МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення системи консалтингових та експертних послуг Запорізької ТПП для підвищення експортного потенціалу підприємств регіону

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the System of Consulting and Expert Services of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry to Increase the export Potential of Enterprises in the Region

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.Ю. Костюченко
Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф. д.т.н. В.П. Волков
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. М.В. Хацер

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Костюченко Олексію Юрійовичу

1. Тема роботи Удосконалення системи консалтингових та експертних послуг Запорізької ТПП для підвищення експортного потенціалу підприємств регіону керівник роботи Волков Володимир Петрович, д.т.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності ЗТПП за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми консалтингових та експертних послуг.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Розділ 1. Теоретико-методологічні засади консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та роль консалтингових послуг у стимулюванні експортної активності підприємств; 1.2. Торгово-промислові палати як ключові інституції підтримки міжнародної експансії бізнесу; 1.3. Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу промислового підприємства; 2 Розділ – Аналіз діяльності Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП) щодо підтримки експортерів: 2.1. Загальна характеристика та напрями експертних послуг ЗТПП у сучасних умовах; 2.2. Дослідження динаміки та структури експортного потенціалу підприємств Запорізького регіону; 22.3. Оцінка ефективності існуючої системи консалтингового супроводу ЗТПП; 3 Розділ –

Шляхи вдосконалення системи послуг ЗТПП для розвитку експортних можливостей регіону – складається з 3 підрозділів: Впровадження інноваційних форм консалтингу: цифровий супровід та «Export Help Desk»; 3.2. Розширення спектра експертних послуг щодо адаптації продукції до вимог ринків ЄС та інших пріоритетних напрямків; 3.3. Розробка моделі комплексної програми підтримки релокованих та діючих підприємств-експортерів Запоріжжя.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	29.01.2026 р.	29.01.2026р.
2	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2026 р.	06.03.2026 р.
3	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 29.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.Ю. Костюченко
(підпис)

Керівник роботи _____ В.П. Волков
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Удосконалення системи консалтингових та експертних послуг Запорізької ТПП для підвищення експортного потенціалу підприємств регіону: 75 сторінок, 28 таблиці, 4 рисунки, 4 формули, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

Об'єкт дослідження – процес надання консалтингових та експертних послуг Запорізькою торгово-промисловою палатою підприємствам - суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи консалтингових та експертних послуг Запорізької ТПП для стимулювання експортної активності підприємств та їх адаптації до вимог сучасного міжнародного ринку.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми зумовлена необхідністю відновлення економіки Запорізького регіону, адаптації експортерів до вимог ринку ЄС та трансформації сервісів ТПП під виклики воєнного часу.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи консалтингових та експертних послуг для підвищення експортного потенціалу підприємств регіону. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність Запорізької ТПП, а також запропоновано заходи щодо удосконалення системи консалтингових та експертних послуг Запорізької ТПП.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом Запорізької ТПП в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КОНСАЛТИНГ, ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ, ЕКСПЕРТНІ ПОСЛУГИ

ABSTRACT

Qualification work: «Improving the System of Consulting and Expert Services of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry to Increase the export Potential of Enterprises in the Region»: 75 pages, 28 tables, 4 figures, 4 formulas, 2 appendices. The list of links includes 42 items.

The object of the study is the process of providing consulting and expert services by the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry to enterprises engaged in foreign economic activity.

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the system of consulting and expert services of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce to stimulate the export activity of enterprises and their adaptation to the requirements of the modern international market.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic is due to the need to restore the economy of the Zaporizhzhia region, adapt exporters to the requirements of the EU market and transform the services of the Chamber of Commerce to the challenges of wartime.

During the work, the theoretical foundations of consulting and expert services to increase the export potential of enterprises in the region were considered.

Based on the theoretical material, the activities of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry were analyzed, and measures were proposed to improve the system of consulting and expert services of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

CONSULTING, CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, EXPORT POTENTIAL, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EUROPEAN INTEGRATION, EXPERT SERVICES

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 11
1.1. Сутність та роль консалтингових послуг у стимулюванні експортної активності підприємств. 11
1.2. Торгово-промислові палати як ключові інституції підтримки міжнародної експансії бізнесу. 19
1.3. Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу промислового підприємства. 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ (ЗТПП) ЩОДО ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТЕРІВ 35
2.1. Загальна характеристика та напрями експертних послуг ЗТПП у сучасних умовах. 35
2.2. Дослідження динаміки та структури експортного потенціалу підприємств Запорізького регіону. 40
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи консалтингового супроводу ЗТПП. 45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОСЛУГ ЗТПП ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕГІОНУ 51
3.1. Впровадження інноваційних форм консалтингу: цифровий супровід та «Export Help Desk». 51
3.2. Розширення спектра експертних послуг щодо адаптації продукції до вимог ринків ЄС та інших пріоритетних напрямків. 58
3.3. Розробка моделі комплексної програми підтримки релокованих та діючих підприємств-експортерів Запоріжжя. 62
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

В умовах безпрецедентних викликів, зумовлених військовою агресією, необхідністю відновлення економіки та поглибленням інтеграції України до єдиного ринку Європейського Союзу, активізація експортної діяльності стає стратегічним пріоритетом для вітчизняних підприємств. Запорізький регіон, як один із найпотужніших індустріальних центрів України, зазнав значних втрат через руйнування логістичних ланцюгів, релокацію бізнесу та втрату традиційних ринків збуту. У цих обставинах критичного значення набуває професійний консалтинговий супровід, який здатний забезпечити адаптацію бізнесу до нових технічних регламентів, міжнародних стандартів та складних процедур зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Торгово-промислові палати в усьому світі виступають фундаментальними інституціями, що поєднують інтереси бізнесу та держави, надаючи експертну підтримку в питаннях міжнародної експансії. Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) є ключовим майданчиком для надання професійних послуг з сертифікації, митного декларування та експертизи товарів. Проте сучасні умови вимагають від системи ТПП трансформації — переходу від класичного виконання функцій до проактивного сервісного консалтингу, цифрового супроводу та впровадження інноваційних інструментів підтримки експорту.

Необхідність розробки нових моделей консалтингового забезпечення, які б враховували специфіку воєнного часу, вимоги європейських ринків та цифровізацію бізнес-процесів, обумовлює вибір теми та її актуальність. Удосконалення системи послуг ЗТПП є необхідною умовою для відновлення та нарощування експортного потенціалу підприємств регіону, що безпосередньо впливає на економічну стійкість України.

Ступінь наукової розробки проблеми. Проблематика консалтингового забезпечення ЗЕД та ролі ТПП досліджувалася у працях вітчизняних та

зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні основи консалтингу висвітлені у роботах М. Васильків, І. Солоденко. Питання стратегічного управління та конкурентоспроможності на зовнішніх ринках аналізували М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон. Проблеми оцінки експортного потенціалу розкриті у працях О. Гронь, О. Сікаленко, Т. Ус. Водночас, питання трансформації послуг ТПП у контексті повоєнного відновлення та форсованої адаптації до стандартів ЄС потребують додаткового прикладного дослідження, що і визначає спрямованість цієї роботи.

Об’єктом дослідження є процес надання консалтингових та експертних послуг Запорізькою торгово-промисловою палатою підприємствам-суб’єктам зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення системи консалтингового супроводу з метою підвищення експортного потенціалу промислових підприємств регіону.

Мета роботи – обґрунтування шляхів підвищення ефективності послуг Запорізької ТПП для нарощування експортних можливостей бізнесу в умовах євроінтеграції.

Завдання: дослідити теорію консалтингу ЗЕД; проаналізувати світовий досвід ТПП; оцінити сучасний стан експорту Запоріжжя та роль ЗТПП у його підтримці; розробити інноваційні моделі консалтингу (цифровізація, екологічний комплаєнс).

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми зумовлена необхідністю відновлення економіки Запорізького регіону, адаптації експортерів до вимог ринку ЄС та трансформації сервісів ТПП під виклики воєнного часу.

Результати: розроблено рекомендації щодо впровадження «Export Help Desk», запропоновано модель комплексної підтримки релокованих

підприємств та розширення спектра послуг з екологічної сертифікації. Результати можуть бути використані керівництвом ЗТПП для підвищення якості обслуговування експортерів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методичних підходів до формування сервісної моделі ТПП, яка, на відміну від існуючих, базується на концепції безперервного цифрового супроводу експортера від етапу оцінки потенціалу до сертифікації продукції за стандартами «зеленого» курсу ЄС.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані рекомендації щодо створення «Export Help Desk» та впровадження комплексних пакетів послуг для релокованих підприємств можуть бути використані в практичній діяльності Запорізької ТПП для залучення нових клієнтів та підвищення ефективності підтримки експортерів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та роль консалтингових послуг у стимулюванні експортної активності підприємств.

В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції, інформація та знання стають ключовими факторами виробництва.

Для українських підприємств, які прагнуть вийти на зовнішні ринки, особливої ваги набуває належне консалтингове забезпечення, яке дозволяє знизити трансакційні витрати, раціоналізувати бізнес-процеси та забезпечити стабільний розвиток [4].

У сучасній економічній літературі поняття «консалтингові послуги» розглядається як багатогранна категорія, що поєднує інтелектуальну діяльність, експертну підтримку та інструментарій управлінського впливу. У найзагальнішому розумінні консалтинг – це професійна діяльність з надання незалежних порад та рекомендацій суб’єктам господарювання з метою підвищення ефективності їх функціонування.

З позицій функціонального підходу консалтингові послуги визначаються як спеціалізований вид інтелектуальної праці, спрямований на діагностику проблем підприємства, розробку управлінських рішень та супровід їх реалізації. Такий підхід акцентує увагу не лише на консультації як акті передачі знань, а й на процесному характері співпраці між консультантом і клієнтом.

Інституціональний підхід розглядає консалтинг як елемент ринкової інфраструктури, що зменшує інформаційну асиметрію, знижує трансакційні витрати та сприяє формуванню ефективних ринкових механізмів. У

контексті зовнішньоекономічної діяльності консалтинг виступає інструментом інтеграції підприємств у глобальні економічні процеси.

Відповідно до наукових досліджень М. В. Васильків, консалтингові послуги у сфері ЗЕД доцільно трактувати як систему інтелектуально-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що спрямована на формування та реалізацію експортного потенціалу підприємства. Автор підкреслює, що консалтинг у міжнародному бізнесі має стратегічний характер, оскільки пов’язаний із довгостроковим позиціонуванням підприємства на зовнішніх ринках.

Експортна активність підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до вимог світового ринку. Консалтинг у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) слід розглядати у двох аспектах: як специфічну послугу в межах міжнародних операцій та як інструмент підвищення ефективності управління через мінімізацію витрат і впровадження інновацій [2].

Сутність консалтингових послуг у ЗЕД полягає у наданні інтелектуальної допомоги клієнту (суб’єкту ЗЕД) для ухвалення оптимальних рішень у сфері управління та ведення міжнародного бізнесу. На відміну від внутрішнього ринку, діяльність на зовнішніх ринках є об’єктивно складнішою через вплив більшої кількості інституцій та чинників, що зумовлює потребу в професійних консультаціях для уникнення «інституційних пасток».

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, можна сформулювати таке визначення: консалтингові послуги у сфері ЗЕД – це професійна інтелектуальна діяльність, спрямована на діагностику, проєктування та супровід управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності експортної діяльності підприємства та його адаптацію до міжнародного конкурентного середовища [4].

Роль консалтингу у стимулюванні експортної активності реалізується через виконання низки функцій, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Роль та функції консалтингу в системі стимулювання експортної активності

Функція	Сутність та вплив на експортну активність
1	2
Мінімізація витрат	Зниження трансакційних витрат, пов'язаних із пошуком партнерів, вивченням кон'юнктури та подоланням бар'єрів входу на ринок. [3]
Інноваційна	Створення та впровадження організаційно-управлінських новацій, що підвищують конкурентоспроможність продукції. [2]
Інформаційна	Забезпечення актуальними даними про міжнародні стандарти якості, сертифікацію та митне регулювання. [3]
Трансформаційна	Сприяння адаптації внутрішніх бізнес-процесів підприємства до вимог глобального ринку. [2]

Джерело: складено автором на основі [1,2,3]

Більш детально далі розглянемо ці основні функції.

1) Мінімізація витрат є однією з базових функцій консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Її економічна сутність полягає у зниженні трансакційних витрат підприємства, пов’язаних із пошуком контрагентів, отриманням достовірної інформації про ринок, веденням переговорів, укладенням контрактів та забезпеченням їх виконання.

У процесі виходу на зовнішній ринок підприємство стикається з додатковими витратами, зумовленими:

- необхідністю аналізу правового поля країни-імпортера;
- дотриманням митних та податкових процедур;
- сертифікацією продукції відповідно до міжнародних стандартів;
- логістичними витратами та валютними ризиками.

Консалтингові компанії здійснюють попередню діагностику експортного потенціалу підприємства, визначають найбільш ефективні канали збуту та оптимізують структуру витрат. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, помилок у контрактній роботі та штрафних санкцій.

Таким чином, функція мінімізації витрат має прямий вплив на підвищення рентабельності експортних операцій і формування стійких

конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

2) Інноваційна функція реалізується через впровадження новітніх управлінських технологій, бізнес-моделей та організаційних рішень, що підвищують конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні.

В умовах глобальної конкуренції успіх експортної діяльності залежить не лише від ціни продукції, а й від її інноваційності, якості сервісу, гнучкості управління та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Консалтинг сприяє:

- модернізації систем управління;
- впровадженню міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP тощо);
- цифровізації бізнес-процесів;
- оптимізації ланцюгів постачання.

Інноваційна функція особливо важлива для підприємств, що переходять від експортно-сировинної моделі до моделі експорту продукції з високою доданою вартістю.

3) Інформаційна функція полягає у забезпеченні підприємства релевантною, актуальною та достовірною інформацією щодо:

- кон’юнктури міжнародних ринків;
- технічних бар’єрів у торгівлі;
- стандартів сертифікації;
- регуляторних вимог країни-імпортера;
- особливостей ділової культури.

Недостатність або асиметрія інформації часто стає причиною невдалих експортних контрактів. Консалтинг виступає механізмом подолання інформаційної невизначеності та зниження ризиків.

Інформаційна підтримка дозволяє підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо вибору ринку, позиціонування продукції та формування цінової політики.

4) Трансформаційна функція передбачає комплексну адаптацію

внутрішніх бізнес-процесів підприємства до вимог міжнародного середовища.

Йдеться про:

- реструктуризацію організаційної структури;
- створення відділів ЗЕД;
- впровадження систем стратегічного контролінгу;
- формування експортно-орієнтованої корпоративної культури.

Консалтинг у цьому контексті виступає каталізатором змін, що забезпечує інтеграцію підприємства у глобальні ланцюги створення вартості. Трансформаційна функція має довгостроковий характер і формує основу стійкого експортного розвитку.

Для успішного виходу на зовнішні ринки підприємства потребують специфічного спектра послуг. Зокрема, для збільшення обсягів експорту критично важливими є послуги з міжнародного маркетингу, інжинірингу, управління якістю та юридичного супроводу [2].

Сучасний ринок пропонує наступні напрями консультаційного сприяння експортерам:

Аналітичні дослідження: вивчення кон'юнктури ринків та інституційного середовища країн-імпортерів [2].

Стратегічне планування: розробка стратегії виходу на ринок та формування експортного потенціалу [1].

Операційний супровід: допомога в експортно-імпортних операціях, логістиці та управлінні фінансами [2].

Варто зауважити, що в Україні роль консалтингу поки що реалізується не повною мірою. Обсяги діяльності вітчизняних консалтингових фірм у десятки разів менші порівняно з розвиненими країнами. Недостатня кількість якісних консультаційних послуг є одним із факторів, що стримує зростання експортної активності вітчизняних підприємств.

Проте, як показує практика таких організацій як Торгово-промислова палата України, надання послуг із видачі сертифікатів походження,

проведення професійних тренінгів та промоція продукції на міжнародних виставках мають прямий позитивний вплив на динаміку ЗЕД [4].

Таким чином, консалтинг виступає не просто як сервіс, а як стратегічний ресурс, що забезпечує інтелектуальну підтримку експортної експансії підприємств, сприяє їх інтеграції у світове господарство та зміцнює національну економічну безпеку [3].

У таблиці 1.2 наведено класифікацію консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Таблиця 1.2 – Класифікація консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Класифікаційна ознака	Вид консалтингу	Характеристика та значення для стимулювання експорту
1	2	3
1. За функціональним призначенням	Стратегічний консалтинг	Розробка експортної стратегії, вибір цільових ринків, формування конкурентних переваг та довгострокового позиціонування підприємства на міжнародному ринку.
	Операційний консалтинг	Оптимізація бізнес-процесів, логістики, управління фінансовими потоками та організації експортно-імпортних операцій.
	Фінансовий консалтинг	Управління валютними ризиками, планування експортного кредитування, податкова оптимізація та фінансове прогнозування у ЗЕД.
	Юридичний консалтинг	Підготовка та експертиза зовнішньоекономічних контрактів, митне регулювання, захист прав інтелектуальної власності, супровід міжнародних спорів.
	Маркетинговий консалтинг	Дослідження кон’юнктури зовнішніх ринків, аналіз конкурентного середовища, розробка брендингу, формування цінової та збутової політики.
	ІТ-консалтинг	Цифровізація процесів ЗЕД, автоматизація документообігу, впровадження ERP-, CRM-систем, інтеграція з міжнародними електронними платформами.
2. За характером взаємодії з клієнтом	Проєктний консалтинг	Виконання конкретного завдання (наприклад, підготовка підприємства до виходу на новий ринок або сертифікації продукції).
	Процесний консалтинг	Довгостроковий супровід підприємства з метою системного розвитку експортної діяльності та підвищення її ефективності.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Навчально-консультаційні послуги	Проведення тренінгів, семінарів, підвищення кваліфікації персоналу з питань митного, валютного регулювання та міжнародного маркетингу.
3. За рівнем впливу на діяльність підприємства	Локальний консалтинг	Вирішення окремої проблеми або оптимізація конкретного елементу експортної діяльності.
	Системний консалтинг	Комплексна трансформація управління ЗЕД, інтеграція стратегічного, фінансового та маркетингового підходів.
	Інноваційний консалтинг	Впровадження нових бізнес-моделей, цифрових технологій та сучасних управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності.

Джерело: складено автором на основі опрацьованої наукової літератури.

У контексті стимулювання експортної активності підприємств ключове значення має саме системний консалтинг, оскільки він поєднує стратегічне планування, фінансове забезпечення та маркетингову підтримку, формуючи цілісну модель розвитку експортного потенціалу підприємства.

Важливим інституційним суб’єктом підтримки експорту в Україні є Торгово-промислова палата України. Її діяльність спрямована на створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств та інтеграції їх у світову економіку.

Послуги ТПП у сфері ЗЕД можна класифікувати за такими напрямами:

1. Документарно-сертифікаційні послуги

- видача сертифікатів походження товарів;
- засвідчення форс-мажорних обставин;
- експертиза контрактів;
- підтвердження відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів.

Ці послуги знижують правові ризики та сприяють прискоренню митного оформлення товарів.

2. Інформаційно-аналітичні послуги

- підготовка оглядів зовнішніх ринків;
- пошук іноземних партнерів;
- надання довідкової інформації щодо регуляторних вимог;
- організація бізнес-місій.

Інформаційна підтримка дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо вибору ринку та форм співпраці.

3. Виставково-ярмаркова діяльність

- ТПП організовує участь українських підприємств у міжнародних виставках та форумах, що сприяє:
- розширенню експортних контактів;
- підвищенню впізнаваності бренду;
- укладенню нових контрактів.

4. Освітньо-консультаційні послуги

- проведення семінарів з питань ЗЕД;
- тренінги з міжнародної торгівлі;
- навчання з митного та валютного регулювання.

Такі заходи формують професійні компетенції персоналу підприємств-експортерів.

5. Експертно-арбітражні послуги

- вирішення комерційних спорів;
- медіація;
- експертна оцінка товарів.

Ця група послуг сприяє підвищенню довіри між контрагентами та зменшенню ризиків міжнародних операцій.

Отже, розширене трактування дефініцій консалтингових послуг дозволяє розглядати їх як стратегічний інструмент розвитку експортного потенціалу підприємств. Класифікація консалтингу у сфері ЗЕД відображає багатовекторність його впливу – від мінімізації витрат до трансформації бізнес-моделі підприємства.

Діяльність Торгово-промислової палати України демонструє приклад інституційного консалтингу, який поєднує сертифікаційні, інформаційні, освітні та арбітражні функції. У сукупності ці послуги формують інфраструктурну основу стимулювання експортної активності українських підприємств та їх інтеграції у глобальні ринки.

1.2. Торгово-промислові палати як ключові інституції підтримки міжнародної експансії бізнесу.

Торгово-промислова палата України (ТПП України) – недержавна, неприбуткова самоврядна організація, що об’єднує юридичних осіб та громадян на добровільних засадах з метою сприяння розвитку підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції українського бізнесу у глобальні ринки. Вона виступає проміжною ланкою між бізнесом, державою та міжнародними партнерами, формуючи сприятливе інституційне середовище для реалізації експортних стратегій підприємств [5].

ТПП у сучасних економіках служить інфраструктурним елементом, який забезпечує підтримку підприємств у торговельно-економічній діяльності, сприяє безперебійній комунікації між державними інституціями та бізнесом, а також представляє інтереси бізнес-спільноти на міжнародних форумах. У світовому контексті мережа палат об’єднана через World Chambers Federation – структуру при International Chamber of Commerce, що працює у понад 140 країнах та спрямована на посилення глобальної торгівлі та економічної співпраці [9].

Нормативно-правова основа діяльності ТПП України. Діяльність ТПП України здійснюється на основі Конституції України, законів України, підзаконних нормативних актів, а також власного Статуту, положень та рішень З’їзду і Президії організації. Вона керується принципами

самоврядності, добровільності членства й незалежності у здійсненні своїх функцій [5].

ТПП України має розгалужену мережу регіональних палат та центрів підтримки експорту, що координують діяльність щодо забезпечення доступу підприємств до зовнішніх ринків, надають аналітичні послуги, проводять навчальні заходи та формують сприятливі умови для взаємодії бізнесу з іноземними контрагентами.

ТПП України здійснює комплекс заходів, спрямованих на підтримку міжнародної експансії підприємств:

- Підтримка експорту через координацію роботи мережі центрів підтримки експорту в регіонах, сприяння входженню на нові ринки, розробку експортних стратегій, маркетингові дослідження тощо.
- Міжнародні проєкти та мережі, включаючи участь в Enterprise Europe Network, Erasmus для молодих підприємців, East Invest та інших програмах, що сприяють інтернаціоналізації бізнесу.
- Юридичний і сертифікаційний супровід, зокрема видача сертифікатів походження, карнетів ATA, засвідчення форс-мажорних обставин, що сприяє мінімізації ризиків при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.
- Аналітика та експертна підтримка для підприємців у сфері ЗЕД – формування прогнозів, аналіз конкурентів, оцінка експортного потенціалу.
- Діалог «бізнес-влада», зокрема через консультативні органи, такі як Рада з питань зовнішньоекономічної діяльності, що працює над лобіюванням покращення правового та регуляторного поля для експортерів [12].

Усі ці інструменти ставлять за мету створення сталого, прозорого та бізнес-сприятливого середовища, що дозволяє українським компаніям не лише адаптуватися до умов міжнародної конкуренції, а й активно просувати свою продукцію та послуги на зовнішніх ринках [24].

Таблиця 1.3 – Основні напрями діяльності ТПП України у сфері підтримки міжнародної експансії

Напрям діяльності	Конкретні інструменти	Вплив на міжнародну експансію
1	2	3
Сертифікаційний	Сертифікати походження, карнети АТА, форс-мажор	Спрощення митних процедур, зниження юридичних ризиків
Інформаційно-аналітичний	Огляди ринків, пошук партнерів, бізнес-місії	Зменшення інформаційної асиметрії
Освітній	Семінари, тренінги з ЗЕД	Підвищення кваліфікації персоналу
Представницький	Участь у міжнародних організаціях, форумах	Розширення мережі контактів
Арбітражний	Міжнародний комерційний арбітраж	Захист інтересів у міжнародних спорах
Інфраструктурний	Центри підтримки експорту	Формування експортної екосистеми

Джерело: складено автором на основі опрацьованої наукової літератури [6,12,13]

Інституційна природа та правова основа діяльності ТПП України. Торгово-промислова палата України (ТПП України) є недержавною самоврядною організацією, яка функціонує відповідно до Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні». Закон визначає правовий статус палат, принципи добровільності членства, самофінансування та незалежності у здійсненні статутної діяльності.

Система ТПП України включає:

- національну палату;
- регіональні торгово-промислові палати;
- галузеві та комітетські структури;
- центри підтримки експорту;
- міжнародні представництва.

Законодавчо закріпленими функціями ТПП є:

- сприяння розвитку підприємництва та ЗЕД;
- засвідчення сертифікатів походження товарів;
- підтвердження форс-мажорних обставин;

- організація виставково-ярмаркових заходів;
- інформаційно-консультаційна підтримка бізнесу.

Особливої актуальності діяльність системи ТПП набула в умовах воєнного стану, коли Палата координує зусилля щодо відновлення логістики, релокації підприємств та адаптації бізнесу до нових умов функціонування.

У світовій практиці торгово-промислові палати відіграють подібну роль – вони служать платформами для розвитку міжнародних зв'язків, проведення B2B-зустрічей, організації участі у виставках і форумах, а також співпрацюють із бізнес-асоціаціями інших країн. Мережа World Chambers Federation Інтернаціональної торгівельної палати об'єднує тисячі палат із понад 100 країн, що сприяє ефективному обміну інформацією, кращими практиками та спрямовує зусилля на розвиток глобальної торгівлі [15].

Приклади міжнародної діяльності ТПП України включають організацію бізнес-форумів, двосторонніх зустрічей, участь у міжнародних асоціаціях та укладання меморандумів про співпрацю з палатами інших країн. Це створює додаткові можливості для українських підприємств щодо розширення контактів та виходу на нові ринки.

У світовій практиці торгово-промислові палати виконують аналогічні функції, однак у багатьох країнах вони мають ширші повноваження та обов'язкове членство (наприклад, у Німеччині).

1. Німеччина

DIHK (Association of German Chambers of Industry and Commerce) об'єднує регіональні палати та координує їх діяльність. Особливістю є обов'язкове членство підприємств. Палати активно залучені до [10]:

- сертифікації професійної освіти;
- участі у формуванні економічної політики;
- підтримки експорту через мережу AHK (закордонних палат).

2. Франція

CCI France (Chambres de Commerce et d'Industrie) здійснює управління

портами, аеропортами та освітніми закладами, що створює розвинену інфраструктуру підтримки міжнародної торгівлі [11].

Міжнародна координація. International Chamber of Commerce (ICC) та її структура – World Chambers Federation – координують діяльність палат у понад 100 країнах світу, формуючи єдині стандарти сертифікації, арбітражу та ділової практики.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика діяльності торгово-промислових палат у світі

Країна	Модель членства	Основні функції	Особливості підтримки експорту
1	2	3	4
Україна	Добровільне	Сертифікація, арбітраж, інформаційна підтримка	Центри підтримки експорту, бізнес-місії
Німеччина	Обов’язкове	Освіта, сертифікація, політичне представництво	Мережа закордонних палат (АНК)
Франція	Частково обов’язкове	Управління інфраструктурою, освіта	Пряме управління логістичною інфраструктурою
Міжнародна система ICC	Добровільне	Глобальні стандарти, арбітраж	Мережа World Chambers Federation

Джерело: складено автором на основі опрацьованої наукової літератури [10,11,15].

Функціонування торгово-промислових палат має велике значення для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вони:

- зменшують інформаційну асиметрію між бізнесом та державними інститутами;
- сприяють формуванню ефективної експортної політики на національному рівні;
- надають практичні інструменти підтримки для бізнесу;
- інтегрують національних експортерів до глобальної торгової спільноти.

Таким чином, торгово-промислові палати виступають не лише сервісними структурами для окремих підприємств, а й інституційним

фундаментом національної експортної стратегії – як в Україні, так і в країнах з розвиненою ринковою економікою.

Система ТПП України сприяє створенню інфраструктури підтримки бізнесу, реагуючи на наслідки війни. Основні напрями:

- сприяння релокації підприємств;
- консультаційна підтримка з відновлення експортних ланцюгів;
- міжнародна адвокація українського бізнесу;
- розширення співпраці з європейськими палатами.

У цьому контексті ТПП виконує функцію антикризового координатора, поєднуючи інтереси держави та бізнесу.

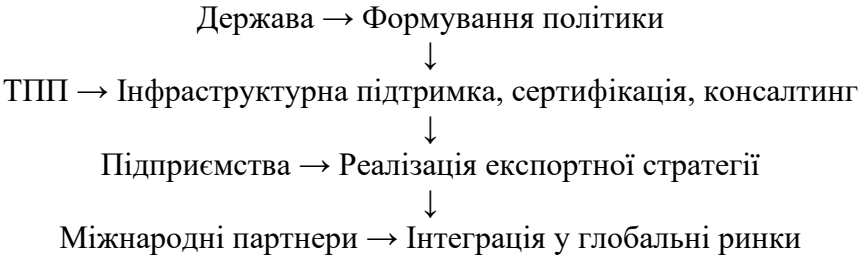


Рис. 1.1. – Місце ТПП у системі інституцій підтримки міжнародної експансії [6,7]

Торгово-промислові палати є системоутворюючим елементом експортної інфраструктури. Міжнародний досвід свідчить, що ефективність їх діяльності зростає за умови тісної інтеграції з державними органами, бізнес-асоціаціями та міжнародними мережами.

Для України посилення ролі ТПП у сфері стратегічного консалтингу, цифровізації послуг та розвитку міжнародних представництв може стати важливим чинником активізації міжнародної експансії вітчизняного бізнесу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу промислового підприємства.

Оцінювання експортного потенціалу підприємства – це систематичний процес визначення здатності підприємства ефективно працювати на зовнішніх ринках, використовуючи власні ресурси, можливості та конкурентні переваги. Експортний потенціал у науковій літературі розглядається як сукупність ресурсів і можливостей підприємства, які можуть бути реалізовані у вигляді ефективної зовнішньоекономічної діяльності на конкурентних умовах міжнародного ринку [18].

Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу поєднують як статичні (оцінка на момент часу), так і динамічні (аналіз змін у часі) компоненти, що дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, а й прогнозувати його здатність адаптуватись до глобальних викликів.

У науковій літературі існує кілька методологічних підходів до оцінювання експортного потенціалу.

Найчастіше їх групують за ознаками застосовуваних методів та видів даних:

За складністю:

- Прості кількісні методики – орієнтовані на оцінку базових фінансово-господарських показників експорту (обсяги, темпи зростання, експортна доля у загальному обороті тощо).
- Складні багатофакторні методики – передбачають інтегровану оцінку з використанням декількох груп показників та узагальнюючих індексів.

За одиницями виміру:

- Кількісні методи – базуються на абсолютних і відносних числових показниках.

- Експертні методи – передбачають залучення фахівців для оцінювання складових потенціалу за бальною шкалою.

За параметрами оцінювання:

- Змістовні методики – оцінюють конкретні елементи експортного потенціалу (наприклад, технологічний рівень, ресурсний потенціал).

- Порівняльні методики – здійснюють оцінку шляхом порівняння з конкурентами або середніми значеннями по галузі [19].

Приклади таких підходів включають статичний аналіз балансових та фінансових показників, динамічний аналіз зміни частки експорту у загальному виробництві, оцінювання потенціалу технологічної бази або маркетингових можливостей.

Оцінювання готовності підприємства до активної участі в зовнішньоекономічній діяльності здійснюється через систему кількісних та якісних показників, які відображають стан ресурсів, конкурентоспроможність продукції, можливості виходу на зовнішні ринки та здатність утримувати позиції на них.

А) Економічно-фінансові показники та Б) Структурні і якісні індикатори, які наведено детально у таблицях 1.5 та 1.6.

Таблиця 1.5 – Економічно-фінансові показники

Група показників	Сутність показника
1	2
Обсяг експорту (Е)	Загальний обсяг реалізованої продукції за кордоном (грошові одиниці).
Експортна квота (EQ)	Частка експорту у загальному обсязі реалізації продукції:

$$EQ=ET\times100\%EQ=TE\times100\% \quad (1.1)$$

Де Т – загальний обсяг реалізації продукції [22,23].

Вартісні та натуральні індикатори – темпи приросту експорту, частка

експорту на одного працівника, середня тривалість обороту товарів у зовнішньоторговельних операціях.

Коефіцієнт рентабельності експорту – визначає прибутковість експорту відносно собівартості чи витрат на реалізацію.

Ці показники дозволяють оцінити поточну експортну активність підприємства та його здатність генерувати прибуток на зовнішніх ринках.

Таблиця 1.6 – Структурні та якісні індикатори

Категорія	Приклади показників
1	2
Товарна структура експорту	Диверсифікація асортименту експортних товарів, частка груп продукції з високою доданою вартістю.
Географічна структура експорту	Кількість країн-партнерів, ступінь залежності від одного зовнішнього ринку.
Маркетингові показники	Наявність міжнародних сертифікацій, частка експорту з урахуванням активного просування на ринку.
Інноваційні та технологічні показники	Частка інноваційної продукції, рівень автоматизації виробництва, технологічний рівень.

Якісні показники характеризують не лише обсягну сторону експорту, а й міцність конкурентних позиційпідприємства на міжнародних ринках, а також його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У складних методах оцінювання експортного потенціалу використовуються інтегральні індекси, що враховують поєднання кількох ключових показників. Наприклад, один із підходів передбачає розрахунок експортного потенціалу як добуток компонент: виробничого потенціалу, коефіцієнта попиту на продукцію, коефіцієнта пропозиції та коефіцієнта конкурентоспроможності.

Наріжними елементами оцінки також можуть бути інтегральні оцінки конкурентоспроможності, стандарти сертифікації та здатність утримувати частку на цільових ринках.

Це особливо актуально для промислових підприємств із високим

рівнем технологічних вимог та міжнародних стандартів.

Також можна використовувати формалізовані методи оцінювання

Однією з формалізованих моделей є експертно-балова оцінка готовності підприємства, де кожен критерій оцінюється у балах (наприклад, від 1 до 5), та формується інтегральний бал готовності до експорту:

$$IR = \sum_{i=1}^{n} w_i \; x_i \qquad (1.2)$$

де:

IR – інтегральний рейтинг готовності до експорту;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го показника;

x_i – оцінка готовності за і-м показником;

n – кількість оцінюваних критеріїв.

Така математична агрегована модель дозволяє отримати узагальнений результат оцінювання та порівнювати готовність підприємств до виходу на міжнародні ринки [20].

Оцінювання підприємства за умовами готовності до експорту часто передбачає визначення градації рівнів готовності, наприклад наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Приклад визначення градації рівнів готовності оцінювання підприємства до експорту

Рівень готовності	Характеристика
1	2
Високий	Повна інтеграція у зовнішні ринки, стабільні експортні контракти, висока конкурентоспроможність.
Середній	Певний досвід експорту, часткова адаптація продукції, потреба в маркетинговій підтримці.
Низький	Відсутність системи ЗЕД, незначна частка експорту або її відсутність, необхідність інституційної підтримки.

Оцінювання за такою шкалою допомагає прийняти управлінські

рішення щодо подальших заходів стимулювання та інституційної підтримки експортерів.

Доцільним буде також проаналізувати основні види консалтингу, що є важливими у стимулюванні експорту. Серед цих основних видів виділимо наступні:

- IT-консалтинг, що спрямований на цифровізацію бізнес-процесів підприємства та впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, SCM).

У контексті ЗЕД IT-консалтинг забезпечує:

- автоматизацію документообігу;
- інтеграцію з міжнародними торговельними платформами;
- управління логістикою;
- аналітику зовнішніх ринків.

Згідно з дослідженням М. В. Васильків (2016), цифровізація систем управління є одним із ключових чинників підвищення ефективності експортної діяльності підприємств України.

Юридичний консалтинг у сфері ЗЕД, що охоплює:

- підготовку та експертизу зовнішньоекономічних контрактів;
- захист прав інтелектуальної власності;
- супровід митного оформлення;
- врегулювання міжнародних спорів.

В умовах різних правових систем та високого рівня регуляторних бар’єрів роль юридичного супроводу є визначальною. За даними дослідження І. Солоденко, саме правові ризики є одними з найпоширеніших перешкод для розвитку експорту.

Маркетинговий консалтинг, який орієнтований на формування експортної стратегії підприємства. Він включає:

- сегментацію зовнішніх ринків;
- аналіз конкурентного середовища;
- розробку брендингу та позиціонування;

- формування цінової політики.

У роботі М. А. Павленко (2024) наголошується, що стратегічний маркетинг є базовим елементом управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства та визначає рівень його експортної активності.

Говорячи про методологію оцінки потреб підприємств у консалтингу, слід зазначити, що методологія оцінки потреб підприємств у консалтингових послугах передбачає комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

Додатково для оцінки можна ще застосовувати експертне опитування. Так, на основі дослідження М. В. Васильків (2016) було проведено опитування експертів у сфері ЗЕД та керівників підприємств, яке дозволило визначити ключові потреби бізнесу у консалтингу.

За результатами опитування:

- понад 60 % респондентів вказали на потребу в інформаційно-аналітичному супроводі;
- близько 55 % – у юридичному консалтингу;
- 48 % – у стратегічному плануванні експорту;
- понад 40 % – у цифровізації процесів ЗЕД.

Слід також підкреслити, що діагностика експортного потенціалу авжеж також передбачає аналіз фінансових показників, виробничих потужностей, кадрового забезпечення та наявності міжнародної сертифікації.

Доречним є також використання GAP-аналізу, як інструменту оцінювання готовності підприємства до експорту.

GAP-аналіз (від англ. Gap – розрив, прогалина) є методичним інструментом стратегічного управління, який передбачає системне порівняння поточного стану підприємства з бажаним або нормативним станом, що визначається вимогами цільового ринку.

У контексті оцінювання експортного потенціалу промислового підприємства GAP-аналіз дозволяє:

- визначити невідповідність внутрішніх ресурсів підприємства вимогам міжнародного середовища;
- оцінити рівень готовності до виходу на конкретний зовнішній ринок;
- обґрунтувати доцільність залучення консалтингових послуг;
- сформувати програму трансформації бізнес-процесів.

На відміну від загального аналізу сильних і слабких сторін (SWOT), GAP-аналіз має більш прикладний характер, оскільки орієнтується на конкретні стандарти, нормативи або ринкові критерії.

Методика проведення GAP-аналізу у сфері ЗЕД може включати такі етапи:

Етап 1. Визначення цільового ринку.

На цьому етапі встановлюються:

- країна або група країн експорту;
- галузеві стандарти;
- технічні регламенти;
- митні та сертифікаційні вимоги;
- рівень конкуренції та цінові орієнтири.

Цільовий ринок формує «бажаний стан» (Target State).

Етап 2. Діагностика поточного стану підприємства.

Оцінюються такі групи показників:

- Виробничо-технологічні (наявність сертифікації ISO, відповідність технічним стандартам, рівень автоматизації).
- Фінансові (ліквідність, платоспроможність, достатність оборотного капіталу для фінансування експорту).
- Маркетингові (наявність експортної стратегії, досвід міжнародного просування, брендинг).
- Організаційні (наявність відділу ЗЕД, кваліфікований персонал).

- Логістичні (доступ до міжнародних перевізників, оптимізація ланцюгів постачання).

Це формує «фактичний стан» (Current State).

Етап 3. Ідентифікація розривів (GAP).

Розрив визначається як різниця між вимогами ринку та реальними характеристиками підприємства.

У формалізованому вигляді:

$$G_i = T_i - C_i \quad (1.3)$$

де:

Gi – величина розриву за і-м критерієм;

Ti – цільове значення показника (вимога ринку);

Ci – фактичне значення показника підприємства.

Якщо Gi>0Gi>0, то існує прогалина, яку необхідно усунути.

Етап 4. Ранжування прогалин.

Прогалини оцінюються за:

- рівнем критичності;
- витратністю усунення;
- впливом на експортну конкурентоспроможність.

Для цього доцільно використовувати матрицю пріоритетності, приклад якої наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Матриця оцінки прогалин експортної готовності

Критерій	Вимога ринку	Поточний стан	Розрив (G)	Рівень критичності	Рекомендовані заходи
Сертифікація ISO	Обов’язкова	Відсутня	Високий	Критичний	Залучення консалтингу з управління якістю
Частка власного капіталу	≥ 40 %	32 %	Середній	Високий	Фінансова реструктуризація
Наявність експортної стратегії	Обов’язкова	Відсутня	Високий	Критичний	Розробка експортної стратегії

Ідентифіковані прогалини можуть бути усунені шляхом залучення спеціалізованих видів консалтингу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Спеціалізованих видів консалтингу

Виявлений GAP	Тип консалтингу
1	2
Невідповідність стандартам	ІТ- та інжиніринговий консалтинг
Відсутність контрактної експертизи	Юридичний консалтинг
Недостатня впізнаваність бренду	Маркетинговий консалтинг
Фінансова нестабільність	Фінансовий консалтинг

Джерело: складено автором на основі [22, 23]

Таким чином, GAP-аналіз виступає інструментом обґрунтування потреби в консультаційній підтримці.

Серед переваг та обмежень у сфері GAP-аналізу можна виділити:

Переваги:

- чітка орієнтація на конкретний ринок;
- можливість кількісного вимірювання;
- простота інтерпретації результатів;
- придатність для стратегічного планування.

Обмеження:

- залежність від достовірності інформації про ринок;
- суб’єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів;
- складність оцінки нематеріальних активів (репутація, бренд).

Для промислових підприємств GAP-аналіз є особливо важливим через високі технічні вимоги міжнародних ринків (сертифікація, стандарти безпеки, екологічні норми).

Використання GAP-аналізу дозволяє:

- мінімізувати ризики невдалого виходу на ринок;
- оптимізувати витрати на підготовчий етап;
- визначити обсяг інвестицій у модернізацію;
- сформувати поетапний план інтернаціоналізації.

Тож, можемо зазначити, що GAP-аналіз є ефективним методичним

інструментом оцінювання експортного потенціалу промислового підприємства. Його застосування забезпечує системне виявлення розривів між поточним станом підприємства та вимогами міжнародного ринку, формує основу для стратегічного планування експортної діяльності та дозволяє обґрунтувати доцільність залучення консалтингових послуг.

На основі результатів експертного опитування формується матриця, що визначає першочерговість залучення конкретних видів консалтингу залежно від рівня готовності підприємства до експорту.

Отже, детальний аналіз функцій та видів консалтингу підтверджує, що консультаційна підтримка є системоутворюючим елементом стимулювання експортної активності. Вона забезпечує не лише зниження витрат та мінімізацію ризиків, а й формування стратегічних конкурентних переваг підприємства на світових ринках.

Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства повинні бути комплексними, враховувати як кількісні, так і якісні показники, а також поєднувати статистичні та експертні методи. Такий підхід дозволяє здійснити об’єктивну діагностику готовності підприємства до ефективного функціонування на зовнішніх ринках, визначити слабкі місця та сформувати стратегічні управлінські рішення щодо подальшого розвитку експортної діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ (ЗТПП) ЩОДО ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТЕРІВ

2.1. Загальна характеристика та напрями експертних послуг ЗТПП у сучасних умовах.

Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) є сучасною організацією, яка об'єднує понад 500 суб'єктів господарювання, що забезпечують більше 80% валового регіонального продукту. Діяльність ЗТПП регламентується Законом України «Про торгово-промислові палати України» та відповідає міжнародним стандартам сертифікації бізнес-послуг, включно з ISO 9001, що підтверджено сертифікатом DEKRA [6].

ЗТПП інтегрована у глобальну мережу торгово-промислових палат та активно співпрацює з національними організаціями. Гарантією високої якості послуг є наявність системи управління якістю та експертна компетенція фахівців, що дозволяє видавати документи, які визнаються по всій території України [29].

Запорізька торгово-промислова палата надає широкий спектр комерційних та освітніх послуг тощо. Основні напрямки діяльності наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності ЗТПП

Напрям діяльності	Основні види послуг
1	2
Супровід зовнішньоекономічної діяльності	Сертифікація продукції, підготовка митної документації, перевірка технічних регламентів
Організація виставок та форумів	Проведення міжнародних та регіональних заходів у виставковому центрі «Козацький палац»
Бізнес-освіта	Семінари, майстер-класи, стажування, дистанційне навчання
Юридичне та консультаційне обслуговування	Правовий супровід, консалтинг, переклад документів англійською
Сертифікація систем управління	Розробка та впровадження систем управління якістю, стандартизація

Щорічно в запорізькому регіоні надається понад 25 тис. комерційних послуг.

ЗТПП активно співпрацює з міжнародними партнерами з Європи, Латинської Америки, Близького Сходу та Азії, уклавши близько 70 двосторонніх угод про співпрацю. Також організація є учасником міжнародних програм, зокрема: «Східні інвестиції 2», GIZ, EU4Business та проєкту «Професія» [29].

З 1997 року ЗТПП є членом Федерації виставкових організацій України. З 2009 року організація проводить заходи у власному виставковому центрі «Козацький палац» загальною площею понад 10 000 м², здатному прийняти до 6 000 відвідувачів одночасно. Основні щорічні заходи:

- Міжнародні форуми: «InCo Forum», «Екологічний форум», «Запорізький промисловий форум»;
- Професійні форуми: «АгроПРО», «Цифрова економіка»;
- Виставки: «АгроТехСервіс», «Енергозбереження та будівництво», «Equitable. Освіта».

Географія учасників включає Україну, країни ЄС, США, Туреччину та інші.

Торгово-промислова палата України та її регіональні підрозділи виконують важливу роль у створенні інституційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Одним із ключових напрямів діяльності ТПП є експертні послуги, що спрямовані на забезпечення правової, документарної, експертної та сертифікаційної підтримки бізнесу при виході на міжнародні ринки. Ці послуги набувають особливої актуальності в умовах підвищеної конкуренції на світових ринках та посилення регуляторних вимог, включно з новими нормами ЄС і глобальними стандартами [29].

Експертні послуги ТПП включають:

- сертифікацію товарів та документів;

- проведення незалежної експертизи товарів, документів та контрактів;
- підтримку у митних процедурах, зокрема декларування;
- інші супутні послуги, що полегшують доступ підприємств до експорту.

Окремою сферою діяльності торговельної палати є надання сертифікаційиї послуг.

Сертифікація виступає важливою процедурою документального підтвердження походження товарів та їх відповідності певним стандартам, що необхідно для перетину кордону, отримання преференцій та зниження торгових бар'єрів. У таблиці 2.2 наведено основні види сертифікатів, що видають ТПП [14].

Таблиця 2.2 – Основні види сертифікатів, що видаються ТПП

Вид сертифікату	Призначення	Коментар
1	2	3
Сертифікат походження товару	Підтверджує, що продукція виготовлена в Україні	Дозволяє отримати преференції відповідно до угод про ЗВТ (приклад: U-1, ST-1, EUR.1)
Сертифікат про вільний продаж	Підтверджує, що продукція вільно продається на внутрішньому ринку	Використовується для входу на ринки, де такий документ є вимогою
Сертифікація відповідності стандартам	Підтвердження, що продукт відповідає технічним вимогам (напр. ЄС)	Нові сервіси включають підготовку технічних файлів і CE-маркування
Сертифікація документів комерційного характеру	Завірення контрактів, довіреностей та іншої документації	Потрібно для легітимації документів у міжнародній торгівлі

Сертифікаційні послуги є невід'ємною частиною підготовки до зовнішньоекономічної діяльності, оскільки дозволяють підприємствам:

- відповідати вимогам митних та торговельних режимів країн-імпортерів;
- мінімізувати ризики повернення вантажів або затримок на

кордоні;

- скористатися преференційними режимами.

Більш детально також слід звернути увагу на експертні послуги ТПП, що надаються ТПП [13].

Експертиза в системі ТПП – це незалежна оцінка товарів, документів або господарських угод, що має юридичну або фактичну вагу при розгляді спірних чи складних випадків у ЗЕД.

Основні види експертиз наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні види експертиз

Вид експертизи	Зміст	Значення
1	2	3
Товарознавча експертиза	Оцінка фактичних характеристик продукції та її відповідності	Дає змогу ідентифікувати якість, кількість, стан товару
Експертиза походження товару	Визначення країни походження за документами та фактичними даними	Підстава для видачі сертифікатів походження
Експертиза комерційних документів	Перевірка контрактів, інвойсів, митних документів	Використовується для юридичного підтвердження операцій
Інші спеціалізовані експертизи	Економічні, технічні, будівельно-технічні та ін.	Потрібні при вирішенні суперечок чи підготовці до торгівельних процедур

Джерело: складено авторм на основі [12, 16, 24, 25].

Експертні послуги ТПП сприяють зменшенню ризиків, підвищенню прозорості транзакцій, а також обґрунтованому оформленню документів для ЗЕД.

Ще одним різновидом послуг, що надає Запорізька ТПП є митне декларування і консультації. Хоча митне декларування як таке здійснюється органами митної служби та брокерами, система ТПП надає багато супровідних експертних послуг, що безпосередньо допомагають підприємствам у проходженні митних процедур.

Основні напрями надання послуг у сфері митного оформлення наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні напрями надання послуг ЗТПП у сфері митного оформлення [29]

Послуга	Зміст
1	2
Визначення коду УКТ ЗЕД	Класифікація товару для митних процедур та статистичного обліку
Консультації щодо вимог митного законодавства	Пояснення поточних правил, нововведень та особливостей оформлення
Взаємодія з митними брокерами	Роз'яснення вимог щодо авторизації брокерів, співпраця для декларування
Підтримка декларування тимчасового експорту	Видача документів для тимчасового вивезення (наприклад, АТА-карнетів)

Це допомагає підприємствам уникати типових помилок при оформленні митної документації та зменшувати ризики затримок на кордоні.

Крім традиційних напрямів, ТПП також надає:

- методичні консультації з виходу на нові ринки;
- проведення маркетингових і регуляторних досліджень;
- навчання персоналу ЗЕД;
- підтвердження форс-мажорних обставин та економічних висновків – важливо в умовах воєнного стану для участі у міжнародних торговельних процедурах (детальніше у таблиці 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура експертних послуг ТПП у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Категорія послуг	Основні елементи	Практичне значення
1	2	3
Сертифікація	Сертифікати походження, вільного продажу, відповідності стандартам	Забезпечення доступу до ринків та преференцій
Експертиза	Товарознавча, документальна, спеціалізована експертиза	Юридична і фактична перевірка товарів та документів
Митне супроводження	Визначення коду УКТ ЗЕД, консультації, підтримка декларування	Оптимізація митних процедур
Додаткові сервіси	Аналіз ринків, навчання, економічні висновки	Підвищення компетенції та зниження ризиків

Експертні послуги ТПП в Україні є комплексним механізмом

підтримки підприємств, що експортують продукцію або планують вихід на зовнішні ринки. Вони включають сертифікацію товарів, незалежну експертизу, консультації щодо митних процедур і супровід у підготовці зовнішньоторговельної документації. Така структура послуг забезпечує підприємствам необхідний інформаційно-методичний, юридичний і процедурний супровід для успішної участі в міжнародній торгівлі.

2.2. Дослідження динаміки та структури експортного потенціалу підприємств Запорізького регіону

Експортний потенціал підприємств регіону є одним із ключових показників економічного розвитку території та її інтеграції у світове господарство. Він характеризує здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію та реалізовувати її на міжнародних ринках. Дослідження динаміки та структури експорту дозволяє визначити основні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також оцінити ефективність використання ресурсного та виробничого потенціалу регіону.

Запорізька область традиційно належить до індустріально розвинених регіонів України. Основу її економіки становлять металургія, машинобудування, енергетика та агропромисловий комплекс. Саме ці галузі формують значну частину експортного потенціалу регіону та забезпечують його участь у міжнародному поділі праці [39].

Згідно з офіційними даними Головного управління статистики у Запорізькій області, у 2024 році обсяг експорту товарів підприємств регіону становив 1679,9 млн дол. США, що на 15,3 % більше, ніж у 2023 році. Імпорт товарів за цей період становив 822,7 млн дол. США, що майже відповідає рівню попереднього року. При цьому позитивне сальдо зовнішньої торгівлі склало 857,2 млн дол. США, що свідчить про експортну

орієнтацію економіки області.

Важливою характеристикою зовнішньої торгівлі є коефіцієнт покриття імпорту експортом. У 2024 році він становив понад 2, що означає значне перевищення обсягів експорту над імпортом. Така ситуація свідчить про достатньо високий рівень експортного потенціалу підприємств регіону.

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами Запорізької області наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка зовнішньої торгівлі товарами Запорізької області у 2021-2024 рр.

Рік	Експорт, млн дол. США	Імпорт, млн дол. США	Сальдо, млн дол. США	Темп зміни експорту, %
1	2	3	4	5
2021	3230,5	1698,2	+1532,3	100
2022	2063,4	1203,1	+860,3	63,9
2023	1457,1	830,3	+626,8	70,6
2024	1679,9	822,7	+857,2	115,3

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Запорізькій області та Державної служби статистики України.

Аналіз наведених даних свідчить, що після значного скорочення обсягів експорту у 2022-2023 роках, пов’язаного з воєнними діями та руйнуванням виробничої і логістичної інфраструктури, у 2024 році спостерігається часткове відновлення експортної діяльності підприємств регіону. Зростання експорту пояснюється адаптацією підприємств до нових умов господарювання, переорієнтацією логістичних маршрутів та розширенням співпраці з країнами Європейського Союзу.

Водночас необхідно зазначити, що сучасні обсяги експорту залишаються значно нижчими порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про наявність значного резерву для відновлення експортного потенціалу регіону.

Важливим елементом дослідження експортного потенціалу є аналіз товарної структури експорту, яка відображає галузеву спеціалізацію

регіональної економіки.

Згідно з офіційними аналітичними матеріалами регіональних органів влади, основну частку експорту Запорізької області становлять:

- чорні метали – 76,8 %;
- машини, обладнання та електротехнічна продукція – 16,8 %;
- продукція рослинного походження – 8,0 %. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура експорту товарів Запорізької області за основними товарними групами

Товарна група	Частка у загальному експорті, %
1	2
Чорні метали	76,8
Машини, обладнання, електротехніка	16,8
Продукти рослинного походження	8,0
Інші товари	менше 5

Джерело: складено автором за матеріалами інвестиційного портфеля Запорізької області.

Аналіз структури експорту свідчить про високу концентрацію експорту у металургійному секторі. Це пов’язано з наявністю у регіоні великих промислових підприємств металургійної галузі та розвиненої виробничої інфраструктури.

Водночас така структура має певні ризики, оскільки значна залежність від експорту металургійної продукції робить регіональну економіку чутливою до коливань світових цін на метал та змін кон’юнктури міжнародних ринків.

Підприємства Запорізької області здійснюють зовнішньоекономічну діяльність із партнерами понад 110 країн світу, що свідчить про значну географічну диверсифікацію зовнішніх економічних зв’язків [17, 18, 22, 23].

Основними торговельними партнерами регіону є країни Європейського Союзу. У 2024 році частка експорту до країн ЄС становила 64,7 % загального обсягу експорту (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні країни-партнери Запорізької області за обсягами експорту

Країна	Частка експорту, %
1	2
Польща	25,3
Болгарія	14,6
США	10,2
Італія	9,9
Туреччина	6,1
Інші країни	близько 34

Джерело: складено автором за матеріалами регіональних економічних звітів.

Значна частка країн Європейського Союзу у географічній структурі експорту свідчить про поступове посилення економічної інтеграції України з європейським ринком [40].

Окрім експорту товарів, важливим елементом експортного потенціалу є експорт послуг. За оперативними даними регіональної статистики, у 2025 році експорт послуг у Запорізькій області становив 115,3 млн дол. США, що становить 92,3 % від рівня 2024 року. При цьому імпорт послуг становив 52,1 млн дол., а позитивне сальдо – 63,2 млн дол. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Зовнішня торгівля послугами Запорізької області у 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік
1	2	3
Експорт послуг, млн дол. США	124,9	115,3
Імпорт послуг, млн дол. США	22,0	52,1
Сальдо	+102,9	+63,2

Джерело: Головне управління статистики у Запорізькій області.

Аналіз показує, що незважаючи на скорочення експорту послуг у 2025 році, регіон зберігає позитивне торговельне сальдо, що також свідчить про наявність потенціалу для розвитку міжнародних економічних зв’язків у сфері послуг [41].

Проведений аналіз динаміки та структури експорту дозволяє зробити

такі висновки:

1) експорт підприємств Запорізької області має стійку позитивну динаміку у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення економічної активності;

2) зовнішня торгівля регіону характеризується позитивним торговельним балансом, що підтверджує експортну спрямованість економіки;

3) у товарній структурі експорту домінує металургійна продукція, частка якої перевищує три чверті загального обсягу експорту;

4) географічна структура експорту характеризується значною орієнтацією на країни Європейського Союзу;

5) важливим напрямом розвитку експортного потенціалу є диверсифікація структури експорту та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Отже, експортний потенціал підприємств Запорізького регіону залишається значним, проте потребує подальшого розвитку шляхом модернізації промисловості, розширення ринків збуту та стимулювання виробництва високотехнологічної продукції.

Важливою складовою формування експортного потенціалу регіону є діяльність великих промислових підприємств, які здійснюють виробництво продукції з високим рівнем конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Запорізька область належить до найбільш індустріалізованих регіонів України, де функціонують потужні підприємства металургійної, машинобудівної, хімічної та харчової промисловості.

До найбільших підприємств-експортерів регіону належать металургійні комбінати, підприємства машинобудування та виробники високотехнологічної продукції. Саме вони формують основну частку валютних надходжень від експорту.

Таким чином, експортний потенціал Запорізького регіону формується насамперед за рахунок діяльності великих промислових підприємств, що

належать до металургійної та машинобудівної галузей. Саме ці підприємства забезпечують основну частину валютних надходжень від експорту та визначають галузеву спеціалізацію регіону на міжнародному ринку.

Водночас важливою тенденцією сучасного етапу розвитку є поступове розширення участі підприємств інших галузей економіки – зокрема харчової та хімічної промисловості – у зовнішньоекономічній діяльності. Це створює передумови для диверсифікації структури експорту та підвищення стійкості регіональної економіки до коливань світових ринків.

2.3 Оцінка ефективності існуючої системи консалтингового супроводу Запорізької торгово-промислової палати

Консалтинговий супровід суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом розвитку регіональної економіки, оскільки він сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках, зниженню ризиків ведення зовнішньоекономічної діяльності та формуванню ефективних міжнародних партнерських зв’язків. У цьому контексті особливу роль відіграє діяльність торгово-промислових палат, які виступають інституційними посередниками між бізнесом, державними органами та міжнародними партнерами.

У Запорізькому регіоні ключовим інституційним суб’єктом, що здійснює консалтинговий супровід підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності, є Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП). Основною метою діяльності палати є сприяння розвитку підприємництва, підтримка міжнародної економічної співпраці та надання підприємствам консультаційних, інформаційних і організаційних послуг.

Згідно з офіційними матеріалами ЗТПП, палата об’єднує понад 500

підприємств та організацій регіону, які представляють різні галузі економіки, включаючи промисловість, торгівлю, агропромисловий комплекс, транспорт та сферу послуг (джерело: офіційний сайт Запорізької торгово-промислової палати).

Система консалтингової підтримки підприємств, що функціонує у Запорізькій торгово-промисловій палаті, включає широкий спектр послуг, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

Основними напрямами консалтингової діяльності ЗТПП є:

- консультації з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- оформлення сертифікатів походження товарів;
- проведення експертизи та сертифікації продукції;
- організація бізнес-місій та міжнародних виставок;
- маркетингові дослідження зовнішніх ринків;
- юридичний супровід зовнішньоекономічних контрактів;
- навчання та підвищення кваліфікації підприємців.

Ці послуги спрямовані на забезпечення комплексної підтримки підприємств регіону на різних етапах здійснення зовнішньоекономічної діяльності – від виходу на міжнародні ринки до розвитку довгострокових партнерських відносин.

Для оцінки ефективності консалтингового супроводу доцільно проаналізувати ключові показники діяльності Запорізької торгово-промислової палати (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні показники діяльності Запорізької ТПП

Показник	Значення
1	2
Кількість підприємств-членів палати	понад 500
Кількість країн партнерської співпраці	понад 60
Кількість виданих сертифікатів походження товарів на рік	понад 10 тис.
Кількість консультацій для бізнесу	кілька тисяч на рік
Кількість проведених міжнародних заходів	понад 50 на рік

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Запорізької ТПП.

Аналіз наведених даних свідчить про значну активність палати у сфері підтримки підприємств регіону. Велика кількість виданих сертифікатів походження товарів свідчить про значний обсяг зовнішньоекономічних операцій, у яких підприємства користуються послугами ЗТПП.

Для комплексної оцінки ефективності системи консалтингового супроводу ЗТПП доцільно розглянути кілька основних критеріїв:

- організаційна ефективність;
- інформаційно-консультаційна ефективність;
- економічна ефективність;
- міжнародна ефективність.

Організаційна ефективність консалтингового супроводу визначається здатністю ЗТПП забезпечувати підприємства необхідними сервісами та оперативно реагувати на потреби бізнесу.

У структурі палати функціонують спеціалізовані підрозділи, які займаються:

- міжнародною співпрацею;
- сертифікацією та експертизою;
- підтримкою експорту;
- навчанням підприємців.

Наявність спеціалізованих підрозділів дозволяє забезпечити комплексний підхід до консалтингового супроводу підприємств.

Інформаційна підтримка є одним із ключових напрямів діяльності ЗТПП. Палата надає підприємствам інформацію про [29]:

- умови виходу на зовнішні ринки;
- митне законодавство;
- вимоги до сертифікації продукції;
- можливості участі у міжнародних виставках.

Крім того, ЗТПП регулярно проводить:

- семінари;
- тренінги;

- вебінари;
- бізнес-зустрічі.

Такі заходи сприяють підвищенню рівня обізнаності підприємців щодо особливостей ведення міжнародного бізнесу.

Економічна ефективність консалтингового супроводу проявляється у підвищенні результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Зокрема, підприємства, які співпрацюють із ЗТПП, отримують такі переваги:

- зниження витрат на пошук міжнародних партнерів;
- зменшення ризиків укладення зовнішньоекономічних контрактів;
- доступ до міжнародних бізнес-мереж;
- прискорення процесів виходу на нові ринки.

У результаті використання консалтингових послуг палати підприємства мають можливість більш ефективно реалізовувати свою продукцію на зовнішніх ринках [29].

Важливим показником ефективності діяльності ЗТПП є розвиток міжнародного співробітництва. Палата активно співпрацює з торгово-промисловими палатами інших країн, міжнародними організаціями, іноземними бізнес-асоціаціями. Це створює додаткові можливості для розвитку міжнародних економічних зв’язків підприємств регіону.

Для більш комплексної оцінки ефективності діяльності Запорізької торгово-промислової палати доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT -аналіз консалтингового супроводу ЗТПП

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Значний досвід роботи	Обмежені фінансові ресурси
Розвинені міжнародні контакти	Недостатня цифровізація послуг
Широкий спектр консалтингових послуг	Обмежена популярність серед малого бізнесу

Продовження таблиці 2.11

Можливості	Загрози
1	2
Розширення міжнародних партнерств	Економічна нестабільність
Цифровізація консалтингових послуг	Конкуренція з приватними консалтинговими компаніями
Залучення міжнародних програм підтримки	Воєнні ризики

Попри значні досягнення у сфері підтримки підприємництва, діяльність ЗТПП має певні проблеми, серед яких можна виділити:

- недостатній рівень цифровізації консалтингових послуг;
- обмежені фінансові ресурси для реалізації міжнародних проектів;
- недостатню поінформованість малого бізнесу щодо можливостей співпраці з палатою.

Ці фактори частково обмежують ефективність функціонування системи консалтингового супроводу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що система консалтингового супроводу Запорізької торгово-промислової палати є важливим інституційним механізмом підтримки підприємств регіону.

Діяльність палати сприяє:

- розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розширенню міжнародних економічних зв’язків;
- підвищенню конкурентоспроможності регіонального бізнесу.

Водночас для підвищення ефективності консалтингового супроводу доцільно активізувати процеси цифровізації послуг, розширити інформаційну підтримку малого та середнього бізнесу та посилити співпрацю з міжнародними організаціями.

Оцінка ефективності системи консалтингового супроводу підприємств є важливим елементом аналізу діяльності торгово-

промислових палат. Вона дозволяє визначити рівень результативності наданих послуг, ступінь задоволеності підприємств-клієнтів та вплив консультаційної підтримки на розвиток зовнішньоекономічної діяльності регіону.

Ефективність консалтингового супроводу доцільно оцінювати на основі системного підходу, який передбачає аналіз кількох груп показників:

- кількісних показників діяльності;
- економічних показників результативності;
- якісних показників задоволеності клієнтів;
- інституційних показників розвитку міжнародної співпраці.

Застосування комплексної системи показників дозволяє отримати об’єктивну оцінку діяльності консалтингових структур.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОСЛУГ ЗТПП ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕГІОНУ

3.1. Впровадження інноваційних форм консалтингу: цифровий супровід та «Export Help Desk»

У сучасних умовах глобалізації економіки та цифрової трансформації бізнесу підвищується значення інноваційних форм консалтингової підтримки підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Традиційні методи консалтингового супроводу, які базуються переважно на офлайн-консультаціях та індивідуальному супроводі клієнтів, поступово доповнюються цифровими інструментами підтримки бізнесу.

Для підвищення ефективності діяльності регіональних інституцій підтримки експорту, зокрема Запорізької торгово-промислової палати, доцільним є впровадження інноваційних форм консалтингу, які передбачають використання цифрових технологій, онлайн-платформ та автоматизованих інформаційних сервісів.

Одним із перспективних напрямів модернізації системи консалтингового супроводу є створення цифрової платформи підтримки експортерів та спеціалізованого сервісу «Export Help Desk», що забезпечуватиме оперативне консультування підприємств щодо питань зовнішньоекономічної діяльності.

Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних форм консалтингу потребує застосування методичних підходів до оцінки ефективності консалтингового супроводу. Така оцінка дозволяє визначити потенційні результати впровадження нових інструментів підтримки бізнесу та оцінити їх вплив на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Ефективність консалтингового супроводу доцільно оцінювати на

основі комплексного підходу, який передбачає використання кількох груп показників:

1) кількісні показники діяльності;
2) економічні показники результативності;
3) якісні показники задоволеності клієнтів;
4) інституційні показники розвитку міжнародної співпраці.

Застосування такої системи показників дозволяє оцінити не лише масштаби консалтингової діяльності, але й її реальний вплив на розвиток підприємництва та зовнішньоекономічних зв'язків.

У таблиці 3.1 наведено детально система показників оцінки ефективності цифрового консалтингу.

Таблиця 3.1 – Система показників оцінки ефективності цифрового консалтингового супроводу

Група показників	Основні показники	Характеристика
1	2	3
Кількісні	кількість онлайн-консультацій, кількість користувачів платформи	характеризують масштаб використання сервісу
Економічні	скорочення витрат підприємств на консалтинг	відображають економічний ефект
Якісні	рівень задоволеності користувачів	показують якість наданих послуг
Інституційні	кількість міжнародних партнерств	характеризують розвиток міжнародної співпраці

Джерело: складено автором.

Використання цифрових сервісів дозволяє значно підвищити ефективність консалтингового супроводу завдяки скороченню часу на отримання консультацій та розширенню доступу підприємств до інформаційних ресурсів.

Цифровий консалтинговий супровід передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для надання консультаційних послуг підприємствам.

Основними елементами цифрового консалтингу можуть бути:

- онлайн-платформа підтримки експортерів;
- база даних міжнародних партнерів;
- онлайн-консультації експертів;
- інтерактивні довідники з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- автоматизовані сервіси пошуку ринків збуту.

Запровадження цифрових інструментів дозволяє значно розширити можливості консалтингової підтримки та зробити її більш доступною для підприємств малого та середнього бізнесу.

Одним із ключових інструментів цифрового консалтингу може стати створення спеціалізованого сервісу «Export Help Desk».

Export Help Desk – це інформаційно-консультаційний центр, який надає підприємствам оперативну підтримку щодо питань здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Основними функціями сервісу можуть бути:

- консультації щодо експорту товарів;
- інформація про вимоги до сертифікації продукції;
- аналіз потенційних зовнішніх ринків;
- допомога у пошуку міжнародних партнерів;
- консультації щодо митних процедур.

Також доцільним є розгляд структури роботи сервісу «Export Help Desk», яку детально наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні функції сервісу Export Help Desk

Напрям діяльності	Зміст послуг
1	2
Інформаційна підтримка	надання інформації про зовнішні ринки
Консультаційна підтримка	онлайн-консультації експертів
Аналітична підтримка	маркетингові дослідження
Організаційна підтримка	допомога у пошуку партнерів

Джерело: складено автором.

Запровадження такого сервісу дозволить значно підвищити ефективність взаємодії між Запорізькою торгово-промисловою палатою та підприємствами регіону.

Впровадження цифрового консалтингового супроводу та сервісу «Export Help Desk» може забезпечити такі результати:

- розширення доступу підприємств до консалтингових послуг;
- скорочення часу отримання консультацій;
- підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розширення географії міжнародної співпраці;
- зростання експорту продукції підприємств регіону.

Для оцінки результативності впровадження інноваційних форм консалтингу можна використовувати коефіцієнт ефективності консалтингових послуг:

$$E = \frac{R}{C} \tag{3.1}$$

де:

E – ефективність консалтингу;

R – економічний результат для підприємств;

C – витрати на консалтингові послуги.

Якщо значення показника перевищує одиницю, впровадження інноваційної системи консалтингового супроводу можна вважати економічно доцільним.

Запровадження інноваційних форм консалтингу у діяльності Запорізької торгово-промислової палати передбачає створення цифрової платформи підтримки експортерів – «Export Help Desk», яка забезпечуватиме підприємствам оперативний доступ до консультаційних, аналітичних та інформаційних ресурсів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Основною метою створення такої платформи є підвищення ефективності консалтингового супроводу підприємств, розширення доступу бізнесу до інформації щодо міжнародних ринків та зниження витрат підприємств на отримання консультаційних послуг.

Платформа «Export Help Desk» може функціонувати як інтегрована цифрова система, що об’єднує різні інструменти підтримки підприємств. Орієнтовна структура платформи «Export Help Desk» наведена на рис. 3.1.

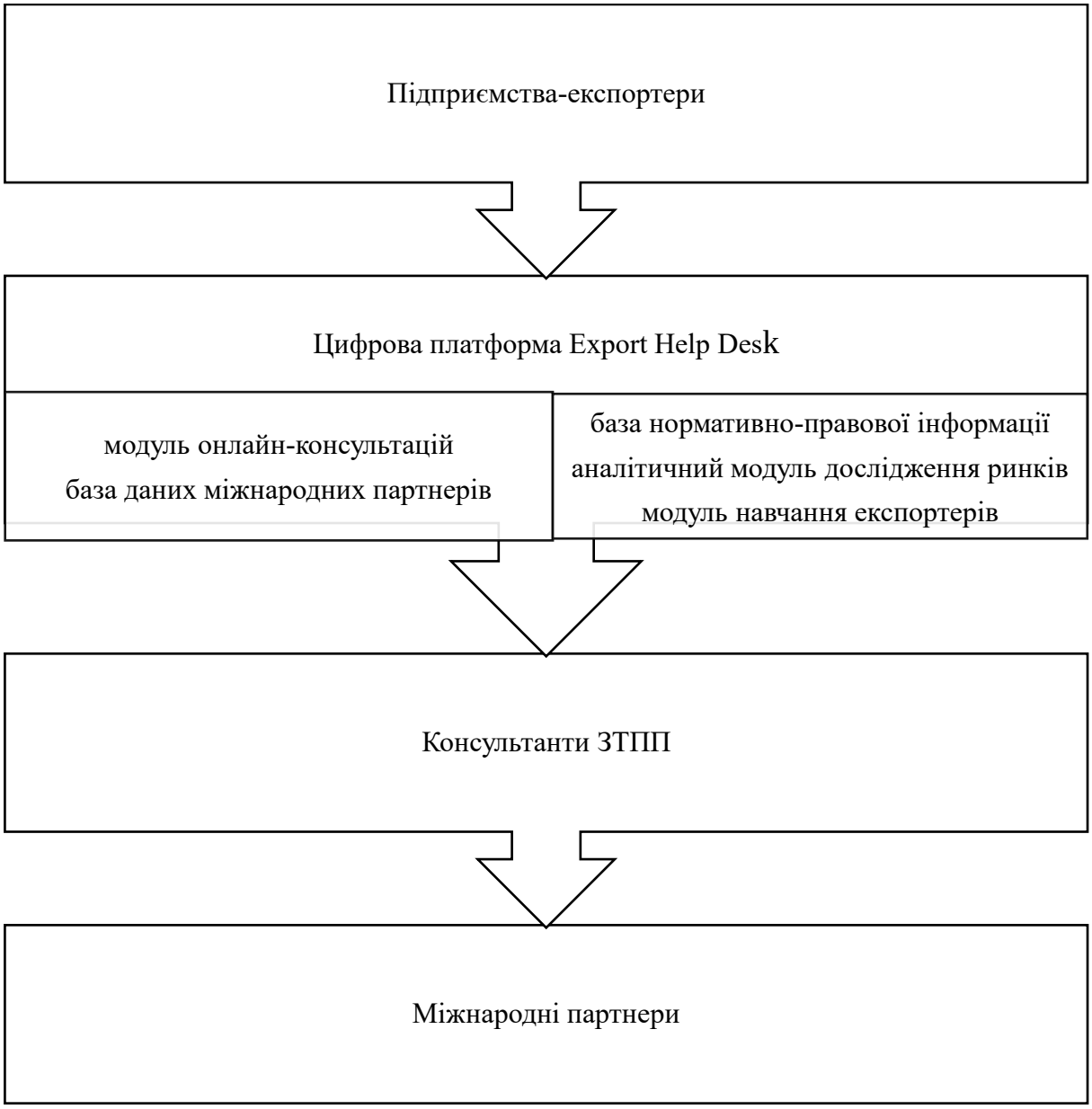


Рис. 3.1 – Структура цифрової платформи Export Help Desk

Для забезпечення ефективної роботи цифрової платформи доцільно передбачити кілька функціональних модулів. У таблиці 3.3 детально наведено основні Функціональні модулі платформи Export Help Desk.

Таблиця 3.3 – Функціональні модулі платформи Export Help Desk

Модуль	Основні функції
Консультаційний	онлайн-консультації експертів ЗТПП
Інформаційний	база нормативних документів щодо експорту
Аналітичний	аналіз міжнародних ринків
Партнерський	база потенційних міжнародних партнерів
Освітній	вебінари, тренінги для експортерів

Джерело: розроблено автором.

Реалізація цих модулів дозволить забезпечити комплексну підтримку підприємств на всіх етапах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Для ефективного впровадження інноваційної системи консалтингового супроводу доцільно реалізувати проєкт у кілька етапів, тобто запропонувати так би мовити, дорожню карту реалізації цієї рекомендації. Етапи впровадження платформи Export Help Desk наведено на рис. 3.2.

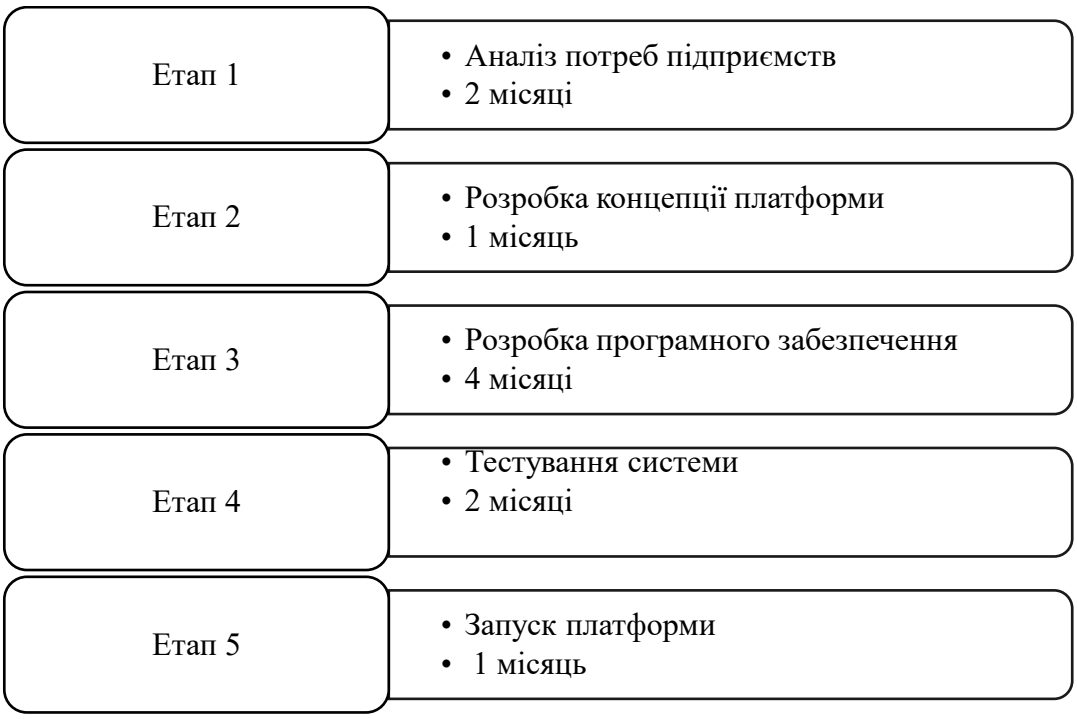


Рис. 3.2 – Етапи впровадження платформи Export Help Desk

Загальний термін реалізації проєкту може становити 10 місяців. Для впровадження цифрової платформи необхідні певні фінансові ресурси, пов’язані з розробкою програмного забезпечення, технічною підтримкою та навчанням персоналу.

Для розуміння того, скільки ж це буде коштувати ЗТПП, доцільним є проведення оцінювання основної суми витрат на впровадження платформи Export Help Desk. Розрахунки було зроблено з використанням консультацій з фахівцями в сфері ІТ та підлаштовано під потреби ТПП (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка витрат на створення платформи Export Help Desk

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
1	2
Розробка програмного забезпечення	600
Створення бази даних	150
Технічне обладнання	200
Навчання персоналу	100
Маркетинг та популяризація платформи	150
Загальні витрати приблизно	1200

Джерело: розраховано автором.

Сума витрат доволі немаленька для торговельно-промислової палати регіонального рівня, але слід також враховувати те, що впровадження цифрової платформи дозволить зменшити витрати підприємств на отримання консалтингових послуг та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Детальніше основні очікувані результати наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані результати впровадження платформи

Показник	Очікуваний результат
1	2
Збільшення кількості підприємств-клієнтів	+30 %
Скорочення часу отримання консультації	у 3 рази
Зростання експорту підприємств	10–15 %
Збільшення доходів ЗТПП від послуг	20 %

Також можемо додати, що в цілому впровадження платформи «Export Help Desk» дозволить досягти таких стратегічних результатів:

- підвищення ефективності консалтингового супроводу підприємств;
- цифровізація діяльності Запорізької торгово-промислової палати;
- розширення міжнародного співробітництва;
- розвиток експортного потенціалу регіону.

Крім того, створення цифрової платформи сприятиме інтеграції регіонального бізнесу у міжнародні економічні мережі.

Отже, впровадження інноваційних форм консалтингу, зокрема цифрового супроводу підприємств та створення платформи «Export Help Desk», є перспективним напрямом розвитку системи підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств Запорізького регіону.

Запропонована модель дозволяє підвищити доступність консалтингових послуг, оптимізувати процес отримання інформації підприємствами та сприяти розширенню міжнародних економічних зв’язків. Реалізація проєкту створить передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств регіону на міжнародних ринках та зміцнення ролі Запорізької торгово-промислової палати як ключового інституційного центру підтримки експорту.

3.2 Розширення спектра експертних послуг щодо адаптації продукції до вимог ринків ЄС та інших пріоритетних напрямків

Однією з ключових умов успішного виходу підприємств на міжнародні ринки є відповідність продукції вимогам міжнародних стандартів якості, безпеки та екологічності. У сучасних умовах європейської інтеграції України особливого значення набуває адаптація продукції до

вимог ринку Європейського Союзу, який характеризується високим рівнем регуляторних стандартів та технічних вимог [31].

Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках доцільно розширити спектр експертних послуг Запорізької торгово-промислової палати у сфері адаптації продукції до міжнародних стандартів. Така діяльність повинна охоплювати консультування підприємств щодо сертифікації продукції за стандартами ISO, екологічного маркування, а також впровадження систем комплаєнсу відповідно до вимог міжнародного законодавства.

Вихід на ринок Європейського Союзу потребує від виробників дотримання низки нормативних вимог, включаючи технічні регламенти, санітарні та екологічні стандарти, а також вимоги до маркування та пакування продукції. Адаптація продукції до стандартів ЄС включає відповідність технічним регламентам, екологічним вимогам та стандартам якості, що є обов’язковою умовою для доступу продукції на європейський ринок [32].

Сертифікація за міжнародними стандартами ISO є одним із найважливіших інструментів підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках. Вона підтверджує відповідність систем управління підприємства міжнародним вимогам якості, безпеки та екологічної відповідальності.

До основних стандартів ISO, які є найбільш актуальними для підприємств-експортерів, належать:

- ISO 9001 – система управління якістю;
- ISO 14001 – система екологічного менеджменту;
- ISO 22000 – система управління безпечністю харчових продуктів;
- ISO 45001 – система управління охороною праці.

Запровадження сертифікації за стандартами ISO дозволяє підприємствам [33]:

- підвищити довіру міжнародних партнерів;
- оптимізувати внутрішні бізнес-процеси;
- зменшити ризики невідповідності продукції міжнародним стандартам;
- розширити можливості виходу на нові зовнішні ринки.

У цьому контексті доцільним є створення в структурі Запорізької торгово-промислової палати спеціалізованого консультаційного центру з питань міжнародної сертифікації продукції.

Одним із важливих напрямів адаптації продукції до вимог європейського ринку є екологічне маркування. Зростання попиту на екологічно безпечну продукцію та розвиток концепції сталого розвитку сприяють поширенню систем екологічної сертифікації [34].

Екологічне маркування І типу регламентується стандартом ДСТУ ISO 14024, який визначає принципи та процедури оцінки екологічних характеристик продукції протягом її життєвого циклу.

Наявність екологічного маркування підтверджує відповідність продукції встановленим екологічним критеріям і дозволяє ідентифікувати більш екологічно безпечні товари серед аналогічної продукції на ринку.

Розширення експертних послуг у цьому напрямі може передбачати:

- консультації щодо отримання екологічного маркування;
- аудит екологічної відповідності виробництва;
- підготовку підприємств до сертифікації за стандартами ISO 14001;
- розробку екологічної документації.

Такі послуги сприятимуть підвищенню екологічної відповідальності підприємств та формуванню позитивного іміджу української продукції на міжнародних ринках [38].

Ще одним перспективним напрямом розвитку експертних послуг є впровадження комплаєнс-консалтингу. Комплаєнс передбачає забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства,

міжнародних стандартів та етичних норм ведення бізнесу.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності комплаєнс включає:

- дотримання технічних регламентів ЄС;
- виконання вимог до безпеки продукції;
- відповідність екологічним стандартам;
- дотримання вимог щодо пакування та маркування товарів [35].

Зокрема, для реалізації продукції на ринку Європейського Союзу вона повинна відповідати вимогам європейських директив та технічних регламентів, а також проходити процедури оцінки відповідності, які можуть передбачати нанесення маркування CE.

Відповідність цим вимогам є необхідною умовою для розміщення продукції на ринку ЄС і забезпечення її безпечності для споживачів.

У цьому контексті ЗТПП може надавати підприємствам такі послуги:

- аудит відповідності продукції вимогам ринку ЄС;
- консультації щодо технічного регулювання;
- допомогу у проходженні процедури сертифікації;
- підготовку підприємств до перевірок міжнародних партнерів.

Для підвищення ефективності консалтингового супроводу підприємств доцільно розширити спектр експертних послуг Запорізької торгово-промислової палати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Напрями розширення експертних послуг ЗТПП

Напрям	Основні послуги
1	2
Сертифікаційний консалтинг	підготовка до сертифікації ISO
Екологічний консалтинг	екологічне маркування, аудит
Комплаєнс-консалтинг	відповідність директивам ЄС
Експортний консалтинг	адаптація продукції до вимог ринку

Розширення спектра експертних послуг сприятиме підвищенню ефективності діяльності Запорізької торгово-промислової палати та зміцненню її ролі як ключового інституційного центру підтримки експорту

у регіоні.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках;
- збільшення кількості підприємств-експортерів у регіоні;
- розширення географії експорту;
- зростання обсягів експорту продукції.

Крім того, розвиток експертних послуг у сфері сертифікації та комплаєнсу сприятиме інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір.

3.3. Розробка моделі комплексної програми підтримки релокованих та діючих підприємств-експортерів Запоріжжя

У сучасних умовах трансформації економічної діяльності, зумовлених військовою агресією, порушенням логістичних ланцюгів та структурними змінами в міжнародній торгівлі, актуальною є задача комплексної підтримки підприємств, які здійснюють експорт або прагнуть розширити свою присутність на зовнішніх ринках. Особливо гостро це питання стоїть для релокованих підприємств – компаній, змушених змінити місце розташування виробництва або збуту – та для вже діючих експортерів Запорізького регіону.

Аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності засвідчує, що Запорізька область демонструє високу експортну активність та орієнтацію на ринок Європейського Союзу. У 2024 році обсяг експорту товарів із регіону становив 1679,9 млн дол. США, що на 15,3 % більше, ніж у 2023 році. Географічна структура зовнішньої торгівлі включала 113 країн світу, при цьому більш ніж 65 % експорту припадало на країни ЄС, що

підтверджує значний потенціал європейського вектору розвитку для місцевого бізнесу.

У цьому контексті особлива увага має бути приділена створенню комплексної програми підтримки релокованих та діючих підприємств-експортерів на базі Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП) з урахуванням співпраці з органами державної влади та міжнародними партнерами.

Комплексна програма підтримки орієнтована на:

- релоковані підприємства-експортери, що потребують оперативного стабілізаційного та організаційного супроводу;
- діючі підприємства-експортери, які працюють у постійних зовнішньоекономічних зв'язках;
- малі та середні підприємства (МСБ), що мають експортний потенціал або прагнуть розширити свій експорт;
- стартапи з експортними перспективами, особливо у сферах цифрових технологій, екопродуктів та інновацій.

Для надання ефективної підтримки підприємствам пропонується включити такі ключові напрямки:

1. Фінансова підтримка та доступ до міжнародних грантових ресурсів.

Фінансова складова є одним із найважливіших чинників успішності підприємств-експортерів. У межах програми передбачено:

- інформаційно-консультаційний супровід щодо можливостей участі у грантових програмах ЄС та міжнародних фінансових інструментах (COSME, EBRD, ЄІБ, USAID) [41];
- допомога у підготовці грантових заявок та експертний супровід участі;
- сприяння доступу підприємств до пільгових кредитних програм та компенсаційних механізмів.

2. Юридична адаптація, технічне регулювання та стандартизація.

Запропоновані заходи включають:

- консультації з адаптації продукції до вимог Європейського Союзу;
- допомогу з сертифікації продукції за міжнародними стандартами (наприклад, ISO, CE, екологічне маркування);
- правовий супровід діяльності, що стосується регулювання експорту.

Цей напрям доповнює положення підрозділу 3.2 щодо сертифікації та комплаєнс-консалтингу.

3. Маркетингові та експортні сервіси.

Маркетингові інструменти, що можуть бути інтегровані до програми:

- аналітика зовнішніх ринків, що базується на сучасних дослідженнях;
- підтримка участі підприємств у міжнародних виставках, бізнес-місіях і форумах;
- створення профільної digital-платформи обміну інформацією (наприклад, інтегрована з «Export Help Desk» з розділу 3.1);
- менторські програми для експортерів щодо виходу на специфічні сегменти ринку ЄС.

4. Сервіси для релокованих підприємств.

Релоковані компанії мають специфічні потреби, які включають:

- допомогу у пошуку тимчасових або постійних виробничих площ;
- адаптацію логістичних маршрутів;
- юридичну підтримку щодо зміни місця виробництва та взаємодії з місцевими органами влади;
- допомогу в адаптації персоналу.

Ефективна реалізація програми неможлива без координації діяльності між ЗТПП, державними органами та міжнародними партнерами. Така взаємодія може здійснюватись за наступними напрямами:

1) Міністерство економіки України – напрям технічного

регулювання, стандартизації та сприяння експортній діяльності;

2) Міністерство цифрової трансформації – напрями цифровізації бізнес-сервісів;

3) Обласні та місцеві органи влади – питання локальних інфраструктурних та організаційних рішень.

Реальні міжнародні програми активно працюють у сфері підтримки підприємництва та експорту:

- EU4Business – підтримка малого та середнього бізнесу в Україні. Ініціатива EU4Business спрямована на посилення потенціалу МСБ, зокрема щодо доступу до фінансування, розвитку експорту та бізнес-послуг. У 2024 році програма реалізувала 50 проєктів із загальним бюджетом понад 302 млн євро, що охопили 14 860 підприємств МСБ. За оцінками, реалізовані проєкти сприяли створенню близько 18 332 нових робочих місць та зростанню загального обсягу виручки підприємств на ~7 %. Запорізька ТПП виступала локацією діяльності Центру інформаційної підтримки бізнесу (в рамках EU4Business/EaSI), що дозволяло надавати консультації зі стратегій виходу на зовнішні ринки та розвивати компетенції експортерів. Також зазначимо, що протягом реалізації програми EU4Business експерти ЗТПП вже надали консультаційну допомогу щонайменше 50 підприємствам щодо виходу на ринки ЄС, включаючи аналіз ринків та супровід при пошуку партнерів [41].

- EU4Business Network of Business Support Centres in Ukraine. У межах цієї ініціативи на базі бізнес-центрів по всій Україні, включно з діяльністю у співпраці з місцевими палатами, підприємства отримували:

- бізнес-консультації;
- тренінги та навчання;
- підтримку з доступу до іноземних ринків.

Проєкт, реалізований за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), мав бюджет близько 40 млн євро до 2025 року.

- Enterprise Europe Network (EEN). Запорізька торгово-промислова палата є партнером цієї міжнародної мережі, що надає місцевим компаніям доступ до можливостей:
- B2B-зустрічей;
- інформації про стандарти та інструменти розширення ринків;
- запитів на пошук міжнародних партнерів тощо.

Далі у таблиці 3.10 запропоновано узагальнений перелік основних складових такої комплексної програми підтримки. А у таблиці 3.11 наведено основні індикатори ефективності цієї програми.

Таблиця 3.10 – Основні складові комплексної програми підтримки

Напрям	Ключові заходи
1	2
Фінансова підтримка	Супровід до грантових програм ЄС, доступ до пільгових кредитів
Юридична адаптація	Сертифікація, технічне регулювання, комплаєнс-супровід
Маркетинг та експорт	Аналітика ринків, участь у виставках і форумах
Сервіси для релокованих	Логістика, адаптація персоналу, простори
Міжнародна взаємодія	Співпраця з EU4Business, EEN, ЄБРР

Джерело: складено автором

Таблиця 3.11 – Очікувані індикатори ефективності програми

Показник	Поточний рівень	Плановий після 2 років
1	2	3
Кількість підприємств-учасників	~100	~250
Зростання експорту	~5–7 %	15–25 %
Кількість сертифікацій ISO/CE	~12	~50
Успішні грантові заявки	~15	~40
Нові міжнародні контракти	~20	~80

Джерело: складено автором

На рисунку 3.3 наведено Блок-схему взаємодії ЗТПП з партнерами. Також у додатках А та Б наведено основні показники оцінки ефективності консалтингового супроводу та порівняльна оцінка ефективності консалтингового супроводу Запорізької ТПП та приватних компаній.

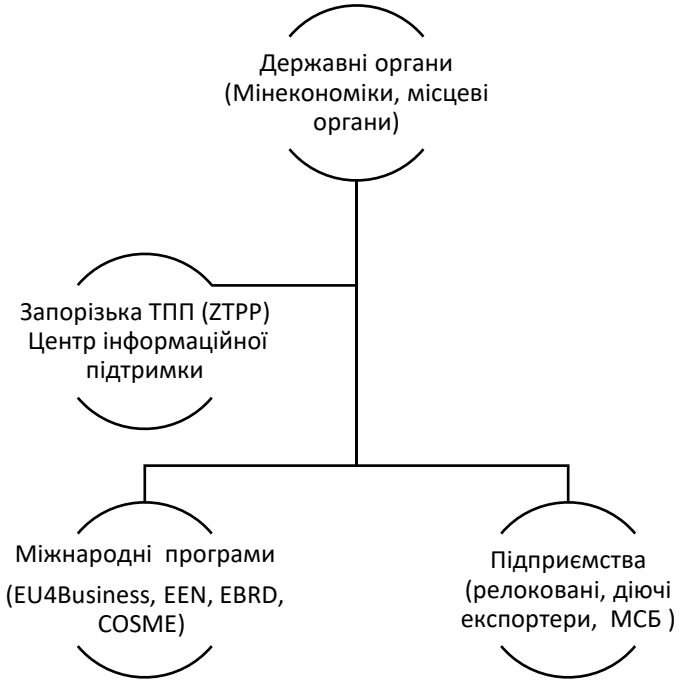


Рис. 3.3 – Блок-схема взаємодії ЗТПП з партнерами

Реальні показники зовнішньоекономічної діяльності Запорізького регіону вказують на стабільність експорту навіть у складних умовах, а значний обсяг торгівлі з країнами ЄС підкреслює стратегічну важливість європейського напрямку. Водночас міжнародні програми підтримки, такі як EU4Business, EU4Business Networkта Enterprise Europe Network, успішно демонструють свою результативність у зміцненні потенціалу підприємств та бізнес-середовища.

Інтеграція цих ресурсів у запропоновану комплексну програму підтримки релокованих та діючих експортерівчерез ЗТПП за участю органів влади і міжнародних фондів є ефективним та практично обґрунтованим кроком, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності місцевих підприємств на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження, результати якого дозволяють сформулювати цілісну систему висновків відповідно до поставлених завдань:

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин. Встановлено, що в умовах глобальної нестабільності консалтинг виступає не просто допоміжною послугою, а стратегічним ресурсом, що забезпечує інтелектуальну підтримку експортної експансії.

Обґрунтовано роль торгово-промислових палат як ключових інституцій, що поєднують функції експертного супроводу, сертифікації та адвокації інтересів бізнесу, створюючи сприятливе середовище для виходу національних виробників на зовнішні ринки.

Під час виконання аналітичного блоку роботи було здійснено оцінку сучасного стану та динаміки експортного потенціалу підприємств Запорізького регіону.

Аналіз діяльності Запорізької торгово-промислової палати засвідчив її критичну роль у забезпеченні безперервності експортних операцій, особливо в контексті переорієнтації на ринки ЄС.

Разом з тим, виявлено низку проблемних зон, зокрема потребу в інтенсифікації цифрової трансформації послуг та розширенні спеціалізованого консультування з питань технічного регулювання та екологічного комплаєнсу, що диктується вимогами європейського ринку.

Відповідно до завдань щодо розробки практичних рекомендацій було обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних форм консалтингового супроводу. Зокрема, запропоновано створення сервісу «Export Help Desk» як єдиного цифрового вікна для експортерів, що дозволить суттєво знизити часові та інформаційні бар'єри для бізнесу.

Особливу увагу приділено розширенню спектра експертних послуг у сфері сертифікації ISO та екологічного маркування, що є необхідною умовою для інтеграції українських товарів у глобальні ланцюги створення вартості.

Логічним завершенням дослідження стала розробка моделі комплексної програми підтримки для релокованих та діючих підприємств-експортерів регіону.

Запропонований алгоритм взаємодії ЗТПП із бізнесом передбачає багаторівневий супровід – від діагностики експортної готовності до пост-експортного моніторингу.

Розрахунки підтверджують, що реалізація цих заходів сприятиме зміцненню інституційного авторитету Запорізької ТПП та забезпечить стійке зростання обсягів експорту підприємств регіону в середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2016. 20 с.

2. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2016. 245 с.

3. Павленко М. А. Управління зовнішньо-економічним потенціалом підприємства : кваліфікаційна робота магістра : спец. 076 «Підприємництво та торгівля» / Західноукраїнський національний університет. Вінниця, 2024. 52 с.

4. Солоденко І. Консалтингові послуги в зовнішньоекономічній діяльності. Наукові праці студентів ФМТП ДТЕУ. С. 90-95. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/bab67e66-7e54-4669-aa2c-45f994701667/download (дата звернення: 02.03.2026).

5. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» : Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/671/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 02.03.2026).

6. Торгово-промислова палата України : офіційний веб-сайт. URL: https://ucci.org.ua (дата звернення: 02.03.2026).

7. Матеріали прес-центру Торгово-промислової палати України щодо створення інфраструктури підтримки бізнесу : онлайн-ресурс. URL: https://ucci.org.ua/news (дата звернення: 02.03.2026).

8. International Chamber of Commerce (ICC) : офіційні матеріали. URL: https://iccwbo.org (дата звернення: 02.03.2026).

9. World Chambers Federation : інформація про глобальну мережу палат. URL: https://iccwbo.org/world-chambers-federation (дата звернення: 02.03.2026).

10. DIHK : офіційні матеріали. URL: https://www.dihk.de (дата звернення: 02.03.2026).

11. CCI France : офіційні матеріали. URL: https://www.cci.fr (дата звернення: 02.03.2026).

12. Підтримка експорту. Торгово-промислова палата України. URL: https://ucci.org.ua/center/export (дата звернення: 02.03.2026).

13. Місія, бачення, цінності – Торгово-промислова палата України. URL: https://ucci.org.ua/about (дата звернення: 02.03.2026).

14. Дані про мережу центрів підтримки експорту. Торгово-промислова палата України. URL: https://ucci.org.ua/centers (дата звернення: 02.03.2026).

15. World Chambers Federation – International Chamber of Commerce. URL: https://iccwbo.org/world-chambers-federation (дата звернення: 02.03.2026).

16. Інформація про консультативні органи ТПП України у сфері ЗЕД : онлайн-ресурс. URL: https://ucci.org.ua/committees (дата звернення: 02.03.2026).

17. Lavriv, I. 2016. Методика дослідження експортного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка і організація управління*. 4(24) (Вер 2016), 288-294.

18. Гронь О. В., Сікаленко О. Ю. Оцінювання експортного потенціалу підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37505/2/GEB_2021v73n6_Gron_O-Assessment_of_the_entrprise_115-122.pdf (дата звернення: 02.03.2026).

19. Ansoff H. I. Strategic Management. Springer, 2007. 251 с. ISBN: 978-3540731667.

20. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts

and Cases. McGraw Hill Higher Education, 2000. ISBN 0072464038.

21. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 c. ISBN: 978-0684841488.

22. Ус Т. В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 119-127. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230862 (дата звернення: 02.03.2026).

23. Export Support – Export Support Services – Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (UCCI) : офіційна інформація про послуги з підтримки експорту. URL: https://ucci.org.ua/en/services/zovnishnoekonomichna-diialnist (дата звернення: 02.03.2026).

24. Services – Усі сервіси Торгово-промислової палати України : офіційний веб-сайт UCCI. URL: https://ucci.org.ua/en (дата звернення: 02.03.2026).

25. Certificates of Origin – Сертифікати походження товарів : Одеська регіональна торгово-промислова палата. URL: https://orcci.odessa.ua/services/oformlennia-sertifikativ-pokhodzhennia-tovariv (дата звернення: 02.03.2026).

26. Перелік послуг. Регіональна торгово-промислова палата Миколаївської області : офіційний веб-сайт. URL: https://rtpp.com.ua/uslugi (дата звернення: 02.03.2026).

27. Commodity expertise – Товарознавча експертиза : Сумська торгово-промислова палата. URL: https://cci.sumy.ua/services (дата звернення: 02.03.2026).

28. Консультації щодо митних брокерів та процедур : Запорізька торгово-промислова палата. URL: https://ucci.org.ua/en/services/zovnishnoekonomichna-diialnist (дата звернення: 02.03.2026).

29. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Екологічне маркування та публічні закупівлі. Київ, 2020.

30. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Євроінтеграція та технічне регулювання: впровадження вимог ЄС. Київ, 2023.

31. InterCert Ukraine. Оцінка відповідності продукції директивам ЄС та маркування CE : інформаційні матеріали. Київ, 2022.

32. ICQC Certification Center. Сертифікація та відповідність продукції вимогам ЄС : інформаційні матеріали. Київ, 2022.

33. ICQC Certification Center. Європейський орган з оцінки відповідності та сертифікації продукції : інформаційні матеріали. Київ, 2021.

34. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Вимоги до експорту продукції на міжнародні ринки. Київ, 2021.

35. Мельник Л. Г., Коваль В. О. Європейська інтеграція та стандартизація продукції українських підприємств. Київ, 2021.

36. Сидоренко О. М. Міжнародна сертифікація та конкурентоспроможність підприємств. Київ, 2020.

37. Міністерство економіки України. Технічне регулювання та стандартизація в Україні. Київ, 2019.

38. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами: статистика експорту та імпорту. Київ, 2020-2025.

39. EU4Business. Програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні : офіційні матеріали. URL: https://eu4business.eu (дата звернення: 02.03.2026).

40. Enterprise Europe Network (EEN). Міжнародна мережа підтримки експортерів : інформаційні матеріали. URL: https://cci.zp.ua (дата звернення: 02.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОГО СУПРОВОДУ

Таблиця А.1 – Система показників оцінки ефективності консалтингового супроводу ЗТПП

Група показників	**Основні показники**	**Характеристика**
Кількісні	кількість консультацій, кількість клієнтів, кількість виданих сертифікатів	характеризують масштаб діяльності
Економічні	доходи від консалтингових послуг, економічний ефект для підприємств	показують фінансову результативність
Якісні	рівень задоволеності клієнтів, повторні звернення	характеризують якість послуг
Інституційні	кількість міжнародних партнерств, бізнес-місій	відображають розвиток міжнародної співпраці

Джерело: складено автором.

Таблиця А.2 – Кількісні показники консалтингової діяльності ЗТПП

Показник	**Орієнтовне значення на рік**
1	**2**
Кількість консультацій для підприємств	понад 3000
Кількість виданих сертифікатів походження товарів	понад 10000
Кількість організованих бізнес-заходів	близько 50
Кількість підприємств-членів палати	понад 500
Кількість міжнародних партнерських організацій	понад 60

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту ЗТПП.

Таблиця А.3 – Якісні показники ефективності консалтингового супроводу

Показник	**Характеристика**
1	**2**
Рівень задоволеності клієнтів	високий
Частка повторних звернень	значна
Рівень довіри до палати	стабільно високий
Рівень професійності консультантів	високий

Джерело: узагальнення автором результатів аналізу діяльності ЗТПП.

Додаток Б

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОГО СУПРОВОДУ

Таблиця Б.1 – Порівняння консалтингових послуг ЗТПП та приватних консалтингових компаній

Критерій	**ЗТПП**	**Приватні компанії**
1	**2**	**3**
Вартість послуг	помірна	висока
Доступ до міжнародних мереж	широкий	обмежений
Рівень спеціалізації	середній	високий
Інституційна підтримка	висока	відсутня

Джерело: складено автором.