянсу у 2025 році. URL : <https://www.slideshare.net/slideshow/2025-d2e1/275293405> (дата звернення: 25.03.2025).

41. Річний звіт Українського кластерного альянсу за 2022 рік. URL : <https://www.clusters.org.ua/report-2022/> (дата звернення: 24.03.2025).

42. Річний звіт Українського кластерного альянсу за 2023 рік. URL : <https://www.clusters.org.ua/report-2023/> (дата звернення: 24.03.2025).

43. Річний звіт Українського кластерного альянсу за 2024 рік. URL : <https://www.clusters.org.ua/annual-report-2024/> (дата звернення: 24.03.2025).

44. Сітковська Н.Р. Теоретичні аспекти утворення та розвитку кластерних структур в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2015. №24. С. 101–104.

45. Смарт-розвиток економіки : концепти та інструментарій : монографія : за заг. редакцією Родченка В.Б. Харків, 2019.
46. Соціально-економічний розвиток України : просторовий, організаційно-адміністративний та ціннісний виміри : монографія / за заг. ред. В.В. Александрова, В.Б. Родченка, В.П. Третяк. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 372 с.
47. Стан легкої промисловості в Україні: виклики та перспективи. Kyivstar Business Hub. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-legkoji-promislovosti-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi> (дата звернення: 01.05.2025).
48. Стратегія розумної спеціалізації в Україні: розвиток на основі співпраці : колективна монографія ; за заг. ред. І.Ю. Єгорова, В.Б. Родченка. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 160 с.
49. Тищенко В.Ф., Остапенко В.М. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 193 с.
50. Товарна структура зовнішньої торгівлі України // Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tszt/arh_tszt2025_u.html (дата звернення: 13.04.2025).
51. Тюріна Н., Карвацька Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 156–165. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26)) (дата звернення: 02.03.2025).
52. Угода про заснування Світової організації торгівлі : Угода Світ. орг. торгівлі від 15.04.1994 : станом на 27.11.2014. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_342#Text (дата звернення: 21.03.2025).
53. Угода про створення Співдружності Незалежних Держав : Угода Співдружності незалеж. держав від 08.12.1991 : станом на 10.12.1991. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_077#Text (дата звернення: 21.03.2025).

54. Українська асоціація підприємств легкої промисловості (Укрлегпром) : офіційний вебсайт. URL : <https://ukrlegprom.org/ua/> (дата звернення: 09.04.2025).

55. Український кластерний альянс (УКА) : офіційний вебсайт. URL : <https://www.clusters.org.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).

56. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності : 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль, 2017. 137 с.

57. Як у Львові працює кластер індустрії моди. URL : https://tvoemisto.tv/news/u_lvovi_aktivno_pratsyuie_klaster_industrii_mody_98996.html (дата звернення: 26.03.2025).

58. Abrams World Trade Wiki / UN Comtrade Database. URL: <https://en.abrams.wiki/> (дата звернення: 29.03.2025).

59. Aequo guide to rebuilding Ukraine – Manufacturing. URL: <https://guide.aequo.ua/manufacturing/> (дата звернення: 22.03.2025).

60. All economic roads lead to clusters. UNDP Moldova. URL: <https://www.undp.org/moldova/blog/all-economic-roads-lead-clusters> (дата звернення: 21.03.2025).

61. Amid war, EU4Business and GIZ support company producing uniforms. EU4Business. URL : <https://eu4business.eu/success-stories/amid-war-eu4business-and-giz-support-company-producing-military-uniforms/> (дата звернення: 18.03.2025).

62. Batyuk R. Methodological approaches to efficiency evaluation foreign economic activity agricultural enterprises. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2021. Vol. 23, № 98. P. 3–11. URL : <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9801>.

63. Boja C. Clusters Models, Factors and Characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*. 2011. Vol. 1. №1. P. 34–43.

64. Budiakova O., Zadorozhnyi V. Organization of Foreign Economic Activity Development at the Enterprise. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2020. №. 45. P. 91–95. URL : <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-15> (дата звернення: 07.03.2025).

65. CIFF: офіційний вебсайт. URL: <https://ciff.dk/> (дата звернення: 30.04.2025).

66. Cluster Development Guide – A Practitioners Guide for Cluster Policy and Implementation. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. URL: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2021-en-cluster-development-guide.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

67. Cluster Ecosystem Analysis : A Case Study Analysis of the Clustering Ecosystem in Ukraine. URL: <https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2025-02/Ukrainian%20Cluster%20Ecosystem%20Analysis.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

68. Cosnita D.A., Iorgulescu F.S., Seghedini N.E. Clusters as Tools to Measure Sustainable Value Chains. *Sustainability. MDPI AG*. 2024. Vol. 16. №18. P. 8013. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16188013>.

69. Dridi J., Zieschang K. Export and Import Price Indices. *IMF Staff Papers*. 2004. Vol. 51, №. 1. P. 157–194. URL: <https://doi.org/10.2307/30035869> (дата звернення: 27.03.2025).

70. Dumanska I., Matviiets O. Methodological basis of statistical analysis of foreign trade. *VUZF Review*. 2021. Vol. 6, №. 1. P. 98–105. URL : <https://doi.org/10.38188/2534-9228.21.6.10>.

71. European Cluster Panorama Report 2024. European Cluster Collaboration Platform. Brussels, May 2024. 96 p. URL : https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf (дата звернення: 16.03.2025).

72. Export and import index manual : theory and practice. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2009. 675 p. URL : <https://doi.org/10.1787/9789264085411-en> (дата звернення: 27.03.2025).

73. Feser E.J., Steiner M. (ed.). Old and new theories of industry clusters. Clusters and Regional Specialisation : On Geography, Technology and Networks. London : Pion Press. 1998. Vol.16. P. 18–40.

74. General Agreement on Tariffs Trade (GATT 1947). World Trade Organization. URL : https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_e.htm (дата звернення : 02.03.2025).

75. International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures. World Customs Organization. URL: https://www.wcoomd.org/en/Topics/Facilitation/Instrument%20and%20Tools/Conventions/pf_revised_kyoto_conv/Kyoto_New (дата звернення: 02.03.2025).

76. Kryvda O., Boichuk N., Vovchenko A. Mechanism of Management of the Foreign Economic Activity of the Enterprise. *Інфраструктура ринку. Економіка*. 2024. №76. С. 23-28. URL : <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-4> (дата звернення: 17.03.2025).

77. Marshall A. Principles of Economics. 8th ed. London : Macmillan and Co., 1920. 626 p.

78. Modefabriek : офіційний вебсайт. URL : <https://www.modfabriek.nl/nl/event> (дата звернення: 30.04.2025).

79. Podra, O., & Petryshyn, N. Theoretical and methodological aspects of analysing the foreign economic activity of enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Vol. 10. № 1, P. 51–58. URL : <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.051>.

80. Porter Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. November–December 1998. Vol. 76. №6. P. 77–90.

81. Porter Michael E. The Competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*. March-April 1990. Vol.68. №3. P. 73–93.

82. Rosenfeld S.A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*. 1997. Vol.5, №1. P. 3-23. URL: <https://doi.org/10.1080/09654319708720381> (дата звернення: 10.03.2025)

83. Rosenfeld S.A. Overachievers, business clusters that work: prospects for regional development. Regional Technology Strategies, Inc, 1995. 52 p. URL : https://www.researchgate.net/publication/237724248_OverAchievers_Business_Clusters_that_Work_Prospects_for_Regional_Development

84. Seoul Fashion Week : офіційний вебсайт. URL : <https://www.seoulfashionweek.org/enpg/fawk/main.do> (дата звернення: 30.04.2025).

85. Swann P., Prevezer M. A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. *Research Policy*. 1996. Vol. 25, no. 7. P. 1139–1157. URL: [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(96\)00897-9](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(96)00897-9).

86. Toronto Fashion Week : офіційний вебсайт. URL : <https://fashionarttoronto.ca/> (дата звернення: 30.04.2025).

87. Ukraine: Building a Sustainable Garment Industry. Co-operative Development Foundation of Canada. URL : <https://cdfcanada.coop/ukraine-building-a-sustainable-garment-industry/> (дата звернення: 05.03.2025).

88. Vovk V. A., Afanasieva O. M. Strategic positioning of the company on the international market. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). P. 5–9. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-5-9>.

89. West Ukrainian Fashion Industry Cluster : офіційна сторінка Facebook. URL : <https://www.facebook.com/WUFIC/> (дата звернення: 14.03.2025).

90. White Milano : офіційний вебсайт. URL : <https://www.whiteshow.com/en/> (дата звернення: 30.04.2025).

91. Wilson J., Wise E., Smith M. Evidencing the benefits of cluster policies: towards a generalised framework of effects. *Policy Sciences*. 2022. №55. P. 369-391. URL: <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09460-8>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Товарна структура зовнішньої торгівлі підприємств легкої промисловості у 2020–2024 роках

Види виробів	Експорт		Імпорт	
	млн. дол. США	% до загального обсягу	млн. дол. США	% до загального обсягу
2020 рік				
Текстильні матеріали та вироби	778.25	1.6	2291.12	4.2
Шовк	0.01	0	0.84	0
Вовна	3.30	0	33.50	0.1
Бавовна	2.40	0	132.28	0.2
Інші текстильні волокна	0.49	0	11.42	0
Нитки синтетичні або штучні	9.92	0	175.22	0.3
Синтетичні або штучні штапельні волокна	14.92	0	200.37	0.4
Вата	93.17	0.2	180.55	0.3
Килими	21.13	0	39.08	0.1
Спеціальні тканини	4.13	0	59.80	0.1
Текстильні матеріали	10.03	0	159.63	0.3
Трикотажні полотна	5.43	0	223.48	0.4
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	109.63	0.2	358.56	0.7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	338.56	0.7	349.15	0.6
Інші готові текстильні вироби	165.13	0.3	367.24	0.7
2021 рік				
Текстильні матеріали та вироби	864.98	1.3	2661.51	3.7
Шовк	0.001	0	0.86	0
Вовна	4.19	0	30.99	0
Бавовна	2.76	0	147.95	0.2
Інші текстильні волокна	0.33	0	17.64	0
Нитки синтетичні або штучні	10.70	0	237.27	0.3
Синтетичні або штучні штапельні волокна	22.71	0	202.94	0.3
Вата	104.76	0.2	186.84	0.3
Килими	28.13	0	48.88	0.1
Спеціальні тканини	4.92	0	78.59	0.1
Текстильні матеріали	11.26	0	193.62	0.3
Трикотажні полотна	8.45	0	296.22	0.4
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	135.32	0.2	461.95	0.6
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	332.36	0.5	401.46	0.6
Інші готові текстильні вироби	199.10	0.3	356.30	0.5
2022 рік				
Текстильні матеріали та вироби	671.52	1.5	2483.74	4.5
Шовк	0.02	0	0.25	0
Вовна	3.61	0	30.06	0.1
Бавовна	3.20	0	122.50	0.2
Інші текстильні волокна	0.90	0	9.79	0
Нитки синтетичні або штучні	5.68	0	163.93	0.3
Синтетичні або штучні штапельні волокна	12.58	0	161.40	0.3
Вата	55.14	0.1	117.91	0.2

Продовження додатку А

Види виробів	Експорт		Імпорт	
	млн. дол. США	% до загального обсягу	млн. дол. США	% до загального обсягу
Килими	17.25	0	20.05	0
Спеціальні тканини	5.12	0	64.58	0.1
Текстильні матеріали	9.72	0	157.19	0.3
Трикотажні полотна	8.84	0	247.22	0.4
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	121.88	0.3	402.14	0.7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	286.87	0.6	704.21	1.3
Інші готові текстильні вироби	140.72	0.3	282.47	0.5
2023 рік				
Текстильні матеріали та вироби	354.32	1	2391.88	3.8
Шовк	0.001	0	0.44	0
Вовна	3.15	0	32.12	0.1
Бавовна	0.38	0	117.53	0.2
Інші текстильні волокна	0.57	0	14.53	0
Нитки синтетичні або штучні	2.38	0	187.80	0.3
Синтетичні або штучні штапельні волокна	4.29	0	186.17	0.3
Вата	60.52	0.2	150.63	0.2
Килими	16.13	0	30.53	0
Спеціальні тканини	3.37	0	75.48	0.1
Текстильні матеріали	5.74	0	174.98	0.3
Трикотажні полотна	5.93	0	268.42	0.4
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	53.42	0.1	423.77	0.7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	99.03	0.3	391.83	0.6
Інші готові текстильні вироби	99.41	0.3	337.66	0.5
2024 рік				
Текстильні матеріали та вироби	610.92	1.5	2398.68	3.4
Шовк	0.0002	0	0.49	0
Вовна	1.24	0	26.36	0
Бавовна	0.53	0	109.10	0.2
Інші текстильні волокна	0.73	0	12.54	0
Нитки синтетичні або штучні	3.01	0	234.24	0.3
Синтетичні або штучні штапельні волокна	4.19	0	155.67	0.2
Вата	72.47	0.2	156.27	0.2
Килими	14.14	0	37.39	0.1
Спеціальні тканини	4.23	0	70.94	0.1
Текстильні матеріали	4.49	0	173.97	0.2
Трикотажні полотна	4.20	0	227.88	0.3
Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	104.43	0.3	464.68	0.7
Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	264.86	0.6	380.92	0.5
Інші готові текстильні вироби	132.42	0.3	348.25	0.5

Додаток Б



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ
II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
1 листопада 2024 року



Харків - 2024

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Нестеренко О.А., д.е.н., проф., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Новікова В. В., к.т.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 1 листопада 2024 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. 460 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до організації кластерної співпраці у визначенні зусиль для забезпечення відновлення та відбудови України; розглянуто соціально – демографічні аспекти забезпечення стійкого розвитку територій; питання пошуку ефективних форм взаємодії стейкхолдерів як запорука територіального розвитку; можливості інноваційного розвитку; визначення стратегічних орієнтирів формування механізмів сталого розвитку регіонів України в умовах гібридних загроз; розглянуто європейські тенденції та приклади створення бізнесу.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення №548 від 07 грудня 2023 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	18
Кашена Н., Нестеренко І. КОНЦЕПТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	18
Остапенко Р., Чміль Є. КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ПІДґРУНТЯ, ПЕРЕВАГИ, ІНІЦІАТИВИ.....	22
Маковоз О., Мірошніченко Т. ЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРІВ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	26
Балаклєсць К. ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	29
Григоров І. ПОСЛУГИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ОГЛЯД СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ В УКРАЇНІ І СВІТІ	34
Курбасєва Я. РОЛЬ КЛАСТЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІСЛЯ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ.....	37
Беренда С., Олещук С. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ В ІНДУСТРІЇ ВИНА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ПОРТУГАЛІЄЮ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	41
Berenda S., Yingjie Wu INTERNATIONAL CHANGE MANAGEMENT MODELS: THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION EFFECTIVENESS	45
Berenda S., Jingwei Zhang MANAGEMENT OF CHINA'S EXPORT POTENTIAL	47
Xirui Su THE REFERENCE OF THE DEVELOPMENT MODEL OF NEW CHINA TO THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE.....	49
СЕКЦІЯ 2 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ	54
Крутогорський Я., Король І. ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	54

Література

1. Anthony Cu, Sofia Meister, Bertrand Lefebvre & Valéry Ridde, Assessing healthcare access using the Levesque's conceptual framework– a scoping review - International Journal for Equity in Health, 2021
2. А. М. Лобода, Н. В. Деміхова, О. І. Сміянова, В. О. Ясенюк, Удосконалення моделі управління якості медичної допомоги на основі механізму внутрішнього аудиту в закладі охорони здоров'я, Сумський державний університет, Суми, 2023, с. 25.
3. T. Kloutsiniotis, E. Mihail, SERVQUAL Method as an “Old New” Tool for Improving the Quality of Medical Services: A Literature Review, International Journal of Environmental Research and Public Health, MDPI, 2021, p. 15.
4. C. Nasirin, A. Lionardo Effective Implementation of Marketing Management of Hospital Pharmacy: A Study on the Impact of Hospital Service Quality Improvement in Enhancing Patients' Satisfaction and Loyalty, ResearchGate, 2021, p. 18.

КУРБАСЬВА Яна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ КЛАСТЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІСЛЯ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

З початком військового конфлікту в Україні інфраструктура зазнала значних руйнувань, що стало великою перешкодою для економічного розвитку та відновлення життєво необхідних ресурсів регіонів. У післявоєнний період відновлення інфраструктури стикнеться з численними викликами, зокрема обмеженнями ресурсів, логістичними труднощами та необхідністю відновлення критично важливих послуг та економічної стабільності.

Постійний представник України при міжнародних організаціях у Відні Євгеній Цимбалюк під час чергового засідання Постійної ради ОБСЄ заявив, що за мінімальними підрахунками, росія зруйнувала або пошкодила понад 130 тис. об'єктів цивільної інфраструктури в Україні. До цього числа входять:

- 104 004 житлові будинки;
- 2 805 освітніх закладів;
- 622 медичних закладів;
- 495 культурних споруд;
- 151 культових споруд;
- 1 702 об'єкти культурної спадщини;
- 601 бібліотека;
- 99 музеїв і галерей;
- 5 320 мереж водо- та електропостачання [4].

За даними оцінки прямих збитків, здійсненою в рамках Національної ради з відновлення України (рис. 1), відновлення інфраструктури України потребуватиме значних інвестицій. Попередні розрахунки показують, що втрати становлять десятки мільярдів доларів, і ці суми продовжують зростати щодня. Лише для відновлення основної інфраструктури знадобиться кілька років. Велика частина коштів спрямовується на термінові потреби, що відтерміновує реалізацію довгострокових проєктів. Через витрати на військове забезпечення, бюджет України перебуває під значним тиском, тому фінансування інфраструктурних проєктів є обмеженим. Нестача державних коштів і залежність від міжнародної фінансової допомоги створюють додаткові виклики, адже іноземне фінансування має свої обмеження і часто передбачає значний обсяг бюрократичних процедур. Окрім того, відновлення інфраструктури потребує висококваліфікованих фахівців – будівельників, інженерів, архітекторів, а також управлінців. В умовах мобілізації та відтоку робочої сили за кордон через безпекову ситуацію зберегти належний рівень кадрів стає дедалі складніше. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників може сповільнити темпи відновлення та негативно вплинути на якість робіт.

Національною радою з відновлення було розроблено Цільовий План відновлення України, в якому було зазначені основні принципи та підходи до впровадження даного Плану, одним із основних принципів даного плану є «Відбудова кращого, ніж було (Build back better)» – «... будувати нові об'єкти кращої якості, використовуючи передові та екологічні технології, ніж зруйновані».

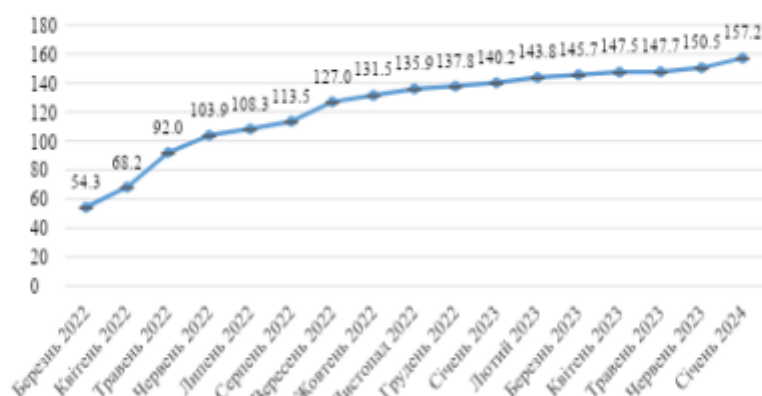


Рисунок 1 – Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України, \$ млрд

Джерело: [1]

Даний План включає в себе Національні програми, які мають на меті забезпечити сталий розвиток, підвищення рівня життя громадян та економічне

зростання шляхом відновлення інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та впровадження інноваційних технологій. Основними програмами, що орієнтовані на відновлення інфраструктури є Національна програма №10: Модернізація регіонів і житла, в т.ч. масштабна програма енергоефективності та Національна програма №11: Модернізація соціальної інфраструктури [3].

У післяконфліктному середовищі України роль кластерів у відбудові інфраструктури є ключовою, оскільки вони забезпечують скоординований, сталий та орієнтований на спільноту підхід до розвитку. Кластери як об'єднання підприємств, дослідницьких інститутів, органів влади та інших стейкхолдерів можуть стати потужним інструментом для реалізації цих програм, оскільки сприятимуть обміну знаннями, ресурсами та досвідом між учасниками, що призведе до більш ефективної реалізації проєктів та залучення інвестицій.

Згідно мапи кластерів, ресурсних центрів та комітетів Українського кластерного альянсу в Україні станом на 2024 рік налічується 32 кластери, 5 РЦ та 2 комітети в 15 регіонах країни. Найбільша кількість кластерів зосереджена на території Київської (8 кластерів), Харківської (4 кластери), Вінницької (3 кластери), Львівської (3 кластери) областей [2].

Основні напрями діяльності даних кластерів направлена у сфері автобудування, промислової автоматизації, медичне виробництво, виробництво дерев'яних та модульних будинків, інформаційні технології та інші.

У період кризи представники Українського кластерного Альянсу виконували і продовжують виконувати такі функції:

1. Кластери як засіб боротьби з кризовими явищами: кластерна співпраця у волонтерських ініціативах, спрямованих на збір коштів для закупівлі вакцин чи кисневого обладнання під час пандемії COVID-19, ряд заходів та ініціатив в галузі експорту, зміцнення внутрішніх ланцюгів доданої вартості та інноваційного фандрайзингу.
2. Кластери як партнери урядів і бізнесу у підтримці критичної інфраструктури: Український кластерний Альянс з березня 2022 року зосереджений на критичних галузях економіки України, зокрема на підтримці машинобудування, яка є основою оборонної промисловості; продовольча безпека, медицина та інфраструктура; організація гуманітарної допомоги та вирішення логістичних питань, консолідація підтримки від європейських кластерів у сфері енергетичної інфраструктури та інші в 2022 році.
3. Кластери як інтегратори та каталізатори інноваційного розвитку: в умовах війни кластери стали учасниками програми SAVE-SURVIVE-WIN для підтримки інноваційних учасників промислових секторів. УКА координує співпрацю з низкою інноваційних фондів і міжнародних кластерів, щоб інтегрувати українських інноваторів у європейський простір.

4. Кластери як генератори нових ініціатив у відновленні: сьогодні кластери беруть активну участь в обговоренні післявоєнних програм відновлення. Спільно з урядом та міжнародними партнерами вони розробляють програми, адаптуючи свої пропозиції до потреб відновлення країни. Кластери долучаються до формування планів у сфері передового виробництва та критичної інфраструктури, визначаючи ключові пріоритети для майбутнього відновлення [5].

Таким чином, проаналізувавши основні завдання, поставлені державою, щодо відновлення інфраструктури та функції кластерів, було розроблено таблицю з основними механізмами роботи кластерних об'єднань, направлених на відновлення інфраструктури України (табл. 1).

Таблиця 1 – Механізми функціонування кластерів щодо відновлення зруйнованої інфраструктури внаслідок збройної агресії росії проти України

Механізм	Опис	Ключові стейкхолдери
Партнерство держави та приватного сектору	Спільні проєкти між урядом та приватним сектором для об'єднання ресурсів задля відбудови	Уряд, приватні компанії, неурядові організації
Ініціативи на базі селищних, місцевих, районних, обласних громад	Залучення громад до прийняття рішень щодо відновлення інфраструктури	Населення, неурядові організації, місцевий бізнес
Програми фінансування кластерів	Пряме фінансування від уряду для регіональних кластерів з метою цільової відбудови інфраструктури регіонів	Уряд, кластери, міжнародні організації
Міжнародна допомога та гранти	Фінансова підтримка від міжнародних організацій і урядів для відбудови інфраструктури	Уряд, міжнародні організації
Підтримка малого та середнього бізнесу	Фінансова та консультаційна підтримка МСП, щоб сприяти їх участі у відновлювальних процесах	Уряд, банківські установи, бізнес-асоціації
Створення робочих місць	Орієнтація на проєкти, які сприяють працевлаштуванню населення	Місцеві компанії, уряд
Налагодження та зміцнення ланцюгів постачання	Відновлення або побудова нових ланцюгів постачання для забезпечення стабільності проєктів	Виробники, логістичні компанії, уряд

Джерело: розроблено автором за результатами авторського дослідження

Таким чином, кластери відіграють ключову роль у відновленні інфраструктури України після конфлікту, виступаючи як мережі співпраці, що об'єднують ресурси, знання та експертизу серед основних стейкхолдерів. Вони не лише підвищують ефективність зусиль з відбудови, а й сприяють довготривалій стабільності та стійкості економіки. Завдяки інтеграції бізнесу, державних органів та науково-дослідних інститутів, кластери створюють платформу для інноваційних та стійких рішень, адаптованих до унікальних

викликів відновлення. В умовах обмеженості ресурсів та логістичних труднощів, стратегічне використання кластерів сприятиме цільовим інвестиціям і забезпечить середовище для створення робочих місць, залучення громад та зміцнення життєво важливих ланцюгів постачання. Завдяки скоординованим зусиллям та міжнародним партнерствам, кластери здатні сприяти відновленню інфраструктури та економіки України, спрямовуючи їх до стійкого та надійного майбутнього.

Література

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://ksc.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення 23.10.2024).
2. Мапа кластерів, ресурсних центрів та комітетів Українського кластерного альянсу. URL : <https://www.clusters.org.ua/clusters-map/> (дата звернення 26.10.2024).
3. План Відновлення України (Національна рада з відновлення. Липень 2022. URL: <http://surl.li/qvkclo> (дата звернення 25.10.2024).
4. Україна в ОБСЄ: Росія зруйнувала і пошкодила понад 130 тисяч об'єктів цивільної інфраструктури. URL: <http://surl.li/ddwenr> (дата звернення 23.10.2024).
5. How clusters can help Ukrainian economy overcome the crisis – UCA white paper. URL: <https://www.clusters.org.ua/en/blog-about-clusters/uca-white-book-5-roles-of-clusters/> (дата звернення 26.10.2024).