

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: **АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС**
(на матеріалах ПП «Херсон-текстиль»)

**ADAPTATION OF THE TEXTILE INDUSTRY ENTERPRISES
OF UKRAINE TO EU REGULATORY REQUIREMENTS**
(on the materials of PE «Kherson-textile»)

Виконала: здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти групи 4МЕВ
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»

Кардаш Т.Р.
(прізвище та ініціали)
Керівник: Волкова О.В.
(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Лариса СІДЕЛЬНИКОВА

«14» 01 2026 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Кардаш Тетяні Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Адаптація підприємств текстильної промисловості України до регуляторних вимог ЄС (на матеріалах ПП «Херсон-текстиль»)

керівник роботи Волкова Олена Володимирівна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «12» січня 2026 року № 3-с

2. Строк подання роботи здобувачем 23 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, періодичні видання, звітність ПП «Херсон-текстиль».

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретико-методологічні засади адаптації підприємств текстильної промисловості України до регуляторних вимог ЄС. Аналіз адаптації текстильних підприємств України до регуляторних вимог ЄС. Напрями вдосконалення адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Робота містить 7 рисунків та 32 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з написання I-III розділів	Олена ВОЛКОВА, доцент	14.01.2026	11.05.2026
Консультант з нормоконтролю	Олена НОВОСЬОЛОВА, доцент	14.01.2026	25.05.2026

7. Дата видачі завдання 14.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	14.01.26-20.01.26	виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	21.01.26-26.01.26	виконано
3.	Написання 1 розділу	27.01.26-27.02.26	виконано
4.	Написання 2 розділу	02.03.26-03.04.26	виконано
5.	Написання 3 розділу	06.04.26-04.05.26	виконано
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	05.05.26-11.05.26	виконано
7.	Оформлення роботи	12.05.26-25.05.26	виконано
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	26.05.26	виконано
9.	Подання роботи для перевірки на наявність текстових запозичень	01.06.26	виконано
10.	Захист роботи в ЕК	23.06.26	

Здобувач Тетяна КАРДАШ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи Олена ВОЛКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Адаптація підприємств текстильної промисловості України до регуляторних вимог ЄС (на матеріалах ПП «Херсон-Текстиль»)» містить 103 сторінки, 32 таблиці, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його експортної діяльності.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємств текстильної промисловості в умовах посилення регуляторних вимог ЄС.

Предметом дослідження є рівень адаптації підприємства ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС та його вплив на ефективність експортної діяльності підприємства.

У роботі використано такі методи дослідження: методи індукції та дедукції, системний підхід, метод порівняльного аналізу, економіко-статистичний аналіз, метод інтегральної оцінки, експертно-аналітичний метод, графічний метод.

Результатом роботи є розроблення організаційно-економічних заходів адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог Європейського Союзу у трьох ключових напрямках: підвищення екологічної відповідності підприємства, впровадження системи простежуваності продукції та формалізація процедур внутрішнього контролю якості; а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення рівня регуляторної адаптації та розширення експортної діяльності підприємства на ринку ЄС. Результати роботи можуть бути використані в практичній діяльності ПП «Херсон-Текстиль» для розширення присутності компанії на ринку ЄС.

Ключові слова: адаптація підприємств, текстильна промисловість, регуляторні вимоги ЄС, зовнішньоекономічна діяльність, експортна діяльність.

ABSTRACT

The bachelor qualification work on the topic: «Adaptation of Ukrainian Textile Industry Enterprises to EU Regulatory Requirements (on the materials of PE «Kherson-Textile»))» contains 103 pages, 32 tables, and seven figures. The list of references includes 45 items.

The bachelor's qualification thesis aims to study the level of enterprise adaptation to the regulatory requirements of the European Union and to develop practical recommendations for improving the efficiency of its export activities.

The object of the study is the foreign economic activity of textile industry enterprises under the conditions of strengthening EU regulatory requirements.

The subject of the study is the level of adaptation of the enterprise PE «Kherson-Textile» to the regulatory requirements of the European Union and its impact on the efficiency of the enterprise's export activities.

The following research methods were used in the study: methods of induction and deduction, a systemic approach, comparative analysis, economic and statistical analysis, the integral assessment method, the expert-analytical method, and the graphical method.

The result of the study is the development of organizational and economic measures for the adaptation of PE «Kherson-Textile» to the regulatory requirements of the European Union in three key areas: improving the enterprise's environmental compliance, introducing a product traceability system, and formalizing internal quality control procedures; as well as the formulation of practical recommendations aimed at increasing the level of regulatory adaptation and expanding the enterprise's export activities in the EU market.

The results of the study may be used in the practical activities of PE «Kherson-Textile» to expand the company's presence in the EU market.

Keywords: enterprise adaptation, textile industry, EU regulatory requirements, foreign economic activity, export activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС.....	7
1.1. Регуляторні вимоги Європейського Союзу в системі міжнародного бізнесу.....	7
1.2. Характеристика регуляторних вимог ЄС до продукції текстильної промисловості.....	18
1.3. Теоретичні та методичні підходи до адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС.....	29
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ТЕКСТИЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС.....	42
2.1. Аналіз ринку текстильної продукції ЄС та позиції України на ньому.....	42
2.2. Характеристика діяльності та експортної орієнтації ПП «Херсон-Текстиль».....	53
2.3. Оцінка рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС.....	67
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПП «ХЕРСОН-ТЕКСТИЛЬ» ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС..	79
3.1. Рекомендації щодо підвищення рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС.....	79
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку експортної діяльності підприємства.....	87
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах поглиблення економічної інтеграції України до європейського економічного простору питання відповідності діяльності вітчизняних підприємств регуляторним вимогам Європейського Союзу (далі – ЄС) набуває особливої актуальності. Європейський ринок характеризується високим рівнем нормативного регулювання, яке охоплює не лише технічні параметри продукції, а й екологічні, соціальні та інформаційні аспекти виробництва. У текстильній промисловості ці вимоги посилюються реалізацією стратегії ЄС щодо сталих і циркулярних текстильних виробів, що передбачає підвищення прозорості ланцюгів постачання, екологічної безпечності матеріалів та простежуваності продукції.

Для українських підприємств легкої промисловості, орієнтованих на експорт до країн ЄС, відповідність цим вимогам стає важливою передумовою доступу до європейських ринків і збереження конкурентних позицій. У таких умовах підприємства повинні не лише виконувати технічні специфікації замовників, а й інтегрувати принципи екологічної відповідальності, прозорості ланцюгів постачання та системного контролю якості у свою діяльність.

Це зумовлює необхідність комплексного аналізу рівня адаптації підприємств до регуляторного середовища ЄС і розроблення практичних рекомендацій щодо його підвищення, що є особливо важливим для підприємств текстильної галузі України, інтегрованих у європейські виробничі ланцюги у форматі контрактного виробництва.

Мета і задачі роботи. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його експортної діяльності.

Із мети дослідження випливають такі завдання:

- дослідити місце регуляторних вимоги ЄС в системі міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати регуляторні вимоги ЄС до продукції текстильної промисловості;
- узагальнити теоретичні та методичні підходи до адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС;
- провести аналіз ринку текстильної продукції ЄС та позиції України на ньому;
- надати характеристику діяльності та експортної орієнтації ПП «Херсон-Текстиль»;
- оцінити рівень адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС;
- надати рекомендації щодо підвищення рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та окреслити перспективи розвитку експортної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємств текстильної промисловості в умовах посилення регуляторних вимог ЄС.

Предметом дослідження є рівень адаптації підприємства ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС та його вплив на ефективність експортної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети й виконання завдань було використано такі методи дослідження: методи індукції та дедукції – для дослідження теоретичних аспектів регуляторного середовища ЄС та його впливу на міжнародну діяльність підприємств; системний підхід – для комплексного аналізу взаємозв'язку між регуляторними вимогами ЄС та діяльністю підприємств текстильної промисловості; метод порівняльного аналізу – для зіставлення нормативних вимог ЄС із поточним рівнем відповідності підприємства; економіко-статистичний аналіз – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності

ПП «Херсон-Текстиль»; метод інтегральної оцінки – для визначення рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС; експертно-аналітичний метод – для прогнозування впливу запропонованих заходів на експортні показники підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Структура роботи. Виходячи з мети і задач дослідження, структура роботи включає три розділи.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам дослідження адаптації підприємств до регуляторних вимог Європейського Союзу. У ньому розглянуто сутність регуляторного середовища ЄС, проаналізовано основні вимоги до продукції текстильної промисловості та узагальнено сучасні підходи до оцінювання рівня адаптації підприємств до міжнародних стандартів.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПП «Херсон-Текстиль» у контексті його адаптації до регуляторних вимог ЄС. Зокрема, надано загальну характеристику господарської діяльності підприємства, проаналізовано його фінансові та експортні показники, а також здійснено кількісну оцінку рівня адаптації до регуляторних вимог європейського ринку.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог Європейського Союзу та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Також визначено перспективи розвитку експортної діяльності підприємства та можливості розширення його участі у виробничих ланцюгах ЄС.

Характеристика суб'єкту дослідження. ПП «Херсон-Текстиль» засноване у 2003 році. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво готової текстильної продукції та одягу, а також здійснення зовнішньоекономічної діяльності на ринках країн ЄС. Підприємство займається контрактним пошиттям текстильних виробів, оптовою торгівлею текстильними матеріалами та міжнародною торгівлею продукцією легкої промисловості. Виробнича діяльність

підприємства зосереджена на виготовленні продукції груп HS 61–63 та співпраці з європейськими партнерами у форматі контрактного виробництва. Після початку повномасштабних воєнних дій у 2022 році частину виробничих процесів було релоковано до безпечніших регіонів України, водночас управлінські функції підприємства залишаються у місті Херсон. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення стабільного виробництва конкурентоспроможної текстильної продукції та розвиток експортної діяльності на європейському ринку.

Огляд джерел, що використані в роботі. У процесі дослідження було використано комплекс нормативно-правових актів ЄС, що регулюють функціонування текстильної галузі та вимоги до продукції, зокрема Стратегію Європейського Союзу щодо сталих і циркулярних текстильних виробів, Регламент (ЄС) № 1007/2011 щодо маркування складу текстильних волокон, Регламент (ЄС) № 1907/2006 про реєстрацію, оцінку, авторизацію та обмеження хімічних речовин (REACH), а також інші офіційні документи Європейської Комісії, що визначають сучасні підходи до регулювання ланцюгів постачання текстильної продукції.

Крім того, у роботі використано аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема ОЕСР, які висвітлюють питання сталого розвитку текстильної галузі, простежуваності продукції та відповідності підприємств міжнародним стандартам.

Для проведення аналітичної частини дослідження використано фінансову звітність та внутрішні дані ПП «Херсон-Текстиль», а також інформацію з відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС

1.1. Регуляторні вимоги Європейського Союзу в системі міжнародного бізнесу

Сучасний розвиток міжнародного бізнесу відбувається в умовах поступового зниження ролі тарифних інструментів і зростання значення регуляторних механізмів, які визначають доступ товарів на національні та інтеграційні ринки. Для ЄС характерним є формування розвиненої системи регуляторних вимог, що поєднує стандарти безпечності, якості, екологічності та соціальної відповідальності виробництва. Такі вимоги виступають не лише інструментом захисту суспільних інтересів, а й ключовим чинником формування конкурентного середовища та інтеграції підприємств третіх країн до європейського ринку, зокрема у сфері текстильної промисловості [44]. Особливого значення для текстильної промисловості набуває Стратегія ЄС щодо сталого та циркулярного текстилю (англ. EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles), ухвалена Європейською Комісією у 2022 році. Стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку галузі та передбачає, що до 2030 року всі текстильні вироби, які реалізуються на ринку ЄС, повинні бути довговічними, придатними до ремонту та вторинної переробки, виготовленими переважно з перероблених волокон і не містити небезпечних речовин. Крім того, документ орієнтує виробників на впровадження циркулярних бізнес-моделей, підвищення прозорості ланцюгів постачання та скорочення негативного впливу текстильного виробництва на довкілля [8].

Регуляторні вимоги у міжнародному бізнесі доцільно трактувати як сукупність обов'язкових норм і процедур, що встановлюють умови допуску товарів на ринок, вимоги до їх характеристик, процесів виробництва, маркування, контролю та обігу. Для підприємств-експортерів ці вимоги реалізуються через технічні регламенти (англ. technical regulations), стандарти, процедури оцінки відповідності (англ. conformity assessment), а також спеціальні вимоги у сферах безпечності та екології. Водночас регуляторні вимоги виконують не лише обмежувальну функцію, а й формують інституційні стимули до підвищення якості продукції та модернізації виробництва [37].

Поняття нетарифного регулювання (англ. non-tariff regulation) є ширшим і охоплює всі заходи державного впливу на зовнішню торгівлю, що не мають форми мит. У сучасній практиці міжнародних організацій використовується категорія нетарифних заходів (англ. non-tariff measures, NTMs), яка застосовується для аналізу торговельної політики та вимірювання її впливу на міжнародні потоки товарів. Класифікація ЮНКТАД визначає NTMs як політичні заходи, здатні прямо або опосередковано впливати на обсяги та умови торгівлі [37].

Окреме місце в системі нетарифного регулювання займають технічні бар'єри в торгівлі (англ. technical barriers to trade, TBT), пов'язані із застосуванням технічних регламентів, стандартів та процедур оцінки відповідності. Їх міжнародно-правове регулювання здійснюється в межах Угоди СОТ про технічні бар'єри в торгівлі, яка спрямована на недопущення створення зайвих перешкод торгівлі за збереження права держав на встановлення належного рівня захисту споживачів [45]. Ключові поняття регуляторного виміру міжнародної торгівлі узагальнено в таблиці 1.1.

Отже, регуляторні вимоги становлять інституційну основу допуску товарів на ринки, нетарифні заходи – ширший аналітичний інструментарій торговельної політики, тоді як технічні бар'єри в торгівлі є їх спеціалізованою формою, найбільш значущою для промислових товарів, зокрема текстильної продукції.

Таблиця 1.1

Ключові поняття регуляторного виміру міжнародної торгівлі*

Поняття	Зміст	Інституційне підґрунтя
Регуляторні вимоги	Обов'язкові правила доступу товару на ринок і його обігу	Регуляторна політика держав та інтеграційних об'єднань
Нетарифні заходи (NTMs)	Інструменти впливу на торгівлю, відмінні від мит	Класифікація ЮНКТАД
Технічні бар'єри (ТБТ)	Технічні регламенти, стандарти та оцінка відповідності	Угода СОТ про ТБТ

* Примітка. Складено автором за даними джерел [37; 45].

Тарифні інструменти (англ. tariff instruments) впливають на міжнародну торгівлю через прямі фіскальні платежі у формі мита, що збільшують ціну імпортованого товару. Регуляторні вимоги мають іншу економічну природу: вони формують витрати на відповідність (англ. compliance costs), пов'язані з адаптацією технологій, сертифікацією, випробуваннями, аудитом, документуванням та забезпеченням відповідності спеціалізованим нормативним вимогам. Для підприємств текстильної промисловості такі витрати дедалі частіше включають перевірку хімічного складу тканин відповідно до вимог Регламенту REACH [31] щодо обмеження використання небезпечних речовин, а також витрати, пов'язані з виконанням принципу Розширеної відповідальності виробника (Extended Producer Responsibility, EPR) [10; 16], який передбачає участь виробників у фінансуванні систем збору, сортування та перероблення текстильних відходів. Таким чином, їх вплив на торгівлю є опосередкованим і значною мірою залежить від інституційної спроможності підприємств та країни-експортера. Таким чином, їх вплив на торгівлю є опосередкованим і значною мірою залежить від інституційної спроможності підприємств та країни-експортера [37; 43]. Порівняння тарифних і регуляторних інструментів представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння тарифних і регуляторних інструментів*

Критерій	Тарифні інструменти	Регуляторні вимоги
Форма впливу	Митний платіж	Витрати на відповідність (сертифікація, REACH, EPR, аудит, документування)
Механізм дії	Перетин кордону	Допуск на ринок
Вимірюваність	Висока	Обмежена
Регулювання	Тарифні зобов'язання СОТ	Угода СОТ про ТБТ, NTMs, галузеві регламенти ЄС

*Примітка. Складено автором за даними джерел [10; 16; 31; 37; 43; 45].

Скорочення тарифів не гарантує зростання експорту без одночасного зниження регуляторних бар'єрів або підвищення здатності підприємств до відповідності вимогам ринку імпорту.

У сучасній системі міжнародних економічних відносин регуляторні вимоги перетворилися на ключовий елемент інституційної архітектури торгівлі, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі. Міжнародні організації підкреслюють, що ефективна регуляторна політика є необхідною умовою інтеграції ринків та зниження торговельних витрат за збереження високих стандартів захисту [45]. Для ЄС це означає використання регуляторних механізмів як інструменту «глибокої інтеграції», тоді як для підприємств з третіх країн – необхідність стратегічної адаптації до вимог, що визначають доступ до ринку та довгострокову конкурентоспроможність [37].

Регуляторні вимоги, нетарифні заходи та технічні бар'єри в торгівлі є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями, що відображають сучасний зсув від тарифного до регуляторного регулювання міжнародної торгівлі. Їх роль у міжнародному бізнесі полягає не лише в обмеженні доступу на ринки, а й у формуванні нових стандартів конкурентоспроможності.

Регуляторна політика Європейського Союзу (англ. EU regulatory policy) є системним елементом економічної інтеграції, спрямованим на усунення внутрішніх бар'єрів, забезпечення однакових правил для учасників ринку та досягнення спільних економічних і суспільних цілей. У межах ЄС регуляторні вимоги виконують не лише контрольну, а й інтеграційну функцію, формуючи спільний нормативний простір для виробництва та обігу товарів [27].

Ключовою метою регуляторної політики ЄС є забезпечення ефективного функціонування внутрішнього ринку за умови високого рівня захисту споживачів, довілля та добросовісної конкуренції. Європейська Комісія підкреслює, що регулювання має бути пропорційним, науково обґрунтованим та прозорим, а також не створювати надмірних адміністративних витрат для бізнесу [6]. У сучасних умовах реалізація цілей регуляторної політики ЄС дедалі тісніше пов'язується з переходом до сталих моделей виробництва та споживання. Для текстильної промисловості галузевим орієнтиром виступає Стратегія ЄС щодо сталого та циркулярного текстилю, яка передбачає формування циркулярної економіки в текстильному секторі, підвищення довговічності та придатності продукції до перероблення, зменшення використання небезпечних речовин і посилення екологічної відповідальності виробників [8]. Таким чином, сучасна регуляторна політика ЄС поєднує традиційні принципи функціонування внутрішнього ринку з новими вимогами сталого розвитку та циркулярної економіки. Основні принципи регуляторної політики ЄС узагальнено в таблиці 1.3.

Регуляторна політика ЄС орієнтована не на обмеження торгівлі, а на формування єдиного набору правил, який зменшує фрагментацію ринку та підвищує передбачуваність умов ведення бізнесу [6].

Єдиний внутрішній ринок ЄС (англ. Single Market) ґрунтується на принципі вільного руху товарів, що реалізується не шляхом повної дерегуляції, а через гармонізацію регуляторних вимог. Уніфіковані технічні регламенти та стандарти забезпечують взаємне визнання продукції та усувають необхідність повторної

сертифікації в державах-членах [13]. Таким чином, регуляторні вимоги виступають інституційною основою економічної інтеграції, а не її протилежністю.

Таблиця 1.3

Цілі та принципи регуляторної політики Європейського Союзу*

Елемент	Зміст
Основна ціль	Забезпечення ефективного функціонування внутрішнього ринку
Принцип пропорційності	Регулювання не перевищує необхідного рівня
Принцип недискримінації	Однакові вимоги для всіх учасників ринку
Наукова обґрунтованість	Використання оцінки регуляторного впливу
Прозорість	Публічні консультації та доступність інформації
Сталий та циркулярний розвиток	Реалізація положень Стратегії ЄС щодо сталого та циркулярного текстилю щодо довговічності, ремонтпридатності, перероблення текстильних виробів, використання вторинної сировини та зменшення негативного впливу на довкілля

*Примітка. Складено автором за даними джерел [6; 8; 26].

Регуляторна політика ЄС тісно пов'язана з політикою конкуренції та торгівлі, оскільки однакові правила доступу до ринку знижують ризик недобросовісної конкуренції та регуляторного арбітражу. Водночас сучасні регуляторні вимоги інтегрують цілі сталого розвитку та циркулярної економіки. [27].

Одним із ключових інструментів реалізації цих цілей є Регламент (ЄС) 2024/1781 про встановлення рамок для визначення вимог до екодизайну для сталих продуктів (англ. Ecodesign for Sustainable Products Regulation – ESPR) [35]. На відміну від попередньої Директиви про екодизайн, ESPR поширюється на широкий спектр товарів і передбачає врахування екологічних характеристик продукції протягом усього життєвого циклу. Текстильна продукція визначена однією з пріоритетних категорій для впровадження вимог ESPR, зокрема щодо

довговічності, ремонтпридатності, повторного використання та перероблення виробів, а також заборони знищення нерозпроданого одягу та взуття.

Регуляторні вимоги ЄС мають безпосередній вплив на міжнародну діяльність підприємств, визначаючи можливість доступу на ринок, структуру витрат та конкурентні позиції експортерів. Дотримання регуляторних вимог є необхідною умовою доступу до ринку ЄС. Для підприємств з третіх країн відповідність технічним, екологічним і споживчим стандартам виступає формальним «фільтром», без проходження якого експорт є неможливим незалежно від рівня ціни чи якості продукції [45].

Регуляторні вимоги формують витрати на відповідність (англ. *compliance costs*), які включають сертифікацію, тестування, аудит та адаптацію виробничих процесів. Ці витрати безпосередньо впливають на собівартість і ціну продукції, а отже – на конкурентоспроможність підприємства на ринку ЄС.

З одного боку, регуляторні вимоги можуть виступати бар'єром для підприємств з обмеженими фінансовими та інституційними ресурсами. З іншого боку, їх дотримання стимулює технологічну модернізацію, підвищення якості продукції та інтеграцію у європейські ланцюги доданої вартості. OECD зазначає, що підприємства, які успішно адаптуються до регуляторних стандартів, отримують довгострокові конкурентні переваги на міжнародних ринках [37].

Отже, регуляторна політика ЄС є невід'ємною складовою економічної інтеграції та визначальним чинником міжнародної діяльності підприємств. Для експортерів регуляторні вимоги одночасно виконують функцію бар'єра входу та інструменту підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних дослідженнях регуляторні вимоги (англ. *regulatory requirements*) розглядаються як один із ключових вимірів «нетарифного» середовища міжнародної торгівлі: вони впливають не через фіскальні платежі, а через правила допуску товарів на ринок і витрати на відповідність. Для аналітики міжнародного бізнесу це означає, що роль регуляторики оцінюється через її вплив на доступ до

ринків, витрати та продуктивність підприємств, структуру конкурентних переваг і ланцюги створення доданої вартості.

Зарубіжна література найчастіше формує дві взаємодоповнювальні лінії аргументації. Перша акцентує на тому, що нетарифні заходи (зокрема технічні) підвищують граничні витрати виходу на ринок, але водночас можуть підсилювати попит на якісну продукцію та виступати «сигналом довіри» для споживача [25]. Друга лінія пояснює глобальну дію європейських стандартів через феномен «Брюссельського ефекту» (англ. Brussels effect): великі ринки з високими вимогами спонукають компанії стандартизувати виробництво під ці вимоги навіть поза межами юрисдикції, що спричиняє «експорт» регуляторних норм [1].

Одним із сучасних проявів «Брюссельського ефекту» є поширення за межі Європейського Союзу нових цифрових регуляторних інструментів, зокрема Цифрового паспорта продукту (англ. Digital Product Passport, DPP), впровадження якого передбачене Регламентом про екодизайн для сталих продуктів (ESPR) [35]. Для текстильної продукції DPP має забезпечувати доступ до структурованої інформації про склад виробу, походження волокон, екологічні характеристики та етапи життєвого циклу продукції. У результаті навіть виробники з третіх країн, які прагнуть працювати на ринку ЄС, змушені адаптувати власні системи обліку та простежуваності до нових цифрових вимог, що посилює глобальний вплив європейського регулювання.

Вітчизняні підходи зазвичай зосереджені на інституційній площині: регуляторні вимоги ЄС розглядаються як елемент економічної інтеграції та як практичний виклик для експортерів, що потребує гармонізації технічного регулювання, розвитку інфраструктури якості та підвищення спроможності бізнесу до підтвердження відповідності [42]. У ширшому контексті зовнішньоекономічної політики українські автори підкреслюють, що нетарифне регулювання та пов'язані з ним інструменти економічної дипломатії впливають на здатність країни та підприємств підтримувати експорт і відновлювати економічні зв'язки в умовах

високих ризиків [44].

Узагальнюючи дискусію, критично важливо розмежувати короткостроковий і довгостроковий ефекти регуляторних вимог. У короткостроковому періоді жорсткі вимоги з більшою ймовірністю діють як бар'єр: збільшують фіксовані витрати виходу на ринок (сертифікація, випробування, аудит), що найбільш чутливо для малих і середніх підприємств. У довгостроковому періоді вимоги можуть працювати як «механізм відбору» і водночас як стимул модернізації: компанії, які інвестують у відповідність стандартам, підвищують продуктивність, стабільність якості та довіру контрагентів, що може конвертуватися у кращі експортні позиції [25]. Для систематизації позицій доцільно подати їх у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до оцінювання ролі регуляторних вимог у міжнародному бізнесі*

Позиція	Ключова теза	Аналітичний наслідок для підприємства-експортера	Обмеження підходу
1	2	3	4
«Регуляторика як бар'єр» (англ. barrier view)	Вимоги підвищують витрати входу та скорочують обсяги торгівлі.	Потрібні інвестиції у комплаєнс; ризик витіснення МСП.	Недооцінює ефект довіри до якості та довгострокові вигоди.
«Регуляторика як стимул якості» (англ. quality/upgrade view)	Вимоги підвищують витрати, але можуть зсувати попит у бік якісних товарів.	Виграють підприємства, що здатні модернізуватися та сигналізувати якість.	Потребує наявності ресурсів і інституційної спроможності.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
«Брюссельський ефект» (англ. Brussels effect)	ЄС здатний «експортувати» регуляторні стандарти через масштаб свого ринку, поширюючи такі інструменти, як REACH, ESPR та Digital Product Passport (DPP), за межі власної юрисдикції.	Доцільна рання адаптація: вимоги ЄС стають де-факто глобальними; цифрова простежуваність продукції та походження волокон стає необхідною умовою участі у міжнародних ланцюгах створення вартості.	Не однаково працює для всіх секторів і ринкових ніш; потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та системи простежуваності.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [25; 35; 42; 44].

Дискусія у прикладному вимірі зводиться до балансу між торговельними витратами та довгостроковими конкурентними вигодами. Для підприємства ключовим стає питання не «чи існують вимоги», а наскільки ефективно вибудована система управління відповідністю та чи здатна компанія перетворити стандарти на ринкову перевагу.

З урахуванням розглянутих позицій регуляторні вимоги ЄС доцільно трактувати як інституційний фільтр доступу та одночасно як механізм структурної модернізації. Для країн, що інтегруються до ринку ЄС, ключовою відмінністю є те, що вимоги охоплюють не лише кінцевий продукт, а й процеси (управління якістю, простежуваність, підтвердження відповідності). Отже, адаптація має бути системною: від технологій і документації до управлінських процедур та взаємодії з органами оцінки відповідності [42]. На рис. 1.1. представлено місце регуляторних вимог ЄС в системі міжнародного бізнесу.

Як показано на рис. 1.1, регуляторні вимоги Європейського Союзу формуються в межах регуляторної політики та нетарифного регулювання ЄС і трансформуються у конкретні умови ведення міжнародного бізнесу для

підприємств, визначаючи як бар'єри входу на ринок, так і стимули модернізації.

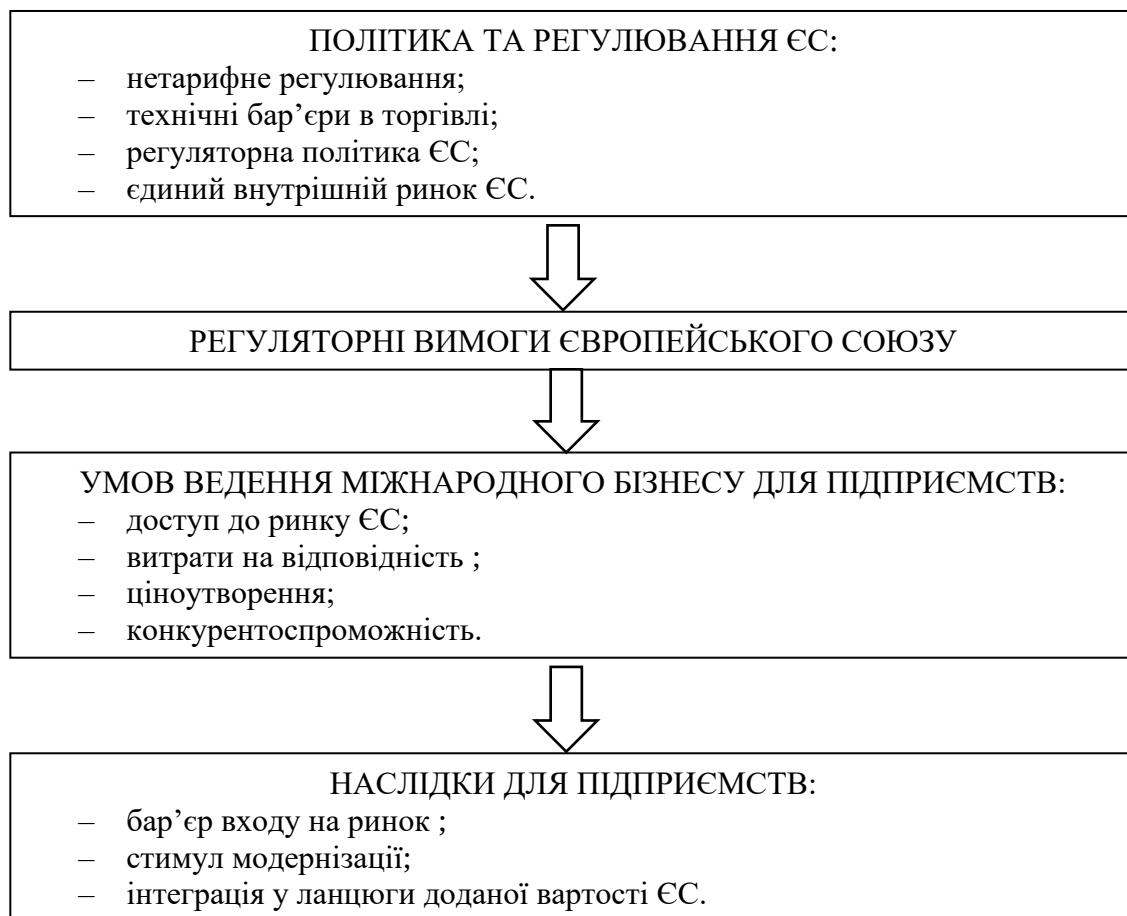


Рис. 1.1. Місце регуляторних вимог ЄС в системі міжнародного бізнесу*

*Примітка. Складено автором за даними джерел [1; 6; 13; 27; 37; 42; 45].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що для українських експортерів регуляторні вимоги ЄС слід розглядати як необхідну умову стабільного експорту, а не разову формальність. Практично це означає три висновки:

1. Вхід на ринок ЄС має базуватися на комплексній системі управління відповідністю, що включає технічну документацію, результати випробувань, внутрішній контроль якості, механізми простежуваності та Цифровий паспорт продукту (англ. Digital Product Passport, DPP). Для текстильної продукції DPP поступово стає ключовим інструментом підтвердження походження сировини,

складу виробу, екологічних характеристик і проходження продукції через ланцюг постачання. У зв'язку з цим цифровізація простежуваності походження волокон і виробничих процесів перетворюється на один із головних викликів для українських текстильних підприємств [18; 42].

2. Регуляторні вимоги доцільно включати в експортну стратегію як фактор ціноутворення: витрати на відповідність мають плануватися й відображатися в комерційних умовах (ціна, партійність, вимоги до постачань), а не «поглинатися» за рахунок маржі. Емпірично вплив нетарифних заходів може проявлятися через зростання ціни й зниження фізичних обсягів експорту, що підтверджує важливість управління регуляторними витратами [43].

3. В умовах інтеграції до ринку ЄС регуляторика стає також сферою економічної дипломатії та переговорів (визнання процедур, підтримка інституцій якості, консультації), що підсилює конкурентні можливості бізнесу на системному рівні [44].

1.2. Характеристика регуляторних вимог ЄС до продукції текстильної промисловості

Регуляторні вимоги ЄС до промислової продукції формують цілісну систему правил доступу товарів на внутрішній ринок ЄС, поєднуючи технічне регулювання, ринковий нагляд і відповідальність економічних операторів. Для текстильної продукції ця система має особливе значення, оскільки охоплює не лише безпечність і якість матеріалів, а й вимоги до маркування, простежуваності та відповідності процесів виробництва. Розуміння загальної логіки регулювання є необхідною передумовою аналізу специфічних вимог до текстильних товарів і практичної адаптації українських підприємств до умов ринку ЄС [12].

Технічне регулювання ЄС ґрунтується на підходах, сформованих у межах Нового та Глобального підходів (англ. New Legislative Framework), ключовою ідеєю яких є розмежування обов'язкових суттєвих вимог і добровільних гармонізованих стандартів. Суттєві вимоги визначають мінімально допустимий рівень безпеки та захисту суспільних інтересів, тоді як відповідність гармонізованим стандартам створює презумпцію відповідності цим вимогам [9].

Важливими принципами є також пропорційність, недискримінація та прозорість, що забезпечують однакові умови доступу до ринку для продукції незалежно від країни походження. Практичним інструментом реалізації цих принципів є уніфіковані процедури оцінки відповідності та ринкового нагляду, спрямовані на запобігання обігу небезпечної або невідповідної продукції [12].

Текстильна продукція в ЄС не підпадає під дію єдиного «технічного регламенту», однак інтегрована в загальну систему регулювання через горизонтальні акти, що застосовуються до широкого кола товарів. Насамперед ідеться про вимоги до маркування волокон та інформації для споживачів, які є обов'язковими для текстильних виробів незалежно від країни походження [30]. Водночас на текстиль поширюються загальні правила ринкового нагляду, безпеки продукції та відповідальності економічних операторів, що фактично прирівнює його до інших промислових товарів у частині допуску на ринок ЄС [32].

Таким чином, специфіка регулювання текстилю полягає не у винятковості вимог, а у комбінуванні галузевих правил (маркування) з горизонтальними інструментами технічного регулювання, що створює комплексне регуляторне середовище для виробників і експортерів.

Сучасна модель регулювання ЄС базується на принципі чітко визначеної відповідальності економічних операторів. Виробник несе первинну відповідальність за відповідність продукції суттєвим вимогам, правильність технічної документації та маркування. Імпортер відповідає за перевірку того, що продукція, введена ним в обіг на ринку ЄС, відповідає чинним вимогам і

супроводжується належною документацією [32].

Посилення ролі імпортера є принципово важливим для експортерів з третіх країн, оскільки невиконання регуляторних вимог може призвести до обмеження доступу на ринок незалежно від фактичних характеристик продукції. У такий спосіб відповідальність економічних операторів виступає не лише юридичним, а й економічним механізмом забезпечення якості та безпечності товарів.

Ключові елементи загальної системи регуляторних вимог ЄС до промислової (зокрема текстильної) продукції представлені в таблиці 1.5.

Загальна система регуляторних вимог ЄС є універсальною для промислових товарів, але для текстильної продукції її практичне значення посилюється через поєднання вимог до маркування, безпечності та відповідальності імпортера. Це означає, що конкурентоспроможність текстильних підприємств на ринку ЄС визначається не лише ціною чи дизайном виробів, а й здатністю інтегрувати регуляторні вимоги у виробничі та експортні процеси.

Таблиця 1.5

Ключові елементи загальної системи регуляторних вимог ЄС до промислової продукції*

Елемент системи	Зміст	Значення для текстильної продукції
Суттєві вимоги	Мінімальні вимоги до безпечності та захисту споживача	Забезпечують базові умови допуску на ринок
Гармонізовані стандарти	Добровільні технічні рішення	Спрощують доведення відповідності
Оцінка відповідності	Процедури підтвердження відповідності	Формують витрати та часові рамки експорту
Відповідальність операторів	Обов'язки виробника й імпортера	Підвищує значення документації та контролю

*Примітка. Складено автором за даними джерел [30; 32; 34; 35].

Регуляторні вимоги ЄС до продукції текстильної промисловості можна розподілити на такі категорії:

1. Технічні та якісні вимоги - спрямовані на забезпечення безпечності продукції, належних фізико-хімічних характеристик матеріалів і відповідності встановленим стандартам якості [34].

2. Екологічні вимоги та вимоги сталого розвитку – орієнтовані на обмеження небезпечних хімічних речовин, зниження негативного впливу на довкілля та поступовий перехід до циркулярної моделі виробництва текстилю [8].

3. Вимоги до маркування, простежуваності та інформування споживачів – забезпечують прозорість характеристик продукції, достовірність інформації для споживача та можливість ефективного ринкового нагляду [30].

4. Соціальні та трудові вимоги – охоплюють стандарти умов праці, етичні аспекти виробництва та механізми належної обачності в ланцюгах постачання, що дедалі частіше впливають на доступ до ринку ЄС [4].

Розглянемо кожну групу більш детально:

1. Технічні та якісні вимоги до текстильної продукції. Технічні та якісні вимоги ЄС до текстильної продукції формуються на перетині загальних правил безпечності продукції та спеціальних норм щодо текстильних виробів. Базовим орієнтиром є загальна вимога, щоб продукція, яка вводиться в обіг на ринку ЄС, була безпечною для споживача за нормальних або передбачуваних умов використання; відповідність може підтверджуватися, зокрема, через застосування гармонізованих стандартів та належну оцінку ризиків [34].

Для текстилю це означає, що підприємство-експортер має забезпечити контроль параметрів, які впливають на безпечність і якість: стійкість барвників, відсутність небезпечних домішок, належні споживчі властивості матеріалів і коректне інформування споживача. Крім того, відповідно до вимог Регламенту (ЄС) 2023/988 (GPSR), для продукції, що імпортується з третіх країн, повинна бути забезпечена наявність відповідального економічного оператора на території ЄС,

який взаємодіє з органами ринкового нагляду та відповідає за виконання вимог безпечності продукції. Це підвищує значення систем внутрішнього контролю, простежуваності та документального підтвердження відповідності для експортерів текстильної продукції.

Стандарти безпеки та якості. У практиці доступу текстильної продукції на ринок ЄС «стандарти безпеки та якості» проявляються не як один універсальний галузевий документ, а як сукупність вимог до споживчої безпечності та до надання достовірної інформації про склад виробу. Важливою є вимога про маркування волоконного складу: виробник/імпортер має забезпечити правильне позначення найменувань текстильних волокон та маркування складу текстильних продуктів, а також дотримання встановлених методів офіційних випробувань для визначення волоконного складу [30]. Таким чином, якість у регуляторному сенсі включає як фактичні властивості виробу, так і доказову базу щодо відповідності та достовірність інформації для споживача.

Вимоги до фізико-хімічних характеристик матеріалів. Ключовий блок фізико-хімічних вимог у ЄС пов'язаний із безпечністю матеріалів і компонентів з позиції хімічних ризиків. Хоча профіль конкретних параметрів залежить від призначення виробу (одяг, домашній текстиль тощо), для текстилю типовими «критичними точками» є наявність/міграція небезпечних речовин, а також відповідність обмеженням щодо застосування окремих хімічних компонентів у виробах. У цьому контексті системоутворюючу роль відіграє режим обмежень і контролю хімічних речовин у межах REACH, який поширюється також на вироби, що вводяться в обіг, і задає рамку для обмежень окремих речовин у товарній продукції [31]. Для підприємства це означає необхідність технологічного контролю сировини (волокон, барвників, допоміжних речовин) і документального підтвердження відповідності встановленим обмеженням.

Контроль відповідності продукції. Система контролю відповідності у ЄС поєднує внутрішній контроль економічного оператора (технічна документація,

доказові матеріали щодо випробувань/оцінки) та зовнішній контроль у вигляді ринкового нагляду. Регламент про ринковий нагляд і відповідність продукції встановлює інструменти реагування на невідповідні товари, включно з вимогами до співпраці економічних операторів з органами нагляду та вилученням/обмеженням обігу продукції у разі ризиків [32]. Додатково Регламент (ЄС) 2023/988 про загальну безпечність продукції (GPSR) передбачає обов'язкову наявність відповідального економічного оператора на території ЄС для продукції, що імпортується з третіх країн, а також посилює вимоги до простежуваності продукції та взаємодії з органами ринкового нагляду. Для експортерів це має прикладний наслідок: якість підтвердження відповідності (документи, простежуваність партій, готовність надати докази) стає такою ж важливою, як і власне якість виробу.

2. Екологічні вимоги та вимоги сталого розвитку. Екологічні вимоги в текстильній галузі ЄС послідовно посилюються та виходять за межі «класичної» безпечності, охоплюючи вплив продукції на довкілля протягом життєвого циклу. Європейська стратегія щодо сталого і циркулярного текстилю закріплює перехід до моделі, де довговічність, ремонтпридатність, повторне використання та скорочення негативних екологічних ефектів стають складовими регуляторної логіки галузі [8]. Для підприємств-експортерів це означає, що екологічні вимоги все частіше визначають конкурентні умови доступу до ринку поряд із ціною та дизайном.

Обмеження використання хімічних речовин. Окрім REACH, важливим екологічним та санітарним блоком є обмеження щодо стійких органічних забруднювачів. Регламент про стійкі органічні забруднювачі встановлює заборони та граничні значення для визначених речовин, спрямовані на запобігання їх потраплянню в довкілля та на ринок у складі матеріалів і виробів [33]. Для текстильних підприємств це означає необхідність екологічно орієнтованого управління хімічними речовинами у виробничому циклі та контролю ланцюга постачання (вибір постачальників, підтвердження характеристик сировини).

Екологічні стандарти виробництва. На практиці екологічні вимоги в ЄС

реалізуються не лише через «заборони», а й через підходи до екологічної якості виробництва та продукції, зокрема в рамках добровільних схем, що мають високу ринкову вагу. Показовим прикладом є екологічні критерії для присвоєння екологічного маркування ЄС для текстильних продуктів, які охоплюють вимоги до небезпечних речовин, процесів обробки та перевірки відповідності встановленим критеріям [7]. Для експортерів це створює можливість не лише «відповідати мінімуму», а й формувати вищу ринкову довіру за рахунок підтвердженої екологічної якості.

Розширена відповідальність виробника (англ. Extended Producer Responsibility, EPR). Важливим напрямом розвитку екологічного регулювання в ЄС є впровадження схем розширеної відповідальності виробника для текстильної продукції в межах реформування Директиви про відходи (англ. Waste Framework Directive). Цей підхід передбачає покладання на виробників та імпортерів відповідальності за фінансування систем збору, сортування, повторного використання та перероблення текстильних відходів після завершення життєвого циклу продукції. Для підприємств текстильної галузі це означає появу додаткових витрат на відповідність, пов'язаних із виконанням екологічних зобов'язань, а також необхідність врахування вимог щодо маркування, простежуваності та утилізації продукції вже на етапі її проєктування та виробництва. Таким чином, EPR стає важливим елементом переходу текстильної промисловості ЄС до циркулярної моделі розвитку [10].

Зростання ролі «зелених» вимог у текстильній галузі. Текстильна стратегія ЄС інституційно закріплює посилення «зеленого» виміру: від скорочення негативного впливу виробництва до підвищення циркулярності та зменшення втрат ресурсів у ланцюгах створення вартості [8]. У прикладному вимірі для українських виробників це означає, що адаптація до ринку ЄС має охоплювати не лише продуктову відповідність, а й екологічну модернізацію процесів і політик постачання, оскільки саме ці компоненти дедалі частіше стають критеріями доступу до контрактів і довгострокових партнерств.

3. Вимоги до маркування, простежуваності та інформування споживачів. У системі регуляторних вимог ЄС до текстильної продукції маркування та інформування споживачів виконують подвійну функцію: забезпечують прозорість ключових характеристик товару для покупця та формують доказову базу відповідності для ринкового нагляду. Базовою спеціальною нормою для текстилю є Регламент (ЄС) № 1007/2011, який установлює правила найменувань текстильних волокон і маркування/позначення волокнистого складу текстильних виробів [30].

Обов'язкові елементи маркування. Для текстильних виробів обов'язковим елементом є коректне зазначення волокнистого складу із застосуванням визначених найменувань волокон, а також дотримання правил подання цієї інформації (зокрема щодо комбінованих складів) і методів контролю, що застосовуються для перевірки відповідності маркування фактичному складу [30]. Практично для експортера це означає потребу у внутрішній системі контролю партій (сировина → виробництво → готовий виріб), оскільки помилки маркування формують ризики претензій з боку імпортера та органів нагляду.

Вимоги до походження продукції. Походження товарів у праві ЄС має щонайменше два виміри. Перший – митний: для застосування тарифних преференцій або визначення статусу походження в митних процедурах використовуються правила походження, закріплені в Митному кодексі Союзу [36]. Другий – інформаційний для споживача: якщо виробник або продавець заявляє певне походження як характеристику товару, така інформація не має бути оманливою; загальний стандарт «не вводити в оману» закріплений у Директиві про недобросовісні комерційні практики [2]. Для підприємств-експортерів це означає, що твердження про країну походження (на етикетці, у каталозі, на маркетплейсі) повинні бути підтверджуваними та узгодженими з документами поставки.

Значення прозорості ланцюгів постачання. Підвищення вимог до прозорості в ЄС відбувається через перехід до підходів життєвого циклу продукції та інструментів відстежуваності. Європейська стратегія щодо сталого і циркулярного текстилю

прямо орієнтує сектор на підвищення прозорості та створення умов для цифрових інструментів інформування про продукт [8]. Нормативною рамкою для цього є Регламент (ЄС) 2024/1781 про встановлення рамок для визначення вимог до екодизайну для сталих продуктів (англ. Ecodesign for Sustainable Products Regulation – ESPR), який передбачає впровадження Цифрового паспорта продукту (Digital Product Passport – DPP) як інструменту електронної простежуваності продукції протягом її життєвого циклу. DPP має забезпечувати доступ до структурованої інформації про склад виробу, походження сировини, екологічні характеристики, ремонтпридатність, можливості повторного використання та перероблення продукції. Передбачається використання цифрових носіїв даних (зокрема QR-кодів), сумісних з інформаційними системами ЄС, що дозволяє забезпечити прозорість ланцюгів постачання та доступність інформації для споживачів, бізнесу й органів ринкового нагляду [35]. У прикладному вимірі для підприємства це означає необхідність формування цифрової системи простежуваності походження волокон, постачальників та виробничих операцій, оскільки готовність до впровадження DPP стає важливим чинником доступу текстильної продукції на ринок ЄС.

4. Соціальні та трудові вимоги в текстильній галузі ЄС. Соціально-трудова вимір регуляторних вимог посилюється внаслідок того, що ЄС поступово включає стандарти прав людини та умов праці до рамки відповідального ведення бізнесу. Для текстильної галузі, яка є глобалізованою і залежною від ланцюгів постачання, ці вимоги набувають практичного значення через закупівельні політики брендів, вимоги імпортерів та поступове розширення юридично значущої належної обачності.

Стандарти умов праці. На рівні ЄС регулювання соціальної відповідальності бізнесу дедалі більше пов'язується з вимогами до належної обачності у сфері прав людини та трудових відносин у ланцюгах постачання. Відповідний підхід закріплений у Директиві (ЄС) 2024/1760 про належну обачність корпоративної сталості (англ. Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD або CS3D), яка зобов'язує великі компанії виявляти, запобігати, мінімізувати та усувати

негативний вплив своєї діяльності та діяльності контрагентів на права людини й довкілля [4]. Особливого значення ця директива набуває для текстильної промисловості, яка вважається одним із секторів підвищеного ризику щодо порушення трудових прав та екологічних стандартів у глобальних ланцюгах постачання. У зв'язку з цим європейські бренди та замовники дедалі частіше вимагають від українських текстильних підприємств підтвердження належних умов праці, дотримання вимог охорони праці, відсутності примусової та дитячої праці, а також проходження соціальних аудитів. Для підприємств-експортерів це означає, що перевірка умов праці та практик управління персоналом поступово трансформується з добровільного елементу корпоративної відповідальності на важливу умову доступу до європейських ланцюгів створення вартості.

Етичні аспекти виробництва. Етичні вимоги в текстилі концентруються навколо недопущення примусової праці, дискримінації, небезпечних умов праці та непрозорих практик найму. Вони інституційно інтегруються в управління ланцюгами постачання через механізми належної обачності та оцінки ризиків, які стають «новою нормою» для доступу до партнерств із європейськими контрагентами [4].

Роль корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність у ЄС поступово зміщується від добровільних декларацій до стандартизованої звітності та порівнюваних розкриттів. Директива (ЄС) 2022/2464 щодо звітності зі сталості підвищує вимоги до розкриття соціальних і трудових аспектів діяльності компаній, що посилює «передавання вимог» уздовж ланцюга постачання: великі замовники потребують від постачальників даних і підтверджень щодо умов праці та практик управління [3]. Для українського експортера це означає, що конкурентоспроможність дедалі більше залежить від наявності внутрішніх політик (охорона праці, недискримінація, механізми скарг) і доказовості їх виконання. Представимо систему регуляторних вимог ЄС до текстильної продукції на рис. 1.2.

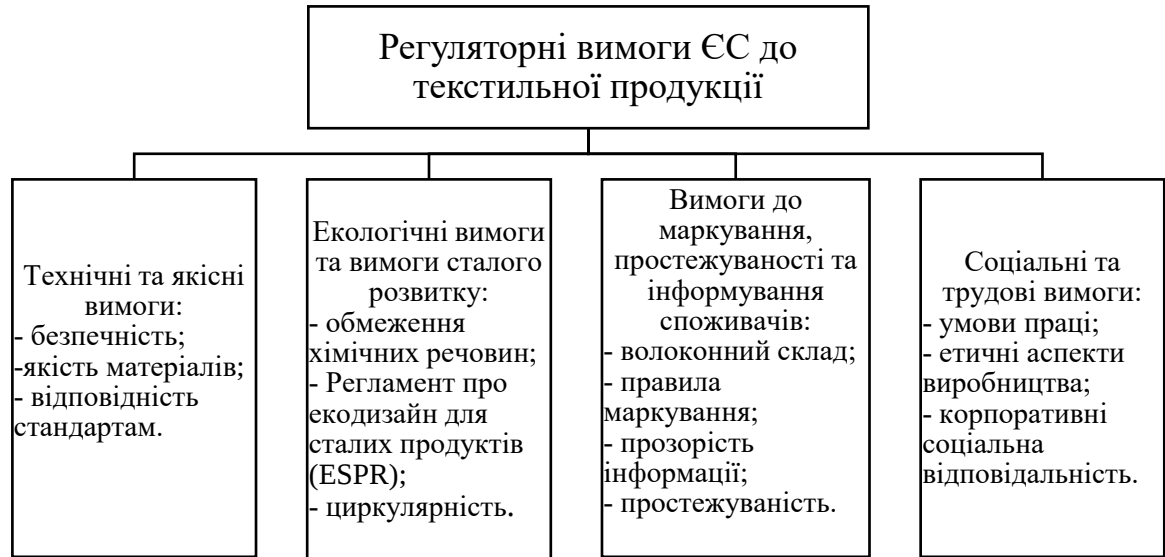


Рис. 1.2. Система регуляторних вимог ЄС до текстильної продукції*

*Примітка. Складено автором за даними джерел [14; 31; 34–36].

Представлена система демонструє, що регуляторні вимоги ЄС до текстильної продукції мають комплексний характер і формують єдине регуляторне поле, у якому технічна відповідність продукції, екологічна безпечність, прозорість інформації та соціальна відповідальність виробництва є взаємопов'язаними елементами. Для підприємств-експортерів це означає, що успішна адаптація до ринку ЄС неможлива без одночасного врахування всіх чотирьох груп вимог, оскільки невідповідність хоча б одній з них може обмежити доступ продукції на ринок або знизити її конкурентоспроможність.

Отже, для українських підприємств, орієнтованих на експорт текстильної продукції до ЄС, пріоритетного значення набувають:

- технічні та якісні вимоги як базова умова допуску продукції на ринок;
- екологічні вимоги у зв'язку з посиленням «зеленого» регуляторного курсу ЄС;
- маркування та простежуваність як найбільш формалізований і

контрольований елемент регулювання;

– соціально- трудові стандарти як чинник довіри європейських контрагентів і довгострокового партнерства.

Таким чином, систематизація регуляторних вимог за чотирма ключовими групами створює методичну основу для подальшого аналізу практики адаптації українських текстильних підприємств до умов ринку ЄС.

1.3. Теоретичні та методичні підходи до адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС

Посилення ролі регуляторних вимог у міжнародному бізнесі зумовлює необхідність переосмислення підходів до діяльності підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки. Для ринку Європейського Союзу регуляторні вимоги виступають не ситуативними обмеженнями, а стабільною інституційною рамкою, в межах якої формується конкурентне середовище. У цьому контексті адаптація підприємств до регуляторних вимог ЄС набуває системного характеру та потребує теоретичного осмислення як економічного процесу, що охоплює організаційні, технологічні та управлінські зміни, спрямовані на забезпечення довгострокової присутності на ринку ЄС [27].

У науковій літературі адаптація підприємств до регуляторних вимог трактується як цілеспрямоване узгодження внутрішніх характеристик діяльності підприємства із зовнішнім інституційним середовищем. В економічному сенсі адаптація має подвійний характер – як процес і як результат. Як процес вона охоплює послідовність управлінських, технологічних та організаційних рішень, спрямованих на досягнення відповідності нормативним вимогам. Як результат – адаптація проявляється у здатності підприємства здійснювати міжнародну

діяльність без регуляторних обмежень, з мінімізованими ризиками санкцій, затримок поставок або втрати ринкової довіри [37].

У міжнародному бізнесі адаптація не є однорідною та залежить від глибини змін, яких зазнає підприємство. З огляду на це доцільно виокремити основні види адаптації, характерні для діяльності підприємств на регульованих ринках (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Види адаптації підприємств у міжнародному бізнесі*

Вид адаптації	Зміст	Економічне значення
Нормативна	Приведення продукції, маркування та документації у відповідність до формальних вимог.	Забезпечує базовий допуск на ринок.
Технологічна	Модернізація виробничих процесів і матеріалів.	Підвищує якість і знижує регуляторні ризики.
Організаційна	Запровадження систем управління якістю, контролю відповідності, простежуваності.	Зменшує транзакційні витрати та витрати комплаєнсу.
Стратегічна	Інтеграція регуляторних вимог у довгострокову експортну стратегію.	Формує стійкі конкурентні переваги.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [1; 6; 8; 27; 37; 38; 42].

Представлені види адаптації відображають еволюцію поведінки підприємства від мінімальної реакції на регуляторні вимоги до їх проактивного використання як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Умовою ефективної міжнародної діяльності є поєднання всіх видів адаптації в єдину систему управління. Специфіка адаптації до регуляторних вимог ЄС полягає у високому рівні комплексності регулювання. Вимоги ЄС охоплюють не лише кінцеві характеристики продукції, а й процеси її виробництва, використання матеріалів, організацію ланцюгів постачання та відповідальність економічних операторів. За оцінками OECD, підприємства, що розглядають регуляторні вимоги як постійний параметр бізнес-середовища і вбудовують їх у внутрішні управлінські практики,

отримують довгострокові переваги у вигляді зниження регуляторних витрат та підвищення передбачуваності доступу до ринку [27]. Для підприємств з країн, що інтегруються до ринку ЄС, зокрема для українських виробників текстильної продукції, це означає необхідність переходу від ситуативного виконання вимог до системної моделі адаптації, орієнтованої на сталість експорту.

У наукових дослідженнях адаптація підприємств до регуляторних вимог розглядається як варіативний процес, форма і глибина якого залежать від стратегічних орієнтирів підприємства, ресурсних можливостей та характеристик зовнішнього інституційного середовища. У міжнародному бізнесі, зокрема в умовах жорстко структурованого регуляторного простору Європейського Союзу, класифікація моделей адаптації має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки дозволяє оцінити поведінку підприємств щодо регуляторних змін та прогнозувати їхню конкурентоспроможність на зовнішніх ринках [27].

Одним із поширених наукових підходів є класифікація моделей адаптації за характером реакції підприємства на регуляторні вимоги. Пасивна адаптація передбачає мінімальне реагування на регуляторні зміни і зводиться до виконання обов'язкових вимог після їх формального набрання чинності. Така модель характерна для підприємств, орієнтованих на короткострокові вигоди, і супроводжується підвищеними регуляторними ризиками. Активна адаптація полягає у завчасному впровадженні змін у продукцію та бізнес-процеси з метою забезпечення стабільної відповідності вимогам і зменшення витрат комплаєнсу. Проактивна адаптація виходить за межі формального виконання вимог і передбачає використання регуляторних стандартів як інструменту стратегічного позиціонування та підвищення довіри з боку європейських контрагентів [37].

З позиції часової орієнтації в літературі розрізняють короткострокову та довгострокову адаптацію. Короткострокова адаптація спрямована на оперативне усунення невідповідностей і, як правило, має фрагментарний характер. Вона дозволяє уникнути негайних обмежень доступу до ринку, але не формує стійких

конкурентних переваг. Натомість довгострокова адаптація інтегрує регуляторні вимоги у стратегічне планування, інвестиційні рішення та систему управління підприємством. За оцінками OECD, саме довгострокові адаптаційні стратегії забезпечують зниження регуляторної невизначеності та підвищення ефективності участі підприємств у міжнародній торгівлі [27].

Формування тієї чи іншої моделі адаптації зумовлюється поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать фінансові ресурси, технологічний рівень виробництва, управлінські компетенції та експортний досвід підприємства. Зовнішні чинники включають жорсткість регуляторних вимог, стабільність нормативного середовища, вимоги імпортерів і тиск з боку конкурентів. У контексті ЄС саме зовнішні інституційні чинники часто виступають каталізатором переходу підприємств від пасивної до активної або проактивної моделі адаптації [12].

Класифікація моделей адаптації узагальнена у таблиці 1.7.

Наведена класифікація свідчить, що найбільш економічно ефективною в умовах ринку ЄС є проактивна та довгострокова модель адаптації, яка спирається на внутрішній потенціал підприємства і враховує інституційні вимоги зовнішнього середовища. Пасивні та короткострокові моделі можуть забезпечити лише тимчасове виконання регуляторних вимог і не створюють основи для стійкої міжнародної конкурентоспроможності. Адаптація підприємств до регуляторних вимог Європейського Союзу має розглядатися як сукупність взаємопов'язаних методів та інструментів, спрямованих на досягнення і підтримання відповідності продукції та процесів установленим нормам, а також на зниження регуляторних ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. У методичному сенсі ключовим є поєднання «продуктового» комплаєнсу з «процесним» управлінням відповідністю, оскільки правила ЄС щодо введення продукції в обіг і ринкового нагляду орієнтовані не лише на властивості товару, а й на доказовість та відтворюваність процедур контролю [12].

Таблиця 1.7

Класифікація моделей адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС*

Критерій класифікації	Модель адаптації	Характеристика	Економічні наслідки
Характер реагування	Пасивна	Реакція після набуття вимогами чинності.	Підвищені ризики, обмежена конкурентоспроможність.
	Активна	Завчасне впровадження змін.	Зниження витрат комплаєнсу.
	Проактивна	Використання регулювання як стратегічної переваги.	Формування стійких ринкових позицій.
Часовий горизонт	Короткострокова	Оперативні, фрагментарні заходи	Тимчасовий доступ до ринку
	Довгострокова	Інтеграція вимог у стратегію	Стабільність і прогнозованість експорту
Джерело впливу	Внутрішні чинники	Ресурси, технології, управління.	Визначають потенціал адаптації.
	Зовнішні чинники	Регулювання, вимоги контрагентів.	Формують стимул до змін.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [1; 6; 25; 27; 37; 38; 43].

У практиці міжнародного бізнесу інструменти адаптації доцільно групувати за трьома взаємодоповнювальними напрямками – організаційними, технологічними та управлінськими. Організаційні інструменти охоплюють створення відповідальних функцій і процедур: регуляторний моніторинг, розподіл відповідальності між підрозділами, комплаєнс документообіг, взаємодію з імпортером та готовність до запитів органів ринкового нагляду [32]. Технологічні інструменти спрямовані на модернізацію виробництва і матеріалів: контроль вхідної сировини, стабілізацію параметрів процесів, випробування продукції, простежуваність партій і підтвердження відповідності через протоколи та технічну документацію [12]. Управлінські інструменти забезпечують інтеграцію регуляторних вимог у систему прийняття рішень: управління ризиками, планування витрат на відповідність, аудит постачальників і стандартизацію внутрішніх

процедур. Водночас із набуттям чинності Директивою про належну обачність корпоративної сталості (англ. Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD або CS3D) перевірка постачальників, умов праці та екологічних практик у ланцюгах постачання поступово переходить із категорії добровільних управлінських рішень у сферу обов’язкових вимог європейських замовників. Для підприємств текстильної промисловості це означає необхідність готовності до соціальних, екологічних і комплаєнс-аудитів з боку європейських брендів та імпортерів. Інструменти адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС представлено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Інструменти адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС*

Група інструментів	Ключові інструменти	Очікуваний результат для підприємства
Організаційні	регуляторний моніторинг, матриця відповідальності, політики комплаєнсу, процедури взаємодії з імпортером	керованість відповідності, зниження ризику помилок у документації та комунікаціях
Технологічні	контроль сировини, лабораторні випробування, технічна документація, цифрова простежуваність сировини та партій продукції, ERP-системи, інтегровані з вимогами Digital Product Passport (DPP), коригувальні дії	стабільна якість, готовність до впровадження DPP, доказова база відповідності та простежуваності
Управлінські	управління ризиками, внутрішній аудит, ESG-комплаєнс, аудит постачальників, процедури належної обачності (due diligence), збір даних для ESRs-звітності, оцінювання соціальних та екологічних ризиків у ланцюгу постачання, оцінка витрат на відповідність	виконання вимог CS3D та CSRD, підготовка до ESG-звітності, зниження регуляторних ризиків, підвищення довіри європейських замовників

*Примітка. Складено автором за даними джерел [3; 4; 12; 32; 35].

Представлена систематизація демонструє, що адаптація є результативною лише за умови одночасного застосування трьох груп інструментів. Особливого

значення для текстильної промисловості набувають інструменти цифрової простежуваності, оскільки впровадження Цифрового паспорта продукту (Digital Product Passport – DPP) потребує накопичення та передачі інформації про походження волокон, постачальників, виробничі операції та екологічні характеристики продукції.

У зв'язку з цим ERP-системи, електронний облік сировини та інтегровані механізми простежуваності стають не лише засобом підвищення ефективності управління, а й необхідною умовою відповідності майбутнім регуляторним вимогам ЄС. Технологічні заходи без організаційного «контура» не забезпечують доказовості відповідності, а організаційні процедури без управлінської інтеграції перетворюються на реактивний комплаєнс із високою вартістю. Отже, методично доцільно формувати внутрішню систему адаптації як «ланцюг» – від контролю матеріалів і процесів до управління ризиками та відповідальністю.

Сертифікація і стандарти менеджменту виконують роль інституційного «містка» між вимогами ринку ЄС і внутрішніми практиками підприємства, оскільки забезпечують стандартизовані правила управління процесами та доказовість їх дотримання. Для підприємств, що здійснюють експорт, найбільш прикладними є системи менеджменту якості за ISO 9001 та екологічного менеджменту за ISO 14001 – вони задають вимоги до процесного підходу, документування, внутрішнього аудиту й постійного поліпшення, що безпосередньо знижує ймовірність невідповідності продукції та підвищує довіру контрагентів [22; 24]. У контексті соціально-трудового компонента адаптації вагомими є підходи ISO 45001 щодо управління охороною праці, що підсилює комплаєнс у ланцюгах постачання та підтримує переговорні позиції з європейськими покупцями [23]. Разом з тим сучасна практика співпраці з європейськими замовниками виходить за межі класичних систем менеджменту. Під впливом Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (англ. Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) та стандартів European Sustainability Reporting Standards (ESRS) дедалі

більшого значення набуває ESG-комплаєнс (англ. Environmental, Social and Governance Compliance). Для підприємств текстильної промисловості це означає необхідність формування та надання верифікованих даних щодо екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності, зокрема інформації про вуглецевий слід продукції, використання вторинної сировини, умови праці, дотримання прав людини та управління ризиками в ланцюгах постачання. У цьому контексті стандарти ISO 14001 та ISO 45001 доцільно розглядати як операційне підґрунтя для ширшої системи ESG-звітності та виконання вимог європейських контрагентів. Водночас сертифікація не замінює виконання конкретних регуляторних вимог ЄС, а є інструментом, який підвищує керованість відповідності та зменшує транзакційні витрати на підтвердження належних практик.

Інтеграція регуляторних вимог у стратегію підприємства означає перехід від «виконання мінімуму» до управління відповідністю як джерелом конкурентних переваг. У стратегічному вимірі це передбачає планування інвестицій у модернізацію, формування портфеля ринків і продуктів з урахуванням регуляторної складності, закріплення регуляторного комплаєнсу у політиках закупівель та управління постачальниками, розвиток простежуваності та прозорості як елемента ринкової довіри. Такий підхід узгоджується з орієнтирами ЄС щодо переходу текстильної галузі до сталих і циркулярних моделей, у межах яких вимоги поступово зміщуються від «продуктових» характеристик до вимірів життєвого циклу та управління впливами [8]. Логіка впровадження інструментів адаптації до регуляторних вимог ЄС представлена на рис. 1.3.

Рис. 1.3 ілюструє, що ефективна адаптація підприємства до регуляторних вимог ЄС формується як послідовний управлінський процес, у межах якого зовнішні регуляторні вимоги трансформуються у стратегічні рішення, операційні інструменти та стандартизовані процедури підтвердження відповідності. Такий підхід забезпечує не лише формальне виконання вимог, а й створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку ЄС.



Рис. 1.3. Система методів та інструментів адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС*

*Примітка. Складено автором за даними джерел [8; 12; 22–24; 26; 30–32; 35].

Оцінювання рівня адаптації підприємств до регуляторних вимог Європейського Союзу є ключовим етапом аналітичного дослідження, оскільки дозволяє перейти від опису нормативних вимог до вимірювання фактичної здатності підприємства забезпечувати відповідність і досягати економічних результатів. У науковій літературі підкреслюється, що адекватна оцінка адаптації має поєднувати індикатори комплаєнсу з показниками ефективності, відображаючи як ступінь виконання вимог, так і вплив адаптаційних заходів на діяльність підприємства.

Методичні підходи до оцінювання адаптації умовно поділяються на якісні та кількісні. Якісні методи зосереджуються на експертній оцінці управлінських практик, наявності процедур комплаєнсу, зрілості систем менеджменту та готовності підприємства до перевірок з боку контрагентів або органів ринкового нагляду. Вони дозволяють врахувати специфіку галузі та інституційного середовища, однак характеризуються обмеженою порівнюваністю результатів. Кількісні методи

базуються на використанні формалізованих показників – витрат на відповідність, частки сертифікованої продукції, кількості невідповідностей або результатів аудитів, що забезпечує можливість динамічного та міжфірмового аналізу.

У сучасних дослідженнях рекомендується розмежовувати показники відповідності та показники ефективності адаптації. Перші відображають факт виконання регуляторних вимог, другі – економічні наслідки впроваджених заходів. Такий підхід відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо оцінювання регуляторної політики, де наголошується на необхідності аналізу не лише комплаєнсу, а й результативності регулювання для економічних суб'єктів.

З огляду на впровадження Цифрового паспорту продукту (DPP) та вимог належної обачності у ланцюгах постачання (CS3D), сучасні підходи до оцінювання адаптації підприємств повинні враховувати не лише показники витрат і формальної відповідності, а й рівень цифрової зрілості (Digital Readiness), простежуваності (Traceability) та готовності підприємства до виконання вимог щодо належної обачності.

У таблиці 1.9 представлена характеристика методичних підходів до оцінювання рівня адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС.

Таблиця 1.9

Характеристика методичних підходів до оцінювання рівня адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС*

Методичний підхід	Зміст методу	Ключові показники оцінювання	Джерела інформації
1	2	3	4
Якісний (експертний)	Оцінювання рівня адаптації на основі аналізу управлінських практик, процедур та	– наявність внутрішніх процедур комплаєнсу; – регуляторний моніторинг; – готовність до ринкового нагляду; – зрілість систем менеджменту;	Внутрішні регламенти підприємства, політики, результати аудитів, експертні інтерв'ю.

Продовж. табл. 1.9

1	2	3	4
	організаційної готовності підприємства.	– наявність політик належної обачності (due diligence) у ланцюгу постачання; – готовність до впровадження DPP.	
Кількісний (показниковий)	Формалізоване вимірювання адаптації через числові індикатори відповідності та витрат.	– витрати на відповідність; – частка сертифікованої продукції; – кількість невідповідностей; – частота перевірок і зауважень; – частка продукції, забезпеченої цифровою простежуваністю; – рівень цифровізації даних про сировину та виробничі процеси.	Фінансова звітність, технічна документація, результати перевірок, звіти аудиту.
Індикативний (індексний)	Побудова інтегрального показника адаптації шляхом зважування окремих індикаторів.	– бальні оцінки груп вимог; – індекс відповідності; – індекс ефективності адаптації; – індекс цифрової готовності (Digital Readiness Index); – рівень готовності IT-інфраструктури до інтеграції з Digital Product Passport (DPP).	Поєднання якісних і кількісних даних.
Порівняльний (бенчмаркінг)	Порівняння рівня адаптації підприємства з галузевими або ринковими орієнтирами.	– відхилення від середньогалузевих показників; – позиція відносно конкурентів.	Галузеві огляди, відкриті звіти, аналітика міжнародних організацій.
Комбінований	Поєднання якісних, кількісних та індексних методів.	– рівень відповідності вимогам; – економічні результати адаптації; – інтегральна оцінка; – рівень готовності IT-інфраструктури до інтеграції з DPP; – наявність політик належної обачності у ланцюгу постачання.	Внутрішні дані підприємства + експертні оцінки.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [4; 8; 12; 32; 35].

Проведене дослідження методичних підходів свідчить, що жоден окремий метод не забезпечує повноцінної оцінки рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС. Якісні методи дозволяють глибше проаналізувати управлінські аспекти адаптації, однак не забезпечують достатньої вимірюваності

результатів, тоді як кількісні підходи фіксують економічні та формальні показники, не розкриваючи внутрішніх механізмів їх формування. У цьому зв'язку методично обґрунтованим є використання комбінованого підходу, який поєднує оцінку відповідності ключовим групам регуляторних вимог ЄС із аналізом ефективності адаптаційних заходів. Саме такий підхід є найбільш придатним для прикладного аналізу рівня адаптації підприємств текстильної промисловості України.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що регуляторні вимоги Європейського Союзу є системоутворювальним елементом сучасного міжнародного бізнесу та виконують подвійну функцію: визначають умови доступу товарів на ринок ЄС і водночас стимулюють підвищення якості, безпечності та конкурентоспроможності продукції. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що регуляторні вимоги виступають не лише торговельними бар'єрами, а й інструментом економічної інтеграції та «глибокого» ринкового зближення. Для українських виробників ключовою умовою успішної діяльності на ринку ЄС є проактивна адаптація до регуляторних стандартів та інтеграція вимог відповідності в експортну стратегію.

Узагальнено, що регуляторні вимоги ЄС до продукції текстильної промисловості формують комплексну систему, яка охоплює технічні та якісні характеристики продукції, екологічні вимоги, правила маркування і простежуваності, а також соціально-трудова стандарти. Встановлено, що під впливом Регламенту ESPR, Цифрового паспорта продукту (DPP), Директиви CS3D та вимог CSRD адаптація текстильних підприємств перетворилася з інструменту модернізації на необхідну умову інтеграції до європейських ланцюгів створення

вартості. Для українських підприємств це означає необхідність забезпечення простежуваності походження сировини, цифровізації виробничих даних, контролю екологічних характеристик продукції, впровадження процедур належної обачності та готовності до надання ESG-інформації європейським партнерам. Доведено, що саме інтеграція у цифрові, екологічні та соціальні стандарти стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності на ринку ЄС.

Обґрунтовано, що адаптація підприємств до регуляторних вимог ЄС є багаторівневим управлінським процесом, який охоплює організаційні, технологічні та управлінські зміни, а також системне оцінювання рівня відповідності. Встановлено, що найбільш ефективними для роботи на ринку ЄС є проактивні та довгострокові підходи, інтегровані у стратегічне управління підприємством і підкріплені стандартами менеджменту та сучасними методами оцінювання. Доведено доцільність використання комплексного методичного підходу до оцінки рівня адаптації підприємств текстильної промисловості України, який став основою подальшого дослідження ПП «Херсон-Текстиль».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ТЕКСТИЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС

2.1. Аналіз ринку текстильної продукції ЄС та позиції України на ньому

Аналіз ринку текстильної продукції Європейського Союзу є необхідною передумовою для обґрунтованої оцінки адаптації українських підприємств до регуляторних вимог ЄС, оскільки саме параметри попиту, структура імпорту та рівень конкуренції визначають економічні умови доступу до цього ринку. У межах цього пункту досліджено ринок ЄС як ключовий напрям експорту для підприємств текстильної промисловості України з акцентом на сегмент готової продукції, що формує основний обсяг імпорту з третіх країн. Особливу увагу приділено аналізу масштабів і структурних змін імпорту текстильних виробів та одягу, позиції України серед постачальників, а також тим ринковим чинникам, які зумовлюють необхідність підвищення рівня адаптації українських виробників до вимог європейського ринку.

У межах даного дослідження аналіз ринку текстильної продукції ЄС зосереджено на сегменті готових текстильних виробів та одягу, що відповідає товарним групам HS 61–63 Гармонізованої системи опису та кодування товарів. Такий підхід обґрунтований товарною спеціалізацією досліджуваного підприємства, діяльність якого орієнтована на виробництво та експорт готової продукції – одягу, трикотажу та домашнього текстилю. Для оцінки позицій третіх країн, зокрема України, використано показники extra-EU імпорту ЄС (табл. 2.1), які відображають обсяги поставок з країн, що не є членами ЄС, і є релевантними для аналізу конкурентного середовища для українських експортерів.

Таблиця 2.1

Імпорт ЄС текстильних виробів за товарними групами, млрд євро:

HS 61–63 (extra-EU), 2022–2025 роках*

Товарна група	Роки				Темп приросту 2025/2022, %	Частка в імпорті HS 61–63, % (2025)
	2022	2023	2024	2025		
HS 61 – Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні або в'язані	50,17	43,85	46,19	47,32	-5,68	46,18
HS 62 – Одяг та додаткові речі до одягу, не трикотажні	45,66	42,31	42,06	43,17	-5,45	42,13
HS 63 – Інші готові текстильні вироби; набори; уживаний одяг і вживані текстильні вироби; ганчір'я	13,85	11,48	11,60	11,98	-13,50	11,69
Всього	109,68	97,64	99,85	102,47	-6,57	100,00

*Примітка. Складено автором за даними джерела [19].

Дані табл. 2.1 свідчать, що у 2022–2025 роках імпорт ЄС готової текстильної продукції з третіх країн характеризувався скороченням обсягів порівняно з піковим рівнем 2022 року та подальшим поступовим відновленням. Сукупний імпорт за товарними групами HS 61–63 зменшився зі 109,68 млрд євро у 2022 році до 97,64 млрд євро у 2023 році, що було зумовлено уповільненням економічної активності, інфляційним тиском і змінами споживчої поведінки на європейському ринку. Водночас у 2024–2025 роках спостерігалася позитивна динаміка: обсяги імпорту зросли до 99,85 млрд євро та 102,47 млрд євро відповідно, що свідчить про поступову стабілізацію ринку після спаду 2023 року. Незважаючи на відновлення, сукупний імпорт у 2025 році залишався на 6,57 % нижчим за рівень 2022 року.

Структурний аналіз показує, що ключову роль у формуванні імпорту ЄС відіграє трикотажний та в'язаний одяг (HS 61), частка якого у 2025 році становила 46,18 %. Незважаючи на скорочення обсягів імпорту цієї групи на 5,68 % порівняно з 2022 роком, вона зберігає позицію найбільшого сегмента ринку. Це свідчить про

стійкий попит на продукцію, виробництво якої характеризується високою гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін споживчих уподобань і модних тенденцій.

Другу позицію займає група HS 62 (одяг та додаткові речі до одягу, не трикотажні), частка якої у 2025 році становила 42,13%. За аналізований період обсяги імпорту цієї продукції зменшилися на 5,45 %, що є найменшим скороченням серед основних товарних груп. Це свідчить про відносну стабільність даного сегмента у структурі споживання текстильної продукції в ЄС.

Найменшу частку у загальному імпорті готової текстильної продукції має група HS 63 (інші готові текстильні вироби, набори, уживаний одяг і текстильні вироби, ганчір'я) – 11,69%. Саме цей сегмент продемонстрував найбільше скорочення обсягів імпорту порівняно з 2022 роком (–13,50 %), що підтверджує його вищу чутливість до коливань попиту та змін економічної кон'юнктури.

У цілому структура імпорту ЄС за групами HS 61–63 свідчить про домінування сегментів одягу, на які припадає понад 88% загального обсягу імпорту. Це формує висококонкурентне середовище для постачальників з третіх країн та підвищує значення факторів якості, відповідності регуляторним вимогам, простежуваності продукції та сталості виробництва. Для українських підприємств текстильної промисловості це означає необхідність не лише цінової конкуренції, а й адаптації до сучасних стандартів ЄС як ключової умови зміцнення позицій на європейському ринку.

Сучасний ринок текстильної продукції Європейського Союзу характеризується суттєвими змінами у профілі попиту, зумовленими трансформацією споживчих очікувань і бізнес-моделей у ланцюгах постачання. У документах Європейської Комісії наголошується, що споживачі та корпоративні замовники дедалі більше орієнтуються не лише на ціну продукції, а й на її екологічні, соціальні та інформаційні характеристики, які формують сприйняту цінність товару на ринку [8]. У цьому контексті «стійкість» та прозорість ланцюгів

постачання перетворюються з добровільних атрибутів на ринковий фактор конкурентного відбору, що безпосередньо впливає на можливості експортерів з третіх країн.

Однією з ключових тенденцій є зміщення конкуренції з цінових параметрів на нецінові, зокрема на якість продукції, простежуваність походження та екологічні атрибути виробництва. Європейська стратегія щодо сталих і циркулярних текстильних виробів підкреслює, що ринок ЄС поступово відходить від моделі масового споживання низьковартісного одягу на користь продукції з довшим життєвим циклом, кращими якісними характеристиками та підтвердженою відповідністю принципам сталого розвитку [8]. Для експортерів це означає, що цінова перевага без забезпечення відповідної якості та документальної прозорості втрачає вирішальне значення.

Зростає також роль прозорості ланцюгів постачання як елементу довіри між виробником, імпортером і кінцевим споживачем. В умовах реалізації Директиви ЄС 2024/825 про розширення прав і можливостей споживачів для зеленого переходу (англ. Empowering Consumers for the Green Transition Directive) [5] та розвитку нормативної бази щодо підтвердження екологічних заяв (англ. Green Claims Directive) європейські компанії зобов'язані забезпечувати достовірність екологічних характеристик продукції та уникати практик грінвошингу. Це означає, що заяви про екологічність, сталий характер виробництва або використання екологічно безпечних матеріалів повинні підтверджуватися перевірюваними даними. У результаті умови доступу до контрактів з європейськими брендами дедалі частіше передбачають наявність інформації про походження матеріалів, виробничі процеси, екологічні характеристики продукції та дотримання соціальних стандартів. Таким чином, простежуваність ланцюгів постачання перетворюється не лише на інструмент регуляторного контролю, а й на необхідну передумову підтвердження екологічних заяв та підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку ЄС.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ринок текстильної продукції ЄС дедалі більше функціонує за принципом «фільтрації» постачальників, у межах якої стандарти якості, сталості та прозорості виконують роль механізму конкурентного відбору. Під впливом нових вимог ЄС щодо протидії грінвошингу та забезпечення достовірності екологічної інформації європейські бренди та імпортери несуть підвищену відповідальність за підтвердження характеристик продукції по всьому ланцюгу створення вартості. Відповідно, українські підприємства текстильної промисловості повинні забезпечувати повну простежуваність походження сировини, документальне підтвердження екологічних характеристик продукції та прозорість виробничих процесів. За таких умов здатність інтегруватися у цифрові та інформаційні системи підтвердження сталості стає не лише фактором конкурентоспроможності, а й необхідною умовою збереження та розширення експортної присутності на ринку Європейського Союзу.

Конкурентне середовище на ринку Європейського Союзу для готової текстильної продукції (HS 61–63) проаналізовано за потоками extra-EU (табл. 2.2), оскільки саме вони формують конкурентне поле для українських експортерів як постачальників з третіх країн. Такий підхід дозволяє забезпечити однорідність умов порівняння та уникнути методичних викривлень, пов'язаних з особливостями внутрішньої торгівлі в межах єдиного ринку ЄС.

За даними табл. 2.2, структура імпорту ЄС за товарними групами HS 61–63 у 2022–2025 роках характеризується домінуванням постачальників із країн Азії, до яких належать Китай, Бангладеш, Індія, В'єтнам, Камбоджа, Пакистан та Шрі-Ланка.

Саме ці країни забезпечують основну частину поставок готової текстильної продукції на ринок Європейського Союзу завдяки масштабам виробництва, високому рівню спеціалізації та відносно низьким виробничим витратам. Провідні позиції стабільно займають Китай і Бангладеш, які у 2025 році забезпечили відповідно 35,74% та 22,36% сукупного імпорту топ-10 постачальників. Це свідчить

про збереження домінування азійського сегмента у глобальних ланцюгах створення вартості текстильної продукції.

Таблиця 2.2.

Топ-10 постачальників текстилю та одягу до ЄС (extra-EU) за HS 61–63
у 2022–2025 роках*

Місце (2024)	Країна- постачальник (extra-EU)	Імпорт, млрд євро				Частка у сумарному імпорті топ- 10, 2025, %
		2022	2023	2024	2025	
1	Китай	34,50	30,72	31,14	31,70	35,74
2	Бангладеш	21,60	19,22	18,68	19,83	22,36
3	Туреччина	10,18	9,06	10,47	9,37	10,56
4	Індія	6,62	5,89	5,30	5,76	6,49
5	В'єтнам	6,26	5,58	4,31	4,79	5,40
6	Камбоджа	5,20	4,64	3,95	4,56	5,14
7	Пакистан	4,95	4,41	5,59	6,08	6,86
8	Шрі-Ланка	3,04	2,71	1,67	1,40	1,58
9	Марокко	2,61	2,33	3,34	2,80	3,16
10	Туніс	1,56	1,39	2,47	2,41	2,71
Разом	-	96,52	85,95	86,92	88,70	100,0

*Примітка. Складено автором за даними джерела [19].

Паралельно формується окремий сегмент постачальників, географічно наближених до ринку ЄС, представлений насамперед Туреччиною, а також країнами Північної Африки – Марокко та Тунісом. Їхні конкурентні переваги пов'язані не стільки з мінімізацією виробничих витрат, скільки зі скороченням логістичних відстаней, більшою гнучкістю виробництва, можливістю швидкого реагування на зміни попиту та виконанням короткострокових замовлень європейських брендів. Туреччина стабільно утримує третє місце серед постачальників текстильної продукції до ЄС, забезпечуючи у 2025 році понад 10% загального імпорту топ-10 країн.

Дані таблиці 2.2 підтверджують високий рівень концентрації імпорту текстильної продукції ЄС серед обмеженого кола постачальників із третіх країн. У 2025 році на Китай і Бангладеш припадало понад 58 % сукупного імпорту Топ-10 країн-постачальників, що свідчить про збереження вагомості ролі азійського сегмента у забезпеченні європейського ринку текстильною продукцією. Водночас у 2024–2025 роках на конкурентне середовище істотно вплинула криза міжнародного судноплавства в Червоному морі, яка призвела до подовження логістичних маршрутів між Азією та Європою, збільшення термінів доставки та зростання вартості фрахту. За цих умов для європейських імпортерів і брендів суттєво зросла цінність моделі near-shoring, орієнтованої на співпрацю з географічно ближчими виробниками. Саме тому Туреччина, Марокко та Туніс посилили свої конкурентні позиції на ринку ЄС, використовуючи переваги скорочених логістичних ланцюгів, більшої гнучкості виробництва та можливості оперативного реагування на зміни попиту.

Для українських підприємств текстильної промисловості зазначені тенденції формують додаткові можливості інтеграції до європейських ланцюгів створення вартості. Незважаючи на воєнні ризики, географічна близькість України до країн ЄС, розвинені автомобільні та залізничні маршрути доставки, а також можливість швидкого виконання замовлень створюють передумови для розвитку моделі near-shoring у співпраці з європейськими замовниками. У сучасних умовах конкурентоспроможність українських виробників дедалі більше визначається не лише рівнем виробничих витрат, а й здатністю забезпечувати короткі строки постачання, стабільність логістики, відповідність регуляторним вимогам ЄС та прозорість ланцюгів постачання. Це створює потенціал для посилення позицій українських підприємств на ринку Європейського Союзу навіть в умовах високої конкуренції з боку традиційних азійських постачальників.

Експорт текстильної продукції та одягу України до Європейського Союзу у 2022–2025 роках (табл. 2.3) формувався в умовах підвищеної зовнішньоекономічної

нестабільності, спричиненої воєнними ризиками, трансформацією логістичних маршрутів та змінами кон'юнктури європейського ринку.

Таблиця 2.3

Динаміка структури експорту України до ЄС у сегменті «текстиль і одяг»
за HS 61–63 у 2022–2025 роках*

Товарна група	Роки, млрд євро				Частка у загальному обсязі експорту, %			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
HS 61 – Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні або в'язані	0,09	0,08	0,08	0,09	24,32	22,86	24,24	25,71
HS 62 – Одяг та додаткові речі до одягу, не трикотажні	0,20	0,20	0,18	0,19	54,05	57,14	54,54	54,29
HS 63 – Інші готові текстильні вироби; набори; уживаний одяг і вживані текстильні вироби; ганчір'я	0,08	0,07	0,07	0,07	21,63	20,00	22,6	20,00
Всього	0,37	0,35	0,33	0,35	100,00	100,00	100,00	100,00

*Примітка. Складено автором за даними джерела [19].

Дані табл. 2.3 свідчать, що експорт текстильної продукції та одягу України до Європейського Союзу у 2022–2025 роках характеризувався відносною стабільністю із помірною тенденцією до скорочення. Сукупний обсяг експорту за товарними групами HS 61–63 зменшився з 0,37 млрд євро у 2022 році до 0,35 млрд євро у 2025 році, або на 5,4%. Найнижчий показник спостерігався у 2024 році (0,33 млрд євро), після чого у 2025 році відбулося часткове відновлення поставок. Така динаміка свідчить про здатність українських підприємств адаптуватися до складних умов зовнішньоекономічної діяльності, пов'язаних із воєнними ризиками, трансформацією логістичних маршрутів та посиленням регуляторних вимог на ринку ЄС.

Структура експорту України до ЄС залишається висококонцентрованою та

протягом аналізованого періоду суттєво не змінювалася. Провідне місце посідає товарна група HS 62 (одяг та додаткові речі до одягу, нетрикотажні), частка якої коливалася в межах 54,05–57,14% і у 2025 році становила 54,29% загального обсягу експорту. Це підтверджує домінування моделі контрактного виробництва для європейських замовників, у межах якої українські підприємства виконують переважно виробничі операції з пошиття готових виробів.

Другу позицію займає товарна група HS 61 (трикотажний та в'язаний одяг). Її частка протягом досліджуваного періоду зросла з 24,32% у 2022 році до 25,71% у 2025 році, що свідчить про поступове посилення ролі цього сегмента у структурі експорту. Незважаючи на певні коливання абсолютних обсягів поставок, група HS 61 зберігає важливе значення для українських виробників текстильної продукції.

Частка товарної групи HS 63 (інші готові текстильні вироби, набори, уживаний одяг і текстильні вироби, ганчір'я) у 2025 році становила 20,0%. Обсяги експорту цієї групи залишалися відносно стабільними на рівні 0,07–0,08 млрд євро, тоді як її частка в загальній структурі експорту змінювалася в межах 20,0–22,6%. Це свідчить про відносну стійкість попиту на відповідну продукцію та наявність потенціалу для подальшої диверсифікації українського експорту за рахунок розвитку сегментів домашнього, технічного та спеціалізованого текстилю.

Загалом структура експорту України до ЄС у сегменті HS 61–63 демонструє збереження спеціалізації на виробництві готового одягу, на який у 2025 році припадало майже 80% усіх поставок текстильної продукції до Європейського Союзу. Це підтверджує необхідність подальшого підвищення технологічного рівня виробництва, розширення асортименту продукції та поглиблення інтеграції українських підприємств у європейські ланцюги створення доданої вартості.

Графічно структура експорту України до ЄС у сегменті «текстиль і одяг» за HS 61–63 у 2022 і 2025 роках представлена на рис. 2.1.

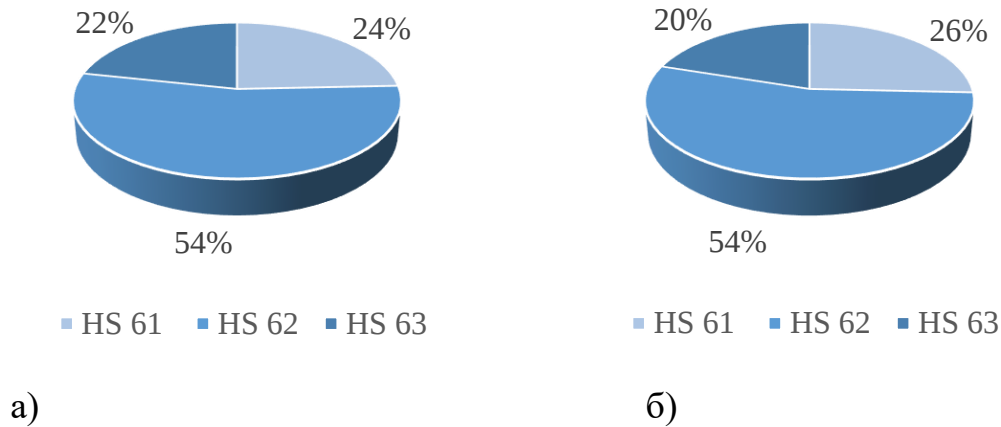


Рис. 2.1. Структура експорту України до ЄС у сегменті «текстиль і одяг» за товарними групами HS 61–63: а – 2022 рік; б – 2025 рік, %*

*Примітка. Складено автором за даними джерела [19].

Узагальнюючи, поточну модель присутності України на ринку ЄС у сегменті текстилю та одягу можна охарактеризувати як контрактно орієнтовану, сегментно обмежену та залежну від зовнішніх замовників, що знижує чутливість до короткострокових ринкових шоків, але одночасно стримує можливості структурного зростання.

Позиція України на ринку ЄС у сегменті готової текстильної продукції (HS 61–63) характеризується помірною конкурентоспроможністю та неоднорідною динамікою за окремими товарними групами. За даними табл. 2.4, у 2025 році Україна посідала 20-е місце серед extra-EU постачальників у сегменті трикотажного одягу (HS 61), 19-е місце у сегменті не трикотажного одягу (HS 62) та 11-е місце у групі інших готових текстильних виробів (HS 63). Найкращі конкурентні позиції традиційно зберігаються у сегменті HS 63, де Україна протягом 2022–2025 років стабільно утримувала 11-е місце серед постачальників до ЄС.

Особливої уваги заслуговує динаміка товарної групи HS 61. Якщо у 2022–2023 роках Україна займала 25-е місце, а у 2024 році опустилася до 27-ї позиції, то у 2025 році її рейтинг покращився до 20-го місця.

Таблиця 2.4

Динаміка рейтингу України серед extra-EU постачальників текстилю та одягу до ЄС за HS 61–63 у 2022–2025 роках*

Товарна група	Рік				Відхилення 2025/2022,
	2022	2023	2024	2025	
HS 61 – Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні або в'язані	25	25	27	20	+5
HS 62 – Одяг та додаткові речі до одягу, не трикотажні	19	19	18	19	0
HS 63 – Інші готові текстильні вироби; набори; уживаний одяг і вживані текстильні вироби; ганчір'я	11	11	11	11	0

*Примітка. Складено автором за даними джерела [21].

Це свідчить про посилення конкурентних позицій українських виробників трикотажного одягу на європейському ринку, незважаючи на високий рівень конкуренції з боку азійських постачальників. У сегменті HS 62 позиції України залишалися відносно стабільними: після тимчасового покращення до 18-го місця у 2024 році країна повернулася на 19-ту позицію у 2025 році, що відповідає рівню початку досліджуваного періоду.

Отримані результати свідчать, що Україна поки не належить до провідних постачальників текстильної продукції на ринок ЄС, однак утримує стабільну присутність у низці сегментів та демонструє здатність покращувати свої конкурентні позиції. Важливими чинниками подальшого зміцнення експортної присутності можуть стати розвиток моделі near-shoring, зростання ролі України як географічно близького виробничого партнера для європейських брендів, розширення асортименту продукції з вищою доданою вартістю та успішна адаптація підприємств до нових регуляторних вимог ЄС у сфері сталого розвитку, простежуваності та цифрового комплаєнсу.

Таким чином, аналіз позицій України серед extra-EU постачальників

підтверджує наявність потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних переваг на ринку Європейського Союзу. За цих умов особливого значення набуває дослідження практичних механізмів адаптації окремих підприємств до сучасних вимог європейського ринку. Тому наступним етапом дослідження є аналіз діяльності ПП «Херсон-Текстиль» як прикладу українського підприємства текстильної промисловості, що функціонує в умовах посилення регуляторних вимог ЄС.

2.2. Характеристика діяльності та експортної орієнтації ПП «Херсон-Текстиль»

Аналіз адаптації підприємств текстильної промисловості України до регуляторних вимог Європейського Союзу потребує переходу від макrorівневих узагальнень до дослідження конкретних суб'єктів господарювання, що безпосередньо реалізують експортну діяльність на ринку ЄС. У цьому контексті об'єктом подальшого аналізу обрано приватне підприємство «Херсон-Текстиль», яке здійснює виробничу та зовнішньоекономічну діяльність у сегменті готової текстильної продукції та орієнтується на співпрацю з європейськими контрагентами.

Метою є комплексна характеристика діяльності ПП «Херсон-Текстиль» з акцентом на його експортну орієнтацію, товарну спеціалізацію, організацію виробничих процесів та місце підприємства у ланцюгах постачання до ЄС. Особлива увага приділяється тим аспектам функціонування підприємства, які визначають його здатність відповідати вимогам європейського ринку, зокрема формам контрактної співпраці, структурі експортного портфеля та організаційним передумовам подальшої адаптації до регуляторних вимог ЄС. Отримані результати

слугуватимуть емпіричною основою для оцінювання рівня адаптації підприємства та формування практичних рекомендацій.

Приватне підприємство «Херсон-Текстиль» є виробничо-експортним суб'єктом легкої промисловості України, діяльність якого зосереджена на виготовленні готової текстильної продукції та одягу. Підприємство засноване у 2003 році та функціонує у формі приватного підприємства, що забезпечує високу гнучкість управління й адаптивність до змін зовнішнього середовища. Юридична адреса та операційний центр компанії розташовані у місті Херсон, яке історично формувалося як осередок текстильного та швейного виробництва. В умовах воєнних дій після 2022 року підприємство частково релокувало виробничі процеси до безпечніших регіонів, зберігши при цьому координаційні та управлінські функції у Херсоні.

Еволюція діяльності ПП «Херсон-Текстиль» характеризується поступовим переходом від торговельно-посередницької моделі до комбінованої торговельно-виробничої структури з чіткою експортною орієнтацією. Починаючи з 2010 року підприємство системно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, що супроводжувалося модернізацією виробничих процесів, упровадженням стандартів якості та адаптацією до вимог європейських замовників.

Основні види діяльності підприємства охоплюють оптову торгівлю текстильними матеріалами, міжнародну торгівлю, дрібносерійне та контрактне виробництво одягу, логістично-посередницькі послуги та обмежений ритейл через онлайн-канали. Така багатокомпонентна модель дозволяє диверсифікувати джерела доходів і знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремих ринках.

Загальна характеристика ПП «Херсон-Текстиль» представлена в таблиці 2.5.

Структура діяльності ПП «Херсон-Текстиль» свідчить про його належність до експортно орієнтованих підприємств легкої промисловості з фокусом на сегмент готового одягу та текстильних виробів, що безпосередньо корелює з аналізом ринку ЄС.

Виробнича спеціалізація підприємства охоплює товарні групи HS 61–63, з переважанням трикотажного одягу, спецодягу та окремих позицій домашнього текстилю. Асортимент формується відповідно до технічних специфікацій замовників, що зумовлює домінування контрактної моделі виробництва без розвитку власного бренду. Такий підхід відповідає типовій моделі інтеграції українських виробників у ланцюги постачання ЄС.

Таблиця 2.5

Загальна характеристика ПП «Херсон-Текстиль»*

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Рік заснування	2003
Місцезнаходження	м. Херсон (часткова релокація виробництва після 2022 року)
Основні види діяльності	Виробництво одягу, міжнародна торгівля, оптова торгівля текстилем
Виробнича спеціалізація	Готова продукція HS 61–63
Тип виробничої моделі	Комбінована з переважанням контрактного пошиття
Основні ринки збуту	ЄС, Україна

*Примітка. Складено автором за даними джерела [29].

Матеріально-технічна база підприємства (табл. 2.6) включає дві виробничі лінії, оснащені сучасним швейним обладнанням, автоматизованими розкрійними комплексами та допоміжною інфраструктурою. Оновлення технологічного парку у 2018–2022 роках дозволило суттєво підвищити продуктивність і стабільність якості продукції, що є критично важливим для виконання експортних контрактів.

Наявні виробничі потужності забезпечують можливість виконання середньо- та дрібносерійних замовлень, характерних для європейського ринку, а помірний рівень зносу основних фондів свідчить про задовільний технічний стан виробництва за умови подальшого оновлення окремих процесів.

Кадровий потенціал ПП «Херсон-Текстиль» сформований з урахуванням виробничої специфіки підприємства та його експортної орієнтації. Переважну частку персоналу становлять працівники виробничих підрозділів, що є типовим для підприємств легкої промисловості, де значна частина операцій пов'язана з безпосереднім виготовленням продукції. Така структура забезпечує достатню гнучкість у виконанні замовлень різного типу – від дрібносерійних партій до контрактного пошиття для європейських замовників.

Таблиця 2.6

Основні виробничі потужності ПП «Херсон-Текстиль» у 2026 році*

Показник	Значення
Кількість швейних машин	165 од.
Автоматизовані розкрійні комплекси	2
Продуктивність за зміну	до 3 500 од.
Рівень зносу основних фондів	38 %
Інвестиції у модернізацію (2018–2022 років)	12,4 млн грн

*Примітка. Складено автором за даними джерела

Інженерно-технічний персонал виконує функції технологічного супроводу виробництва, обслуговування обладнання та контролю якості продукції, що є критично важливим в умовах виконання експортних контрактів і дотримання технічних вимог замовників з ЄС. Наявність окремої групи фахівців із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу забезпечує супровід експортних операцій, комунікацію з іноземними контрагентами, підготовку контрактної документації та координацію логістичних процесів.

Адміністративно-управлінський персонал представлений компактною групою працівників, що відповідають за фінансове планування, управління персоналом та загальну координацію діяльності підприємства. Такий розподіл кадрових ресурсів свідчить про відсутність надмірного управлінського

навантаження та орієнтацію на операційну ефективність. Водночас ключовими кадровими викликами для підприємства залишаються конкуренція за кваліфіковану робочу силу, міграційні процеси та необхідність підвищення цифрових компетентностей персоналу, що набуває особливого значення у контексті подальшої адаптації до регуляторних вимог ЄС. Організаційна структура управління ПП «Херсон-Текстиль» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «Херсон-Текстиль»*

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства підтримується налагодженою логістичною системою автотранспортних перевезень через країни Центральної та Східної Європи. Водночас аналіз структури витрат (табл. 2.8) показує, що попри оптимізацію маршрутів, логістичні витрати у 2024 році становили 10,3 млн грн, що порівняно з довоєнним 2021 роком відображає зростання їх питомої ваги у структурі чистого доходу з 5,3% до 6,5%. Це зумовлено кризовими явищами на

кордонах із країнами ЄС, чергами та підвищенням тарифів на фрахт, що підтверджує чутливість фінансового результату підприємства до безпеково-логістичних чинників у 2024–2026 роках.

Узагальнюючи, організаційно-економічна характеристика ПП «Херсон-Текстиль» дозволяє визначити його як експортно орієнтоване виробниче підприємство середнього масштабу, структурно підготовлене до роботи на ринку ЄС у сегменті HS 61–63. Сформовані виробничі, кадрові та логістичні параметри створюють необхідну базу для подальшої оцінки рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог Європейського Союзу.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства є узагальнюючим індикатором ефективності використання ресурсів, якості управління витратами та здатності формувати фінансову основу для адаптації до регуляторних вимог ЄС. Для підприємств текстильної промисловості, що працюють в умовах обмеженої маржинальності, фінансова спроможність визначає можливість інвестування у сертифікацію, модернізацію виробництва та забезпечення відповідності стандартам європейського ринку.

Для оцінки фінансово-економічних результатів ПП «Херсон-Текстиль» проаналізовано динаміку доходів, витрат і показників прибутковості за 2021–2024 роки (табл. 2.7).

Дані таблиці свідчать про різку дестабілізацію фінансових результатів у 2022 році та подальше поступове відновлення у 2023–2024 роках. Особливо показовим є зростання частки експорту у структурі доходів до 38 % у 2024 році, що підтверджує зміну моделі розвитку підприємства у напрямі зовнішньоекономічної орієнтації. Водночас рівень рентабельності залишається помірним, що обмежує фінансовий простір для швидкої та масштабної адаптації до регуляторних вимог ЄС. Слід зауважити, що станом на 2026 рік тенденція до нарощування експортної складової ПП «Херсон-Текстиль» зберігається, проте темпи адаптації стримуються обмеженою маржинальністю операцій.

Таблиця 2.7

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності

ПП «Херсон-Текстиль» у 2021–2024 роках*

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024**
Чистий дохід від реалізації, млн грн	182,4	96,7	138,5	159,2
Операційні витрати, млн грн	161,8	108,3	131,7	146,4
Валовий прибуток, млн грн	20,6	–11,6	6,8	12,8
Чистий прибуток / збиток, млн грн	13,4	–18,9	3,1	8,7
Рентабельність продажів, %	7,3	–19,5	2,2	5,5
Частка експорту в доході, %	26	19	31	38

*Примітка. Складено автором за даними джерела

**2024 рік є останнім звітним періодом, за яким наявна повна офіційна фінансова звітність підприємства на момент дослідження.

Чистий прибуток у розмірі 8,7 млн грн за 2024 рік створює мінімально необхідний фінансовий буфер, який у сучасних умовах 2025–2026 роках має розподілятися не лише на релокаційні потреби, а й на фінансування комплаєнсу (відповідності) новим екологічним стандартам ЄС.

Важливим аспектом оцінки економічної спроможності до адаптації є аналіз структури операційних витрат, оскільки саме вони формують собівартість продукції та визначають чутливість підприємства до регуляторних і логістичних витрат (табл. 2.8).

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що у 2021–2024 роках у структурі операційних витрат ПП «Херсон-Текстиль» домінували витрати на сировину та матеріали (45,9–49,7%), а також витрати на оплату праці з нарахуваннями (23,8–29,6%). Така структура є типовою для підприємств текстильної промисловості та зумовлює значну залежність результатів діяльності від вартості матеріальних і трудових ресурсів.

Таблиця 2.8

Структура операційних витрат ПП «Херсон-Текстиль»
у 2021–2024 роках*

Стаття витрат	Роки							
	2021		2022		2023		2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Сировина і матеріали	74,2	45,9	53,8	49,7	62,4	47,4	68,7	46,9
Заробітна плата з нарахуваннями	38,5	23,8	32,1	29,6	34,9	26,5	37,3	25,5
Енергоресурси	12,7	7,8	14,9	13,8	16,3	12,4	17,1	11,7
Логістичні витрати	9,8	6,1	11,4	10,5	9,7	7,4	10,3	7,0
Амортизація	8,1	5,0	7,4	6,8	8,6	6,5	8,9	6,1
Маркетинг і ЗЕД-супровід	5,3	3,3	4,8	4,4	6,3	4,8	7,8	5,3
Інші операційні витрати	13,2	8,2	13,9	12,8	13,5	10,3	13,6	9,3
Всього	161,8	100,0	108,3	100,0	131,7	100,0	146,4	100,0

*Примітка. Складено автором за даними джерела

Упродовж досліджуваного періоду зросла роль енергетичних витрат, частка яких зросла з 7,8% до 11,7%. Водночас логістичні витрати у 2024 році становили 10,3 млн грн проти 9,8 млн грн у 2021 році, що свідчить про збереження впливу зовнішніх логістичних ризиків та подорожчання перевезень. Позитивною тенденцією є збільшення витрат на маркетинг і супровід ЗЕД з 5,3 млн грн до 7,8 млн грн, а їх частки – з 3,3% до 5,3%. Це свідчить про активізацію експортної діяльності підприємства та посилення його орієнтації на ринок Європейського Союзу.

У цілому фінансово-економічні результати ПП «Херсон-Текстиль» у 2021–2024 роках характеризуються обмеженою, але стабілізованою спроможністю до адаптації. Підприємство відновило прибутковість після кризового 2022 року та наростило експортну складову, проте низька маржинальність текстильного виробництва означає, що регуляторні витрати ЄС стають вагомим фактором

фінансового ризику. Саме тому подальша оцінка рівня адаптації підприємства має враховувати не лише факт відповідності вимогам, а й їх економічну доцільність.

Зовнішньоекономічна діяльність ПП «Херсон-Текстиль» є одним із ключових інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнної економіки та обмеженого внутрішнього попиту. Для підприємства, розташованого у прифронтовому регіоні, експорт виконує не лише функцію розширення ринків збуту, а й компенсує регіональні ризики, логістичні обмеження та нестабільність національного ринку. У цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність виступає механізмом адаптації до зміненого економічного середовища та основою для поступової інтеграції у європейський ринок.

У 2022–2024 роках спостерігається чітка тенденція зростання ролі експорту у загальному обсязі реалізації підприємства. Попри різке скорочення експортних операцій у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення та розриву логістичних ланцюгів, уже з 2023 року підприємство відновило зовнішні поставки та переорієнтувало їх переважно на ринки ЄС (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка експорту ПП «Херсон-Текстиль» та його частка у структурі доходів*

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Обсяг експорту, млн грн	18,4	42,9	60,5
Частка експорту у загальному доході, %	19	31	38
Темп приросту експорту, % до попереднього року	-	+133	+41

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Аналітична оцінка наведених даних свідчить, що у 2022 році експорт мав фрагментарний характер і виконував допоміжну функцію у структурі доходів.

Починаючи з 2023 року, експортні операції трансформуються у стратегічний напрям розвитку, а у 2024 році частка експорту досягла 38%, що відповідає рівню експортно орієнтованих підприємств легкої промисловості в країнах Центрально-Східної Європи. Зростання експортної виручки відбувалося швидшими темпами, ніж загальний дохід, що свідчить про поступове зміщення бізнес-моделі підприємства у бік зовнішніх ринків.

Експортна діяльність ПП «Херсон-Текстиль» має чітко виражену європейську спрямованість. Основними контрагентами є країни ЄС, географічно та логістично наближені до України, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати та ризики зриву поставок. У структурі експорту домінують такі країни: Польща – як основний торговельний партнер і логістичний хаб; Литва та Румунія – як ринки контрактного пошиття спецодягу та трикотажу; Чехія та Німеччина – як замовники малосерійного виробництва у форматі private label.

Така географічна концентрація свідчить про інтеграцію підприємства у регіональні виробничі ланцюги ЄС, водночас зберігаючи високу залежність від обмеженого кола партнерів, що підвищує чутливість до змін умов контрактів.

Наочне відображення ролі зовнішніх ринків у діяльності підприємства подано на рис. 2.3.

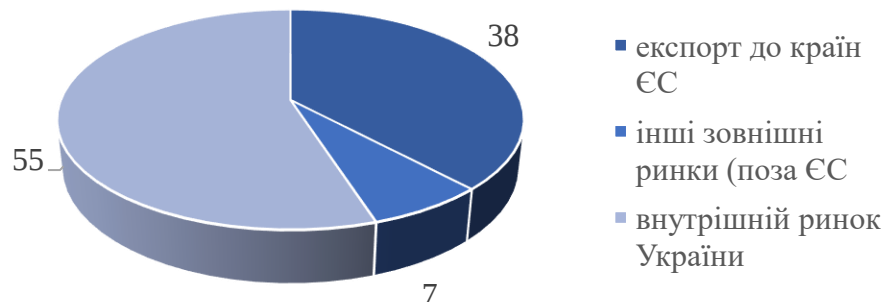


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції ПП «Херсон-Текстиль» за напрямками збуту у 2024 році, %*

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Аналітична інтерпретація структури збуту показує, що, попри збереження домінуючої ролі внутрішнього ринку, саме експорт до ЄС є найбільш динамічним сегментом реалізації. Це створює передумови для подальшого нарощування зовнішньоекономічної діяльності, але водночас актуалізує проблему відповідності регуляторним, технічним і екологічним вимогам європейського ринку.

Експортні операції ПП «Херсон-Текстиль» здійснюються переважно у форматі контрактного виробництва. Найбільш поширеними є:

- СМТ-контракти – пошиття з давальницької сировини замовника, що мінімізує матеріальні ризики, але обмежує маржинальність;
- FOB-контракти – постачання готової продукції з переходом ризиків у пункті відвантаження;
- обмежена кількість DDP-поставок – переважно для довгострокових партнерів у Польщі та Чехії.

Переважання СМТ- і FOB-моделей свідчить, що підприємство вже інтегроване у виробничі ланцюги ЄС, однак виконує функцію підрядника без повноцінного контролю над кінцевим продуктом, брендингом та ціноутворенням. Така модель забезпечує стабільність замовлень у короткостроковій перспективі, але водночас обмежує потенціал зростання доданої вартості.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується відносно високою стабільністю контрактних відносин. Близько 65–70% експортних поставок у 2024 році здійснювалися в межах повторних або довгострокових контрактів, що свідчить про довіру з боку європейських партнерів та відповідність продукції базовим вимогам щодо якості й строків поставки. Водночас підприємство залишається залежним від обмеженого пулу замовників, що підсилює ризики концентрації та вимагає диверсифікації клієнтської бази.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ПП «Херсон-Текстиль» у 2022–2024 роках трансформувалася з допоміжного напрямку у стратегічний чинник стабілізації та розвитку підприємства. Підприємство вже інтегроване у ринок ЄС,

проте переважно у форматі контрактного виробництва з обмеженою маржинальністю та низьким рівнем брендингу. Це зумовлює необхідність подальшої адаптації до регуляторних вимог ЄС та пошуку моделей експорту з вищою доданою вартістю, що стане предметом подальшого стратегічного обґрунтування у наступному розділі роботи.

Передумови адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог Європейського Союзу доцільно розглядати як сукупність вихідних організаційних, технологічних і ринкових характеристик, які визначають здатність підприємства системно забезпечувати відповідність вимогам замовників та нормам доступу на ринок ЄС. На практиці для виробників готової текстильної продукції (HS 61–63) ці передумови формуються під впливом двох паралельних чинників – з одного боку, попиту європейських контрагентів на прогнозовану якість, строки та документовані процедури, з іншого – посилення «фільтрації» постачальників через вимоги сталості та прозорості ланцюгів постачання, що закріплені в політиці ЄС щодо трансформації текстильного сектору [8]. Для підприємства з походженням із м. Херсон додатковим контекстом виступають воєнні ризики та часткова релокація операцій, які підвищують значущість резервування виробничих процесів, документування процедур і управління безперервністю.

Наявний досвід виконання вимог замовників ЄС у ПП «Херсон-Текстиль» проявляється насамперед у параметрах контрактної взаємодії: дотриманні технічних специфікацій, вимог до стабільності якості партій, строків виготовлення та відвантаження, а також у готовності забезпечувати супровідні документи для зовнішньоекономічних операцій (інвойси, пакувальні листи, транспортні документи, специфікації). Водночас перехід від «виконання вимог за контрактом» до цілеспрямованої адаптації означає розширення фокусу – від операційної дисципліни до управління відповідністю на рівні системи процесів: простежуваності матеріалів, контролю хімічних ризиків, маркування та верифікації параметрів продукції. Саме в цих сферах і виникає розрив між звичними

практиками контрактного виробництва та очікуваннями ринку ЄС, де для текстильних товарів критичними є вимоги щодо складу волокон та маркування [30], а також обмеження використання окремих хімічних речовин у виробі і матеріалах відповідно до режиму REACH (англ. Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) [31].

Таблиця 2.10

Передумови адаптації ПП «Херсон-Текстиль»
до регуляторних вимог ЄС»*

Блок передумов	Зміст передумови	Практичний прояв для підприємства	Значення для подальшої оцінки
1	2	3	4
Ринково-контрактні	Досвід співпраці з контрагентами ЄС, виконання специфікацій і строків	Переважаючого контрактного виробництва та робота за технічними завданнями замовника; повторюваність замовлень за окремими виробами/лініями.	Формує базу для оцінки «операційної відповідності», але не підтверджує системність управління відповідністю.
Організаційні	Гнучкість виробництва та управління процесами	Поєднання виробничого блоку з функціями ЗЕД, закупівель та логістики; наявність відповідальних за супровід експортних операцій і контроль якості на рівні підприємства.	Дозволяє оцінювати готовність до впровадження процедур простежуваності та документованого контролю
Кадрові	Наявність компетенцій у виробництві, контролі якості та ЗЕД	Кадрове ядро виробничого персоналу; обмеженість вузькопрофільних компетенцій у сфері регуляторної відповідності та хімічної безпеки.	Визначає потребу в навчанні та перерозподілі ролей у системі відповідності.
Технологічні	Технічний рівень обладнання та контроль якості	Наявність виробничих потужностей для серійного та малосерійного пошиття; застосування внутрішнього контролю якості на етапах приймання матеріалів і випуску продукції.	Дає підстави оцінювати здатність забезпечити стабільність параметрів продукції та відтворюваність партій.

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4
Документально-процесні	Ступінь формалізації процедур	Часткова формалізація через контрактні вимоги; неоднакова глибина документування за продуктами та ринками.	Ключовий блок для оцінки «зрілості» системи відповідності та готовності до аудитів замовників.
Маркування та інформування	Готовність забезпечувати маркування й інформацію для споживача	Залежність від вказівок замовника. Потреба у відповідності до вимог Green Claims Directive (2026) щодо заборони грінвошингу під час маркування товарів приватних брендів.	Оцінка ризиків виключення підприємства з ланцюгів постачання через неспроможність документально довести екологічність швейних операцій.
Хімічна та екологічна відповідність	Контроль ризиків хімічних речовин і матеріалів	Залежність від постачальників тканин і фурнітури; потреба у підтверджувальних документах та випробуваннях для окремих матеріалів відповідно до обмежень REACH.	Визначає глибину необхідних змін у закупівлях, вхідному контролі та комунікації з постачальниками.
Простежуваність ланцюга постачання	Встановлення походження компонентів і прозорості операцій	Базовий паперовий/цифровий документообіг відвантажень. Відсутність готовності до інтеграції в систему Цифрових паспортів продуктів (DPP), що є обов'язковими в ЄС.	Ключовий показник технологічної зрілості для переходу від моделі низькомаржинального СМТ-підряду до FOB-експорту.
Стійкість функціонування	Управління ризиками воєнного середовища та безперервності	Часткова релокація процесів і резервування окремих операцій; необхідність узгодженості між майданчиками та контролю логістичних ризиків.	Впливає на витрати адаптації та надійність виконання контрактів, що прямо пов'язано з конкурентоспроможністю.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [4; 5; 8; 12; 18; 26; 31; 35].

Сукупність передумов свідчить, що ПП «Херсон-Текстиль» має практичну «операційну основу» відповідності ринку ЄС – досвід контрактної взаємодії, виконання технічних специфікацій та підтримання експортного документообігу. Однак ця основа є переважно реактивною – вона відтворює вимоги конкретного замовника, а не формує універсальну систему управління відповідністю, придатну

до масштабування на нові сегменти та контрагентів. Найбільш чутливими зонами потенційних розривів є простежуваність і документування ланцюга постачання, а також «хімічний блок» відповідності, що для текстилю прямо пов'язаний з виконанням обмежень REACH і потребою у підтвердженні характеристик матеріалів. Додатково, вимоги до маркування та інформування споживачів у ЄС створюють ризики для підприємств, які звикли працювати виключно в режимі private label або CMT, оскільки саме коректність інформації про склад волокон і маркування є нормативно значущою умовою допуску продукції на ринок. У підсумку, для збереження та розширення присутності на ринку ЄС адаптація підприємства має перейти від спонтанного виконання вимог окремих контрактів до цілеспрямованого формування внутрішніх процедур, ролей і доказової бази відповідності – що й обґрунтовує логіку подальшого оцінювання рівня адаптації.

2.3. Оцінка рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС

Метою кількісного оцінювання є визначення поточного рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС з урахуванням особливостей його експортної моделі – переважання контрактного виробництва, виконання замовлень у форматі CMT та часткової інтеграції у ланцюги доданої вартості європейських партнерів.

Актуальність такого оцінювання зумовлена тим, що у текстильній галузі ЄС регуляторні вимоги охоплюють не лише параметри продукції, а й екологічні, соціальні та інформаційні аспекти виробництва, що формують комплексні бар'єри входу на ринок [8]. В умовах зростання частки експорту підприємства адаптація перестає бути ситуативною реакцією на вимоги окремих замовників і трансформується у стратегічну умову збереження контрактів.

Методика кількісного оцінювання рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС ґрунтується на положеннях міжнародних документів ОЕСР «Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector» [26] та Європейської Комісії «EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles» [8]. Зазначені джерела є релевантними для текстильної галузі, оскільки визначають структуру вимог до підприємств у сфері якості, екологічної сталості, простежуваності та соціальної відповідальності, а також пропонують системний підхід до інтеграції регуляторних норм у процеси управління. Використання цих документів дозволяє обґрунтувати багатокритеріальну модель оцінювання, побудовану на поєднанні нормативного, організаційного та економічного компонентів адаптації, що забезпечує методичну коректність і відповідність дослідження сучасним підходам до оцінювання комплаєнсу підприємств у міжнародних ланцюгах постачання.

З огляду на це, для оцінювання запропоновано комбіновану модель адаптації, яка інтегрує три взаємопов'язані компоненти:

- нормативний компонент – рівень відповідності продукції та процесів регуляторним вимогам ЄС;
- організаційний компонент – ступінь формалізації, системності та керованості процесів відповідності;
- економічний компонент – вплив адаптації на фінансові результати та експортні показники.

Застосування комбінованого підходу відповідає сучасним підходам до оцінювання комплаєнсу підприємств у міжнародній торгівлі, де відповідність розглядається як інтегральна характеристика системи управління, а не окремих технічних процедур [26].

Методика побудована на принципах:

- кількісної вимірюваності;
- порівнянності показників;

– можливості подальшого моніторингу динаміки.

З урахуванням специфіки текстильної продукції (HS 61–63) та практики регулювання ринку ЄС [8; 30] система критеріїв згрупована у чотири блоки: технічна та якісна відповідність; екологічна відповідність та сталість; маркування і простежуваність; соціально-трудова відповідність (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Система критеріїв та показників оцінювання рівня адаптації

ПП «Херсон-Текстиль»*

Блок оцінювання	Критерії	Показники
Технічна та якісна відповідність	Дотримання технічних специфікацій; стабільність якості; виконання строків.	Частка рекламаций, %; частка виконаних контрактів у строк, %; наявність внутрішніх процедур контролю якості.
Екологічна відповідність та сталість	Контроль використання матеріалів; енергоефективність; екологічна документація.	Частка сертифікованих матеріалів, %; витрати на енергоносії у структурі собівартості, %; наявність екологічної політики.
Маркування і простежуваність	Відповідність маркування; документальне підтвердження походження.	Частка продукції з повним маркуванням, %; наявність системи обліку партій.
Соціально-трудова відповідність	Дотримання трудового законодавства; охорона праці.	Частка офіційно оформлених працівників, %; наявність внутрішніх регламентів з охорони праці.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [4; 8; 12; 18; 30; 31; 35].

Запропонована система критеріїв дозволяє охопити як продуктову, так і процесну складову адаптації. Вона інтегрує вимоги до товару, виробничої організації та соціально-екологічної відповідальності, що відповідає комплексному характеру регулювання ринку текстильної продукції ЄС.

Для кількісної інтерпретації запропоновано використати бальну шкалу від 0 до 3 (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Шкала бального оцінювання відповідності регуляторним вимогам ЄС*

Бал	Рівень відповідності	Характеристика
0	Відсутність відповідності	Вимога не виконується або відсутні підтверджуючі процедури.
1	Фрагментарна відповідність	Виконання здійснюється нерегулярно або залежить від вимог конкретного замовника.
2	Операційна відповідність	Вимоги виконуються стабільно, але без повної формалізації.
3	Системна відповідність	Вимоги інтегровані у систему управління, формалізовані та документально підтверджені.

*Примітка. Складено автором за даними джерела [26].

Така шкала дозволяє диференціювати ситуаційне виконання контрактних вимог і системну інтеграцію регуляторних норм у бізнес-процеси підприємства.

Вагові коефіцієнти визначаються з урахуванням:

- зростання частки експорту до ЄС у структурі доходів підприємства;
- обмеженої маржинальності діяльності;
- пріоритетності технічної та екологічної відповідності у регулюванні текстильної продукції ЄС.

Найбільша вага надана технічній та якісній відповідності (0,30), оскільки вона залишається базовою умовою допуску продукції на ринок ЄС та визначає її безпечність і відповідність обов'язковим нормативним вимогам. Водночас вагомість екологічної відповідності та сталості (0,25), а також маркування і простежуваності (0,25) відображає сучасну трансформацію регуляторної політики ЄС, пов'язану з реалізацією Стратегії сталого та циркулярного текстилю, Регламенту ESPR та впровадженням Цифрового паспорту продукту (DPP).

За таких умов здатність підприємства забезпечувати цифрову простежуваність походження сировини, виробничих процесів і характеристик продукції стає необхідною умовою доступу до європейського ринку.

Таблиця 2.13

Вагові коефіцієнти груп регуляторних вимог*

Блок	Вага
Технічна та якісна відповідність	0,30
Екологічна відповідність та сталість	0,25
Маркування і простежуваність	0,25
Соціально-трудова відповідність	0,20
Разом	1,00

*Примітка. Складено автором за даними джерела [26].

Соціально-трудова відповідність (0,20) також зберігає високу значущість у зв'язку з посиленням вимог належної обачності в ланцюгах постачання відповідно до Директиви CS3D та поширенням ESG-підходів у діяльності європейських замовників.

Інтегральний індекс адаптації підприємства (IA) розраховується як зважене середнє значення часткових індексів за формулою:

$$IA = \sum B_i * W_i, \quad (2.1)$$

де B_i – середній бал за i -тим блоком;

W_i – ваговий коефіцієнт відповідного блоку.

Індекс набуває значень у межах від 0 до 3.

Інтерпретація:

0–1,0 – низький рівень адаптації;

1,01–2,0 – середній рівень;

2,01–3,0 – високий рівень.

Запропонована методика створює формалізовану основу для розрахунків та дозволяє визначити кількісні параметри адаптації, що будуть використані для обґрунтування заходів з її підвищення.

Проведемо розрахунки за групами вимог.

1. Технічні та якісні вимоги. Технічна відповідність є базовою умовою допуску продукції до обігу на ринку ЄС. У текстильному секторі вона охоплює дотримання технічних специфікацій замовників, стабільність параметрів продукції, виконання строків поставки та готовність до аудитів.

На підставі даних п. 2.2 встановлено:

- рівень виконання контрактів у строк перевищує 88%;
- частка рекламаций за експортними поставками не перевищує 3%;
- функціонує внутрішній контроль якості на етапах розкрою, пошиття та відвантаження;
- підготовка до аудитів здійснюється за запитом замовників, але не інтегрована у постійну систему сертифікації.

Таблиця 2.14

Оцінка відповідності технічним та якісним вимогам ЄС*

Критерій	Фактичний стан	Бал
Стабільність виконання контрактів	88% поставок у строк	2
Система внутрішнього контролю якості	Діє на виробничих етапах, без міжнародної сертифікації	2
Готовність до аудитів	Підготовка за запитом замовника	2
Відповідність технічним специфікаціям	Переважно повна відповідність	3
Середній бал		2,25

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Частковий індекс технічної адаптації становить 2,25 бали, що відповідає

операційно-системному рівню відповідності. Підприємство стабільно виконує технічні вимоги замовників ЄС, однак відсутність формалізованої сертифікаційної системи обмежує перехід до повної системної адаптації.

2. Екологічні вимоги та вимоги сталого розвитку. Згідно з новою регуляторною рамкою ЄС, екологічна відповідність передбачає контроль використання хімічних речовин, простежуваність матеріалів та впровадження елементів циркулярної економіки [8].

Фактичний стан підприємства:

- використання матеріалів постачальників, що декларують відповідність REACH;
- відсутність власної екологічної сертифікації;
- контроль енерговитрат здійснюється з фінансових міркувань, а не в межах екологічної політики;
- екологічні процедури не формалізовані у внутрішніх регламентах.

Таблиця 2.15

Оцінка відповідності екологічним вимогам ЄС*

Критерій	Фактичний стан	Бал
Дотримання обмежень щодо хімічних речовин	Через вимоги постачальників	1
Взаємодія з постачальниками матеріалів	Перевірка декларацій відповідності	2
Наявність екологічної політики	Відсутня формалізована політика	1
Формалізація екологічних процедур	Неформалізований контроль	1
Середній бал		1,25

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Частковий індекс екологічної адаптації дорівнює 1,25 бали, що відповідає фрагментарно-операційному рівню. Виконання екологічних вимог носить переважно реактивний характер і залежить від умов контрактів.

3. Вимоги до маркування та простежуваності. Регламент (ЄС) № 1007/2011

встановлює обов'язкові вимоги до маркування складу текстильних волокон та інформування споживачів [30].

Фактичний стан:

- маркування здійснюється відповідно до технічних завдань замовників;
- зберігаються інвойси та сертифікати постачальників;
- облік партій ведеться у внутрішній системі, однак без повної цифрової інтеграції;
- відсутня автоматизована система простежуваності в режимі реального часу.

Частковий індекс становить 2,00 бали. Підприємство забезпечує відповідність маркування, проте рівень цифрової простежуваності залишається недостатнім для повної інтеграції у майбутні вимоги цифрового паспорта продукції.

Таблиця 2.16

Оцінка відповідності вимогам маркування та простежуваності*

Критерій	Фактичний стан	Бал
Маркування складу волокон	Повна відповідність вимогам замовника	3
Документальне підтвердження походження матеріалів	Наявне, але без централізованої системи	2
Простежуваність партій	Часткова внутрішня система	2
Цифровізація обліку	Обмежений рівень автоматизації	1
Середній бал		2,0

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

4. Соціально-трудові вимоги. Соціальна відповідність у ланцюгах постачання текстилю набуває зростаючого значення у контексті політики сталого розвитку ЄС.

Фактичний стан:

- 100 % персоналу оформлено відповідно до трудового законодавства України;

- діють внутрішні інструкції з охорони праці;
- проводиться навчання з техніки безпеки;
- відсутня міжнародна соціальна сертифікація.

Частковий індекс соціально-трудової адаптації дорівнює 2,00 бали. Підприємство забезпечує нормативну відповідність на національному рівні, однак не інтегроване у міжнародні системи підтвердження соціальної відповідальності.

Отримані результати свідчать про переважання операційного рівня відповідності з найнижчим показником у сфері екологічної формалізації. Це підтверджує, що підприємство вже інтегроване у ринок ЄС, але адаптація має переважно контрактний, а не системний характер, що обґрунтовує необхідність розроблення цілеспрямованих заходів підвищення рівня адаптації.

Таблиця 2.17

Оцінка відповідності соціально-трудовим вимогам*

Критерій	Фактичний стан	Бал
Дотримання трудового законодавства	Повна формалізація трудових відносин	3
Охорона праці	Регламентована внутрішніми інструкціями	2
Формалізація процедур	Внутрішні документи наявні	2
Відповідність соціальним стандартам ЄС	Без міжнародної сертифікації	1
Середній бал		2,0

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Після отримання часткових індексів адаптації за чотирма блоками регуляторних вимог здійснено їх інтегрування в один узагальнюючий показник за формулою 2.1.

$$IA=2,25*0,30+1,25*0,25+2,0*0,25+2,0*0,20=1,89 \text{ балів}$$

Розрахований інтегральний індекс адаптації становить 1,89 балів, що

формально відносить ПП «Херсон-Текстиль» до середнього рівня відповідності. Проте, детальний покомпонентний аналіз виявляє приховану вразливість швейного підприємства. Показник 1,89 є результатом високих оцінок у традиційних сферах – операційній якості (2,25) та трудовому комплаєнсі (2,00). Натомість у критично важливих для 2026 року напрямках – екологічній стандартизації (1,25) та цифровій простежуваності ланцюгів постачання (2,00 з критично низьким балом 1,0 за цифровізацію обліку) – підприємство демонструє регуляторне відставання. У сучасних реаліях ринку ЄС, коли впроваджуються DPP та норми Green Claims Directive, такий розрив нівелює технічні переваги підприємства і переводить його у зону підвищеного ризику втрати європейських контрактів.

Отриманий рівень адаптації доцільно інтерпретувати через призму двох економічних параметрів: експортну орієнтацію підприємства та його фінансову спроможність підтримувати відповідність сучасним регуляторним вимогам ЄС.

По-перше, інтегральний індекс адаптації 1,89 бала корелює з динамікою експортної діяльності підприємства: зростання частки експорту в доході у 2022–2024 роках свідчить, що навіть за умов воєнних та логістичних ризиків ПП «Херсон-Текстиль» зберігає контрактні позиції на ринку ЄС. Водночас результати покомпонентного аналізу показують, що подальше розширення експорту стримується не технічними характеристиками продукції, а недостатнім рівнем екологічної стандартизації та цифрової простежуваності. За умов впровадження Цифрових паспортів продуктів (DPP), вимог ESPR та посилення контролю за достовірністю екологічних заяв такі обмеження можуть перетворитися на бар'єр для укладання нових контрактів із європейськими замовниками.

По-друге, фінансові результати підприємства (відновлення прибутковості та рентабельності у 2023–2024 роках) формують базовий ресурс для інвестицій у відповідність регуляторним вимогам. Однак для текстильної галузі характерна відносно невисока маржинальність, тому витрати на екологічну сертифікацію, цифровізацію систем простежуваності, підготовку даних для DPP та аудит ланцюгів

постачання можуть істотно впливати на фінансовий результат. Це означає, що підприємство перебуває у зоні підвищеного регуляторного ризику, коли слабкі позиції за окремими блоками адаптації здатні обмежувати доступ до нових замовлень навіть за достатньо високого рівня виробничої компетентності.

Таким чином, кількісне оцінювання підтвердило, що поточна експортна модель ПП «Херсон-Текстиль», заснована на СМТ-підряді (пошитті з давальницької сировини), вичерпала свій потенціал забезпечення стійкості. Якщо раніше робота за технічними специфікаціями замовника звільняла підприємство від необхідності ведення власної екологічної та цифрової звітності, то у 2026 році ситуація докорінно змінилася. Необхідність інтеграції українського виробника у європейські системи простежуваності вимагає негайного переходу від пасивного виконання контрактних вимог до проактивного формування внутрішньої системи комплаєнсу. Це обумовлює необхідність розроблення у третьому розділі роботи стратегічних рекомендацій щодо впровадження елементів цифрового обліку партій та сертифікації процесів, що дозволить підприємству вийти на вищий рівень доданої вартості (FOB-експорт) та знизити регуляторні ризики.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу ринку текстильної продукції ЄС встановлено, що у 2022–2025 роках він характеризувався високою конкуренцією, домінуванням азійських постачальників та посиленням ролі регуляторних вимог як чинника конкурентного відбору. Визначено, що поряд із традиційними параметрами ціни та якості ключового значення набувають екологічна відповідність, цифрова простежуваність ланцюгів постачання та підтверджуваність екологічних характеристик продукції. Водночас криза міжнародного судноплавства у 2024–2025 роках посилила значення

моделі near-shoring та створила додаткові можливості для українських виробників завдяки географічній близькості до ринку ЄС. Аналіз позицій України показав збереження стабільної присутності у сегменті готового одягу та текстильних виробів, хоча її конкурентні позиції залишаються помірними.

Проведений аналіз діяльності ПП «Херсон-Текстиль» засвідчив, що підприємство є експортно орієнтованим виробником текстильної продукції, інтегрованим у європейські виробничі ланцюги переважно через моделі контрактного виробництва. Встановлено, що після кризового 2022 року підприємство відновило фінансову стійкість, збільшило частку експорту у структурі доходів та сформувало необхідні виробничі, кадрові й організаційні передумови для подальшої роботи на ринку ЄС. Разом із тим збереження високої залежності від контрактного пошиття, обмежена додана вартість продукції та зростання впливу логістичних і регуляторних витрат свідчать про необхідність удосконалення системи управління ЗЕД та підвищення рівня самостійності підприємства у міжнародних ланцюгах створення вартості.

Оцінювання рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС показало, що інтегральний індекс адаптації становить 1,89 балів, що відповідає середньому рівню відповідності. Водночас результати оцінювання засвідчили наявність суттєвих диспропорцій між окремими складовими адаптації: за достатнього рівня технічної та соціально-трудової відповідності підприємство демонструє відставання у сферах екологічної стандартизації та цифрової простежуваності. Встановлено, що традиційна модель СМТ-виробництва у сучасних умовах уже не гарантує збереження конкурентних переваг. Запровадження Цифрових паспортів продуктів, посилення вимог щодо простежуваності та обмеження практик грінвошингу вимагають переходу від пасивного виконання контрактних вимог до формування власної системи комплаєнсу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПП «ХЕРСОН-ТЕКСТИЛЬ» ДО РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ЄС

3.1. Рекомендації щодо підвищення рівня адаптації підприємства до регуляторних вимог ЄС

Результати інтегральної оцінки засвідчили, що найнижчий частковий індекс адаптації ПП «Херсон-Текстиль» сформувався у блоці екологічної відповідності та сталості – 1,50 бали. Такий показник відповідає фрагментарно-операційному рівню та свідчить про наявність практичного виконання окремих вимог замовників без їх системної інституціоналізації. В умовах реалізації ЄС Стратегії щодо сталого та циркулярного текстилю екологічний компонент стає не додатковою, а базовою умовою доступу до ринку. Крім того, обмеження щодо використання хімічних речовин у межах регламенту REACH покладають на виробників обов'язок підтверджувати безпечність матеріалів у ланцюгах постачання [31].

З огляду на це пріоритетним заходом підвищення рівня адаптації є розроблення та впровадження внутрішньої екологічної політики підприємства, що передбачатиме:

- формалізацію принципів екологічної відповідальності у виробничих процесах;
- запровадження процедури перевірки постачальників щодо відповідності матеріалів вимогам REACH;
- документування контролю використання тканин і фурнітури;
- визначення відповідальних осіб за екологічний моніторинг.

Внутрішня екологічна політика повинна бути затверджена наказом керівника

підприємства та інтегрована у систему договірної роботи із постачальниками. Особливого значення набуває перевірка наявності декларацій відповідності REACH, сертифікатів безпечності матеріалів та підтвердження відсутності заборонених речовин. Такий підхід не потребує значних капіталовкладень, однак формує доказову базу відповідності, що зменшує ризик регуляторних претензій з боку контрагентів у ЄС.

Таблиця 3.1

Заходи підвищення екологічної відповідності та прогноз зміни часткового індексу екологічної адаптації ПП «Херсон-Текстиль»*

Елемент удосконалення	Поточний стан	Запропонований захід	Очікуваний результат	Прогнозний бал
Дотримання обмежень щодо хімічних речовин	2,0	Впровадження обов'язкової перевірки декларацій відповідності REACH для всіх постачальників	Посилення документального підтвердження	2,0
Взаємодія з постачальниками матеріалів	1,0	Формалізація вимог до постачальників у договорах	Підвищення контрольованості ланцюга постачання	2,0
Наявність екологічної політики	1,0	Розроблення та затвердження внутрішньої екологічної політики	Інституціоналізація екологічного управління	2,0
Формалізація екологічних процедур	1,0	Запровадження журналу екологічного контролю та відповідальної особи	Систематизація процедур моніторингу	2,0
Середній індекс блоку	1,50			2,0

*Примітка. Складено автором за даними підприємства.

З урахуванням структури діяльності підприємства та його ресурсних

обмежень, запропонований захід є організаційно здійсненим навіть в умовах часткової релокації виробництва та воєнних ризиків у регіоні розташування. Його реалізація передбачає переважно управлінські та процедурні зміни без суттєвого технологічного переоснащення.

Запропонований комплекс організаційних заходів забезпечує перехід екологічного блоку з фрагментарного до операційного рівня відповідності, що підвищує його частковий індекс з 1,50 до 2,00 балів без суттєвого фінансового навантаження на підприємство. Формалізація екологічної політики та процедур перевірки постачальників дозволяє інституціоналізувати контроль відповідності вимогам REACH і мінімізувати ризики контрактних претензій з боку європейських партнерів. Водночас досягнутий рівень 2,00 бала свідчить про формування базової системності, але не повної інтеграції екологічного менеджменту у стратегічну модель управління. Таким чином, реалізація зазначених заходів знижує регуляторний ризик та створює передумови для подальшого підвищення інтегрального індексу адаптації, що матиме безпосередній вплив на стабільність експортної діяльності підприємства.

За результатами інтегральної оцінки частковий індекс блоку «Маркування і простежуваність» становить 2,00 бали, що відповідає операційному рівню відповідності. Підприємство забезпечує коректне маркування складу волокон та формує комплект супровідних документів для експортних партій, однак процес простежуваності має переважно документарний та частково ручний характер. В умовах впровадження в Європейському Союзі обов'язкових Цифрових паспортів продукції (англ. Digital Product Passport – DPP) відповідно до Регламенту з екодизайну для сталих продуктів (ESPR), суто документарна та частково ручна модель простежуваності створює критичні митні та регуляторні ризики для вітчизняних експортерів. Наявна система обліку підприємства потребує негайної цифровізації, оскільки відповідність вимогам DPP з 2026 року стає безальтернативною умовою для збереження доступу товарів текстильної групи на

європейський ринок.

З огляду на це доцільним є розроблення внутрішньої інформаційної системи обліку партій продукції та постачальників, архітектура якої адаптована під стандарти відкритих даних європейської системи DPP. Створювана база даних має забезпечувати ідентифікацію кожної партії за унікальними міжнародними кодами та архівацію сертифікатів відповідності. Це дозволить підприємству не лише систематизувати внутрішній облік, а й сформувати технічну платформу для подальшої інтеграції з централізованим веб-порталом Цифрових паспортів продукції ЄС, що мінімізує ризики блокування експортних поставок.

Таблиця 3.2

Цифровізація простежуваності продукції ПП «Херсон-Текстиль»: витрати та приріст часткового індексу*

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Організаційний ефект	Приріст індексу
Створення електронного реєстру партій продукції відповідно до вимог DPP	120,00	Централізація даних та забезпечення ідентифікації партій продукції	+0,20
Інтеграція реєстру з обліком постачальників	60,00	Підвищення прозорості ланцюга постачання	+0,10
Формалізація процедури цифрового архівування сертифікатів	40,00	Зниження ризику документарних претензій	+0,10
Результат	220,00	Перехід до системної простежуваності	+0,40

*Примітка. Складено автором за даними вартості розробки базової внутрішньої ІТ-системи або адаптації готового програмного рішення для малого/середнього виробника.

Запропонований комплекс заходів дозволяє підвищити частковий індекс блоку з 2,00 до 2,40 балів, що свідчить про перехід від операційної відповідності до рівня, наближеного до системної. За відносно помірних інвестицій (близько 220 тис. грн, що становить менше 0,15% річного доходу підприємства та не перевищує 0,4%

обсягу його експорту) підприємство отримує можливість забезпечити більш високий рівень цифрової простежуваності продукції, знизити ризик документарних претензій та сформувавши основу для подальшої інтеграції з вимогами Цифрового паспорта продукту (DPP). Враховуючи позитивну динаміку фінансових результатів і відновлення експортної активності у 2024–2025 роках, запропоновані витрати не створюють надмірного фінансового навантаження та можуть бути реалізовані в межах поточної інвестиційної спроможності підприємства.

Таким чином, цифровізація простежуваності виступає не лише інструментом регуляторної відповідності, а й фактором підвищення довіри з боку європейських контрагентів та зміцнення позицій підприємства у ланцюгах доданої вартості.

Результати інтегральної оцінки рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС, проведеної у п. 2.3, засвідчили, що частковий індекс технічної та якісної відповідності становить 2,25 бали. Такий показник характеризує операційний рівень адаптації, коли підприємство загалом здатне виконувати технічні специфікації замовників та забезпечувати стабільність виробничих процесів, однак система контролю якості ще не має достатнього рівня формалізації. Для підприємств текстильної промисловості, інтегрованих у європейські ланцюги постачання, саме наявність документально закріплених процедур контролю якості є важливою умовою довгострокової співпраці з міжнародними партнерами та мінімізації ризику виробничих рекламаций [14].

У практиці діяльності ПП «Херсон-Текстиль» контроль якості здійснюється на основних етапах виробництва – під час приймання сировини, у процесі пошиття виробів та на стадії фінального контролю готової продукції перед відвантаженням. Разом з тим частина контрольних процедур виконується на основі виробничого досвіду персоналу та внутрішніх інструкцій окремих підрозділів, що обмежує можливості системного аналізу результатів перевірок і формування єдиної політики управління якістю. За таких умов підвищення рівня технічної адаптації підприємства до вимог ринку ЄС потребує формалізації системи внутрішнього

контролю якості без обов'язкового впровадження міжнародної сертифікації, що є економічно доцільним для підприємства середнього масштабу.

Запропонований захід передбачає документальне закріплення процедур внутрішнього аудиту якості та створення єдиного регламенту контролю виробничих процесів. Йдеться про розроблення внутрішнього положення щодо системи контролю якості, визначення відповідальних осіб за проведення регулярних перевірок, впровадження стандартних форм протоколів інспекції виробів та систематичну фіксацію результатів перевірок. Така організаційна модель дозволяє забезпечити більшу прозорість виробничих процесів, зменшити ймовірність виникнення дефектів продукції та створити основу для подальшого вдосконалення виробничого менеджменту.

Таблиця 3.3

Заходи формалізації системи внутрішнього контролю якості для
ПП «Херсон-Текстиль»*

Захід	Організаційний зміст	Очікуваний результат	Приріст індексу
Розроблення внутрішнього положення про систему контролю якості	Визначення процедур перевірки якості на всіх етапах виробництва	Стандартизація процесів контролю	+0,10
Запровадження регулярного внутрішнього аудиту якості	Проведення періодичних перевірок виробничих процесів та документування результатів	Підвищення системності контролю	+0,15
Впровадження протоколів перевірки готової продукції	Фіксація результатів інспекції партій продукції перед відвантаженням	Зменшення ризику рекламаций	+0,10
Аналіз причин виробничих дефектів	Формування бази даних щодо типових відхилень та їх усунення	Підвищення ефективності управління якістю	+0,10
Результат		Формування системної моделі контролю якості	+0,35

*Примітка. Складено автором.

Реалізація зазначених заходів дозволяє перевести систему контролю якості з переважно операційного до системного рівня організації. Формалізація процедур внутрішнього аудиту забезпечує накопичення аналітичної інформації щодо виробничих процесів, підвищує прозорість контролю та сприяє зниженню кількості рекламаций з боку іноземних партнерів. У кількісному вимірі очікується підвищення часткового індексу технічної адаптації з 2,25 до 2,70 балів. Це підтверджує, що автоматизація та систематизація аналізу дефектів є невід'ємною частиною переходу до системного рівня управління якістю.

Отже, проведена інтегральна оцінка рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС засвідчила, що підприємство перебуває на середньому рівні адаптації, коли основні регуляторні вимоги виконуються, проте окремі елементи системи управління відповідністю мають фрагментарний характер. Зокрема, найнижчі показники були зафіксовані у блоці екологічної відповідності, тоді як технічна адаптація та система простежуваності перебувають на операційному рівні. Саме ці результати стали підґрунтям для формування комплексу рекомендацій щодо підвищення рівня адаптації підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на усунення ключових організаційних обмежень, які стримують подальше підвищення рівня відповідності підприємства вимогам європейського регуляторного середовища. Йдеться про формалізацію екологічних процедур та контролю постачальників матеріалів, впровадження електронної системи простежуваності продукції, а також документальне закріплення процедур внутрішнього аудиту якості. Зазначені заходи мають переважно організаційний характер і не потребують значних капітальних інвестицій, що є важливим для підприємства, яке функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнною ситуацією та логістичними обмеженнями у південному регіоні України.

Очікувані результати реалізації запропонованих рекомендацій проявляються у підвищенні часткових індексів відповідності за окремими групами регуляторних

вимог. Узагальнений прогноз зміни індексів наведено в таблиці 3.4.

Отримані результати розрахунків свідчать, що запропоновані заходи забезпечують перехід підприємства від базового операційного рівня адаптації до більш системної моделі відповідності регуляторним вимогам ЄС. Найбільший внесок у підвищення інтегрального індексу забезпечують заходи у сфері екологічної відповідності та простежуваності продукції, що відповідає сучасним тенденціям посилення регуляторного контролю у текстильній галузі Європейського Союзу, зокрема в межах реалізації Стратегії ЄС щодо сталих і циркулярних текстильних виробів [8].

Таблиця 3.4

Прогноз підвищення інтегрального рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль»*

Блок оцінювання	Поточний індекс, B_i	Прогнозний частковий індекс після впровадження заходів, $B_{i(n)}$	Ваговий коефіцієнт, W_i	Зважена оцінка, $B_{i(n)} * W_i$
Технічна та якісна відповідність	2,25	2,70	0,30	0,81
Екологічна відповідність та сталість	1,50	2,00	0,25	0,50
Маркування і простежуваність	2,00	2,40	0,25	0,60
Соціально-трудова відповідність	2,00	2,00	0,20	0,40
Інтегральний індекс адаптації, ІА	1,97	-		2,31

*Примітка. Складено автором.

Таким чином, впровадження запропонованого комплексу організаційних заходів дозволяє підвищити рівень регуляторної готовності ПП «Херсон-Текстиль» до роботи на ринку Європейського Союзу, зменшити ризики контрактних обмежень

та створити передумови для подальшого розвитку експортної діяльності підприємства. Отримані результати формують основу для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку експортної діяльності підприємства

Результати оцінювання рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог Європейського Союзу засвідчили, що підприємство перебуває на середньому рівні регуляторної відповідності. Разом із тим були ідентифіковані окремі напрями, які стримують подальше підвищення інтегрального індексу адаптації, зокрема у сфері екологічної відповідності, системи простежуваності продукції та формалізації процедур внутрішнього контролю якості. Запропоновано комплекс організаційних заходів, спрямованих на усунення зазначених обмежень та підвищення рівня відповідності підприємства вимогам європейського регуляторного середовища.

До ключових заходів належать: підвищення екологічної відповідності через розроблення внутрішньої екологічної політики та процедури перевірки постачальників матеріалів; запровадження системи простежуваності продукції шляхом створення електронного реєстру партій та постачальників; формалізація системи внутрішнього контролю якості через документальне закріплення процедур внутрішнього аудиту виробничих процесів. Важливо підкреслити, що зазначені заходи мають переважно організаційний характер і не передбачають масштабних капітальних інвестицій у виробничі потужності чи технологічне обладнання. Основні витрати пов'язані з розробленням внутрішніх регламентів, цифровізацією окремих елементів управлінського обліку та організаційною підготовкою персоналу.

Узагальнену оцінку витрат на реалізацію запропонованих заходів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка витрат на реалізацію заходів підвищення адаптації

ПП «Херсон-Текстиль»*

Захід	Основні роботи	Орієнтовні витрати, тис. грн
Підвищення екологічної відповідності	розроблення екологічної політики, перевірка постачальників	80,0
Система простежуваності продукції	електронний реєстр партій, інтеграція з обліком постачальників, цифровий архів сертифікатів	220,0
Формалізація контролю якості	розроблення положення про внутрішній аудит якості, підготовка протоколів перевірок	60,0
Всього витрат		360,0

*Примітка. Складено автором.

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить, що загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять приблизно 360 тис. грн. Основна частина витрат пов'язана із впровадженням електронного реєстру простежуваності продукції, що зумовлено необхідністю створення базового цифрового інструменту для управління інформацією про партії продукції та постачальників. Разом із тим інші заходи мають переважно організаційний характер і потребують мінімальних фінансових ресурсів.

Зіставлення зазначених витрат із фінансовими показниками підприємства дозволяє зробити висновок про їх економічну прийнятність. У 2024 році дохід від реалізації продукції ПП «Херсон-Текстиль» становив 159,2 млн грн, тоді як витрати на впровадження заходів адаптації складають менш ніж 0,2 % цього показника. Такий рівень інвестицій є незначним для підприємства і не створює суттєвого

фінансового навантаження на його діяльність.

Водночас організаційний характер запропонованих заходів дозволяє отримати відчутний ефект у вигляді підвищення рівня регуляторної відповідності, зниження ризику контрактних претензій з боку європейських партнерів та підвищення стабільності експортних операцій. У контексті посилення вимог Європейського Союзу до сталості та прозорості ланцюгів постачання текстильної продукції такі інвестиції слід розглядати як необхідну передумову збереження позицій підприємства на ринку ЄС [8].

Отже, проведена оцінка свідчить, що реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою та не потребує значних фінансових ресурсів. Невисокий рівень витрат у поєднанні з потенційним підвищенням інтегрального індексу адаптації створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ПП «Херсон-Текстиль» на європейському ринку та подальшого розвитку його експортної діяльності.

Оцінка економічного ефекту від підвищення рівня адаптації. Згідно з результатами аналізу фінансових показників ПП «Херсон-Текстиль», підприємство демонструє поступове відновлення економічної діяльності після втрати частини виробничих потужностей унаслідок воєнних дій у Херсонській області. Частина виробничих процесів була релокована до безпечніших регіонів України, що дозволило зберегти експортні контракти та підтримувати присутність на зовнішніх ринках. Водночас результати аналізу структури доходів свідчать, що частка експорту у загальному обсязі реалізації підприємства становить близько 38%, причому основними напрямками поставок залишаються країни Європейського Союзу.

Проведена оцінка рівня адаптації підприємства до вимог європейського ринку показала, що ключовими чинниками обмеження експорту є часткова невідповідність окремим технічним стандартам ЄС, недостатня інтеграція систем управління якістю та обмеженість маркетингової присутності на цільових ринках. Разом з тим результати прогнозування індексу адаптації свідчать про можливість

суттєвого підвищення рівня відповідності підприємства міжнародним вимогам за умови реалізації комплексу організаційно-економічних заходів.

У науковій літературі доведено, що підвищення регуляторної відповідності підприємств до стандартів країн-імпортерів безпосередньо впливає на стабільність зовнішньоекономічних контрактів та обсяги експорту. Відповідність міжнародним стандартам зменшує трансакційні витрати зовнішньої торгівлі, підвищує довіру партнерів і сприяє розширенню ринків збуту [28].

Для ПП «Херсон-Текстиль» підвищення рівня адаптації передбачає впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, розширення сертифікації продукції для європейського ринку, а також оптимізацію логістичних ланцюгів постачання. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню репутаційної надійності підприємства в очах іноземних партнерів, що, у свою чергу, підвищить стабільність контрактної бази. Економічний ефект від підвищення рівня адаптації проявляється через декілька взаємопов'язаних каналів. По-перше, зростає довіра з боку міжнародних контрагентів, що сприяє укладанню довгострокових контрактів. По-друге, розширюється географія експорту та збільшується частка поставок до більш платоспроможних ринків. По-третє, підвищується конкурентоспроможність продукції, що позитивно впливає на обсяги реалізації та фінансові результати підприємства.

З урахуванням прогностного підвищення індексу адаптації було здійснено оцінку можливого впливу зазначених змін на експортні показники ПП «Херсон-Текстиль» (табл. 3.6).

Прогнозні показники, наведені у таблиці 3.6, розраховано з використанням експертно-аналітичного методу прогнозування, який передбачає визначення можливих змін економічних показників підприємства на основі оцінки впливу запропонованих організаційно-економічних заходів та результатів інтегрального оцінювання рівня адаптації до регуляторних вимог ЄС.

Базові значення показників сформовано на основі фактичних фінансово-

економічних результатів ПП «Херсон-Текстиль» за 2024 рік. Прогнозні значення отримано шляхом врахування очікуваного ефекту від реалізації заходів із цифровізації простежуваності продукції, посилення екологічного комплаєнсу, удосконалення системи управління відповідністю та підготовки підприємства до виконання вимог ЄС щодо цифрових паспортів продукції (DPP), екодизайну та сталості ланцюгів постачання.

Таблиця 3.6

Прогноз впливу підвищення адаптації на експортні показники

ПП «Херсон-Текстиль»*

Показник	2024 рік	2026 рік (прогноз)	Темп зміни
Загальний дохід підприємства, млн грн	159,2	171,9	+8,0
Дохід від експорту, млн грн	60,5	67,8	+12,1
Частка експорту у доході, %	38,0	39,4	+1,4 в.п.
Частка ринку ЄС у структурі експорту, %	38,0	45,0	+7,0 в.п.

*Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства та результатів аналізу.

Згідно з прогнозом, дохід від експорту може зрости з 60,5 млн грн до 67,8 млн грн, або на 12,1%. Таке зростання обумовлене підвищенням рівня регуляторної готовності підприємства, зниженням ризику невідповідності вимогам європейських замовників та розширенням можливостей участі у ланцюгах постачання ринку ЄС. Водночас загальний дохід підприємства може зрости до 171,9 млн грн, що на 8,0% перевищує рівень 2024 року.

У результаті частка експорту в загальному доході підприємства може збільшитися з 38,0% до 39,4%, тобто на 1,4 відсоткового пункту. Крім того, прогнозується зростання частки країн Європейського Союзу у структурі експорту з 38,0% до 45,0%, або на 7,0 відсоткових пунктів, що відображає посилення орієнтації

підприємства на європейський ринок та підвищення його конкурентоспроможності в умовах поглиблення інтеграції до європейських ланцюгів створення вартості.

Важливо підкреслити, що прогнозоване зростання доходів має помірний характер і враховує наявні зовнішні ризики, пов'язані з воєнними умовами, логістичними обмеженнями та посиленням регуляторних вимог на ринку ЄС. Водночас реалізація запропонованих заходів дозволяє суттєво знизити регуляторні ризики та підвищити стійкість експортної діяльності підприємства. Таким чином, результати прогнозного аналізу підтверджують, що підвищення інтегрального індексу адаптації з 1,97 до 2,31 бала створює передумови для зростання експорту, зміцнення позицій ПП «Херсон-Текстиль» на ринку ЄС та переходу від переважно реактивної моделі виконання вимог замовників до більш системної моделі управління регуляторною відповідністю.

Перспективи розвитку експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль» визначаються поєднанням внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов функціонування міжнародної торгівлі. У сучасних умовах, коли інтеграція України до митного та економічного простору ЄС у 2026 році вийшла на рівень повноцінного функціонування режимів промислового та митного безвізу, особливого значення набуває практичне використання інструментів Конвенції Пан-Євро-Мед. Реалізація запропонованих екологічних та цифрових процедур дозволить ПП «Херсон-Текстиль» документально підтверджувати правила походження товарів, забезпечуючи безперешкодне митне оформлення та використання тарифних преференцій під час експорту.

Враховуючи результати аналізу експортної діяльності підприємства, а також прогноз підвищення рівня адаптації, можна виділити кілька ключових напрямів стратегічного розвитку експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль»:

1. Розширення співпраці з європейськими партнерами. Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку експортної діяльності підприємства є поглиблення співпраці з партнерами з країн Центральної та Східної Європи,

насамперед Польщі, Литви та Словаччини. Вибір саме цих ринків обумовлений як географічною близькістю, так і активним розвитком виробничої кооперації у сфері текстильної та швейної промисловості. За даними Європейської комісії, країни Центральної Європи відіграють важливу роль у виробничих ланцюгах текстильної промисловості ЄС, виступаючи ключовими центрами переробки та дистрибуції продукції легкої промисловості [14]. Польща є одним із найбільших торговельних партнерів України у сфері легкої промисловості, а литовські та словацькі компанії активно залучають українські підприємства до виконання виробничих замовлень у рамках контрактного виробництва.

Для ПП «Херсон-Текстиль» розширення співпраці з цими країнами має кілька стратегічних переваг. По-перше, це дозволяє диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від окремих партнерів. По-друге, географічна близькість сприяє оптимізації логістичних витрат, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків для транспортної інфраструктури України. По-третє, співпраця з підприємствами ЄС сприяє поступовому підвищенню технологічного рівня виробництва та впровадженню сучасних стандартів управління якістю.

2. Поглиблення участі у виробничих ланцюгах Європейського Союзу. На сучасному етапі така інтеграція базується переважно на моделі контрактного виробництва СМТ (Cut–Make–Trim), у межах якої підприємство виконує операції з пошиття продукції з давальницької сировини європейських замовників. Ця модель забезпечує стабільне завантаження виробничих потужностей, знижує потребу у власних закупівлях матеріалів та дозволяє підтримувати експортну діяльність навіть в умовах воєнних ризиків.

Водночас сучасні регуляторні зміни в Європейському Союзі, пов'язані із впровадженням Цифрових паспортів продукції (DPP), вимог Регламенту ESPR, Директиви CS3D та посиленням вимог до простежуваності ланцюгів постачання, поступово знижують переваги традиційної моделі СМТ як довгострокової стратегії розвитку. У зв'язку з цим доцільно розглядати СМТ як проміжний етап інтеграції

підприємства до європейських виробничих мереж.

Реалізація запропонованих у роботі заходів із цифровізації простежуваності, формування системи регуляторного комплаєнсу та підвищення рівня адаптації до вимог ЄС створює передумови для поступового переходу до моделі FOB (Free on Board), яка передбачає самостійне забезпечення закупівлі матеріалів, організацію виробничого циклу та постачання готової продукції замовнику. Такий перехід дозволить підприємству капіталізувати інвестиції у регуляторну відповідність, збільшити додану вартість продукції, підвищити маржинальність експорту та зміцнити переговорні позиції у відносинах з європейськими партнерами.

Крім того, розширення співпраці у форматі private label створює можливості для поступового освоєння складніших виробничих функцій, розвитку власних компетенцій у сфері управління якістю, підготовки технічної документації та роботи з вимогами сталого розвитку, що відповідає сучасним тенденціям розвитку європейського текстильного ринку.

3. Зниження регуляторних ризиків. Однією з важливих умов довгострокового розвитку експортної діяльності підприємства є зниження регуляторних ризиків, пов'язаних з вимогами міжнародних ринків. У контексті інтеграції України до економічного простору Європейського Союзу особливого значення набуває відповідність продукції екологічним, технічним та безпековим стандартам.

Зокрема, у країнах ЄС значна увага приділяється екологічним аспектам виробництва текстильної продукції, включаючи використання безпечних матеріалів, зниження рівня хімічних речовин у виробничих процесах та забезпечення простежуваності походження продукції [15]. Невідповідність таким вимогам може призводити до обмеження доступу продукції на ринок ЄС або підвищення трансакційних витрат підприємства. Для ПП «Херсон-Текстиль» зниження регуляторних ризиків передбачає подальше впровадження міжнародних стандартів управління якістю, удосконалення системи контролю виробничих процесів та підвищення прозорості ланцюгів постачання. Реалізація цих заходів

сприятиме підвищенню довіри з боку європейських партнерів і забезпечить стабільність експортної діяльності підприємства.

4. Перспектива переходу до продукції з більшою доданою вартістю. У довгостроковій перспективі розвиток експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль» може бути пов'язаний із поступовим переходом від контрактного виробництва до створення продукції з більшою доданою вартістю. Це може включати розробку власних колекцій текстильних виробів, розширення дизайнерської складової продукції та часткове формування власного бренду. Перехід до таких моделей діяльності дозволяє підприємствам легкої промисловості підвищувати прибутковість виробництва, оскільки більша частка доданої вартості формується саме на етапах розробки продукції, дизайну та маркетингу. За оцінками міжнародних організацій, саме розвиток власних брендів та дизайнерських рішень є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств текстильної промисловості на глобальному ринку [39].

Для ПП «Херсон-Текстиль» реалізація такого переходу може здійснюватися поступово – через розширення співпраці з європейськими партнерами, накопичення досвіду роботи на міжнародному ринку та розвиток власного виробничого потенціалу. Модель розвитку експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль» після підвищення рівня адаптації представлена на рис. 3.1.

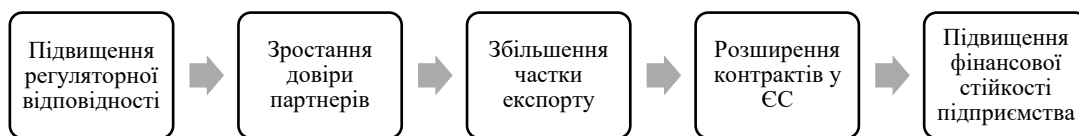


Рис. 3.1. Модель розвитку експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль» після підвищення рівня адаптації*

*Примітка. Складено автором.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною, оскільки сприяє підвищенню інтегрального індексу адаптації підприємства до вимог міжнародного ринку, розширенню експортної діяльності та зниженню регуляторних ризиків. У результаті ПП «Херсон-Текстиль» отримує можливість зміцнити свої позиції на ринку Європейського Союзу та забезпечити більш стійкий розвиток в умовах трансформації міжнародного торговельного середовища.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до сучасних регуляторних вимог Європейського Союзу. Встановлено, що найбільш вразливими складовими системи відповідності підприємства є екологічний блок та система простежуваності продукції, значення яких суттєво зросло в умовах впровадження Регламенту EPR, Цифрових паспортів продукції (DPP), вимог Green Claims та посилення контролю за прозорістю ланцюгів постачання. Для усунення виявлених обмежень запропоновано впровадження внутрішньої екологічної політики та процедур перевірки постачальників щодо відповідності вимогам REACH, цифровізацію системи простежуваності продукції шляхом створення електронного реєстру партій і постачальників, а також формалізацію процедур внутрішнього аудиту якості. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити інтегральний індекс адаптації підприємства з 1,89 до 2,31 балів, що відповідає переходу від базового операційного рівня до більш системної моделі управління регуляторною відповідністю. Запропоновані рішення мають переважно організаційний характер, не потребують значних капітальних інвестицій та можуть бути реалізовані в межах наявних фінансових можливостей підприємства. Водночас їх впровадження створює основу

для подальшої інтеграції підприємства у цифрові та екологічні ланцюги створення вартості Європейського Союзу.

Проведено оцінку економічної доцільності запропонованих заходів та встановлено, що їх загальна вартість становить близько 360 тис. грн, що є незначною порівняно з масштабами діяльності підприємства. Результати прогнозних розрахунків свідчать, що підвищення рівня адаптації може забезпечити зростання загального доходу підприємства до 171,9 млн грн, доходу від експорту – до 67,8 млн грн, збільшення частки експорту у структурі доходу до 39,4%, а також підвищення частки ринку ЄС у структурі експорту до 45%. Отримані результати підтверджують, що інвестиції у регуляторну відповідність мають не лише комплаєнс-ефект, а й безпосередній економічний результат у вигляді зміцнення експортного потенціалу та зниження регуляторних ризиків. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх реалізації навіть за умов обмеженості фінансових ресурсів підприємства.

Визначено перспективні напрями розвитку експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль», які пов'язані з поглибленням співпраці з партнерами ЄС, використанням можливостей Конвенції Пан-Євро-Мед, розширенням участі у європейських ланцюгах створення вартості та поступовим переходом від моделі СМТ до моделі FOB із вищою доданою вартістю. Доведено, що впровадження систем простежуваності, екологічного комплаєнсу та управління якістю створює передумови для переходу від реактивного виконання вимог замовників до проактивної моделі управління відповідністю. Це дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність на ринку ЄС, зміцнити переговорні позиції у відносинах з європейськими контрагентами та забезпечити більш стійкий розвиток експортної діяльності в умовах трансформації міжнародного торговельного середовища. У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня доданої вартості продукції та зміцненню позицій підприємства у міжнародних виробничих мережах.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження, проведеного у межах кваліфікаційної роботи, було проаналізовано адаптацію підприємств текстильної промисловості України до регуляторних вимог Європейського Союзу на прикладі ПП «Херсон-Текстиль». Робота охопила теоретико-аналітичні та прикладні аспекти теми та містить конкретні висновки і рекомендації за всіма розділами. А саме:

1. Визначено, що регуляторні вимоги Європейського Союзу є ключовим інструментом допуску товарів на ринок та важливою складовою сучасної системи міжнародного бізнесу. У роботі розмежовано поняття регуляторних вимог, нетарифних заходів і технічних бар'єрів у торгівлі, доведено їх взаємозв'язок і показано, що в умовах зниження ролі тарифного регулювання саме регуляторні механізми дедалі більше визначають умови зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Встановлено, що сучасна регуляторна політика ЄС поєднує завдання функціонування внутрішнього ринку з цілями сталого та циркулярного розвитку, а її вплив поширюється за межі ЄС через механізм «Брюссельського ефекту». Обґрунтовано, що для українських експортерів, зокрема підприємств текстильної промисловості, регуляторні вимоги слід розглядати не як разову формальність, а як постійний елемент експортної стратегії, що охоплює управління відповідністю, цифрову простежуваність, екологічну відповідальність та підготовку до впровадження Цифрового паспорта продукції (DPP). Доведено, що у короткостроковому періоді регуляторні вимоги підвищують витрати на відповідність, тоді як у довгостроковому виступають чинником модернізації, підвищення якості та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

2. Охарактеризовано систему регуляторних вимог Європейського Союзу до продукції текстильної промисловості та визначено її сучасну структуру з урахуванням новітніх змін європейського законодавства. Встановлено, що

регулювання текстильної продукції формується через поєднання галузевих вимог до маркування волоконного складу з горизонтальними актами технічного регулювання, ринкового нагляду, екодизайну та корпоративної відповідальності. Систематизовано регуляторні вимоги за чотирма ключовими блоками: технічна та якісна відповідність, екологічна відповідність і сталість, маркування та простежуваність, соціально-трудова відповідність. Особливу увагу приділено новим вимогам, пов'язаним із Регламентом про екодизайн для сталих продуктів (ESPR), впровадженню Цифрового паспорта продукції (DPP), посиленню ролі REACH та розширеній відповідальності виробника (EPR), а також вимогам належної обачності у ланцюгах постачання відповідно до Директиви CSDDD. Доведено, що конкурентоспроможність текстильних підприємств на ринку ЄС визначається не лише характеристиками продукції, а й здатністю забезпечити цифрову простежуваність, прозорість ланцюгів постачання, документальне підтвердження відповідності та дотримання принципів сталого виробництва.

3. Узагальнено теоретичні та методичні підходи до адаптації підприємств до регуляторних вимог ЄС і доведено, що така адаптація є системним економічним процесом, який охоплює нормативні, технологічні, організаційні та стратегічні зміни. Встановлено, що в умовах посилення екологічних і цифрових вимог ЄС найбільш ефективною є проактивна модель адаптації, яка передбачає інтеграцію регуляторних вимог у систему управління підприємством та його експортну стратегію. Систематизація інструментів адаптації дала змогу виокремити організаційні, технологічні та управлінські інструменти, спрямовані на забезпечення відповідності вимогам щодо якості, екологічної безпечності, простежуваності та соціальної відповідальності. Обґрунтовано, що ключовими напрямками сучасної адаптації текстильних підприємств є цифровізація обліку та простежуваності продукції, підготовка до використання механізмів DPP, посилення екологічного контролю постачальників і формалізація внутрішніх процедур комплаєнсу. Крім того, обґрунтовано доцільність використання комбінованого

методичного підходу до оцінювання рівня адаптації, який поєднує якісні, кількісні та індексні методи та став методичною основою подальшого аналізу діяльності ПП «Херсон-Текстиль».

4. Проаналізовано ринок текстильної продукції Європейського Союзу як ключове зовнішнє середовище для експорту українських підприємств та визначено позиції України у сегменті готової продукції за групами HS 61–63. Встановлено, що у 2022–2025 роках імпорт ЄС із третіх країн у цьому сегменті характеризувався відносною стабілізацією після скорочення у 2022–2023 роках, а його структура залишалася орієнтованою переважно на групи HS 61 та HS 62, які формують основний попит на готовий одяг. Показано, що конкурентне середовище ринку ЄС є висококонцентрованим і визначається домінуванням азійських виробників, насамперед Китаю та Бангладеш. Водночас логістична криза на азійських маршрутах у 2024–2025 роках посилила значення моделі near-shoring та підвищила конкурентні переваги географічно близьких до ЄС постачальників, зокрема Туреччини, Марокко, Тунісу та потенційно України. Дослідження експорту України до ЄС засвідчило, що українська присутність на ринку зберігає контрактно орієнтований характер і концентрується переважно у сегменті не трикотажного одягу. Встановлено, що зміцнення позицій українських виробників на ринку ЄС пов'язане не стільки з ціновою конкуренцією, скільки з підвищенням рівня технологічності, гнучкості виробництва, цифрової простежуваності та відповідності сучасним екологічним і соціальним вимогам ЄС.

5. Надано комплексну характеристику діяльності ПП «Херсон-Текстиль» та встановлено, що підприємство є експортно орієнтованим виробником готової текстильної продукції, інтегрованим у європейські ланцюги створення вартості переважно через моделі контрактного виробництва. Аналіз виробничих, кадрових і фінансово-економічних показників засвідчив наявність достатньої ресурсної бази для виконання замовлень європейських контрагентів та відновлення фінансової стійкості після кризового 2022 року. Водночас встановлено, що експортна модель

підприємства залишається залежною від обмеженого кола замовників і характеризується невисокою часткою доданої вартості. Узагальнення передумов адаптації показало, що ПП «Херсон-Текстиль» уже сформувало базові елементи відповідності вимогам ринку ЄС, однак вони мають переважно операційний характер і недостатньо охоплюють нові регуляторні вимоги, пов'язані з цифровою простежуваністю продукції, екологічною звітністю, належною обачністю у ланцюгах постачання та документальним підтвердженням сталості виробництва.

6. Здійснено кількісне оцінювання рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС на основі комбінованої методики, що охоплює технічну та якісну відповідність, екологічну відповідність і сталість, маркування та простежуваність, а також соціально-трудова відповідність. За результатами розрахунків встановлено, що інтегральний індекс адаптації становить 1,89 бала, що відповідає середньому рівню відповідності. Визначено, що підприємство демонструє достатньо високі показники у сферах технічної відповідності та соціально-трудового комплаєнсу, проте відстає за напрямками екологічної стандартизації та цифрової простежуваності ланцюгів постачання. Доведено, що традиційна модель СМТ-виробництва поступово втрачає ефективність в умовах впровадження Цифрових паспортів продуктів (DPP), вимог ESPR, CS3D та механізмів підтвердження екологічних характеристик продукції. Встановлено, що подальше розширення експортної діяльності потребує формування цілісної системи регуляторного комплаєнсу, інтегрованої з цифровими інструментами простежуваності, екологічного управління та належної обачності у ланцюгах постачання.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня адаптації ПП «Херсон-Текстиль» до регуляторних вимог ЄС. Встановлено, що пріоритетними напрямками вдосконалення є екологічна відповідність, цифрова простежуваність продукції та формалізація внутрішнього контролю якості. Запропоновано впровадження внутрішньої екологічної політики та процедур перевірки

постачальників на відповідність вимогам REACH, створення електронного реєстру партій продукції та постачальників відповідно до вимог DPP, а також документальне закріплення процедур внутрішнього аудиту якості. Обґрунтовано, що зазначені заходи мають переважно організаційний характер і можуть бути реалізовані навіть в умовах воєнних ризиків та часткової релокації виробництва. Їх реалізація дає змогу підвищити інтегральний індекс адаптації підприємства з 1,89 до 2,31 бала та забезпечити перехід до більш системного рівня регуляторної відповідності, що сприятиме зниженню регуляторних ризиків і зміцненню позицій підприємства на ринку ЄС.

8. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів та визначено перспективи розвитку експортної діяльності ПП «Херсон-Текстиль». Встановлено, що сукупні витрати на їх реалізацію становлять близько 360 тис. грн, що не перевищує 0,2% річного доходу підприємства та є економічно прийнятним. Прогнозні розрахунки показали можливість зростання доходу від експорту з 60,5 до 67,8 млн грн, збільшення частки експорту у структурі доходу з 38,0% до 39,4%, а також підвищення частки країн ЄС у структурі експорту з 38,0% до 45,0%. Доведено, що економічний ефект запропонованих заходів проявляється через зниження регуляторних ризиків, підвищення довіри європейських партнерів та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Визначено, що стратегічні перспективи розвитку пов'язані з використанням можливостей Конвенції Пан-Євро-Мед, поглибленням інтеграції у європейські ланцюги створення вартості та поступовим переходом від моделі СМТ до моделі FOB із вищою доданою вартістю. Це підтверджує організаційну та економічну доцільність запропонованих заходів для довгострокового розвитку підприємства на ринку ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bradford A. The Brussels Effect: How the European Union Rules the World. Oxford : Oxford University Press, 2020. 404 p. URL: <https://academic.oup.com/book/36491>
2. Directive (EU) 2005/29 of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/29/oj/eng>
3. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
4. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>
5. Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 Empowering Consumers for the Green Transition through Better Protection Against Unfair Practices // EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj>
6. European Commission. Better Regulation Guidelines. Brussels, 2021. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines_en
7. European Commission. Commission Decision 2014/350/EU of 5 June 2014 establishing the ecological criteria for the award of the EU Ecolabel for textile products. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2014/350/2020-12-01/eng>
8. European Commission. EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles: Communication from the Commission. COM (2022) 141 final. Brussels, 2022. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0141>

9. European Commission. New Legislative Framework. Brussels. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/ce-marking/new-legislative-framework_en
10. European Commission. Proposal for a Directive Amending Directive 2008/98/EC on Waste (Waste Framework Directive). COM(2023) 420 final. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023PC0420>
11. European Commission. Sustainable Products Initiative. Brussels : European Commission, 2022. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/sustainable-products-initiative_en
12. European Commission. The Blue Guide on the Implementation of EU Product Rules. 2022 edition. Brussels, 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/ce-marking/blue-guide_en
13. European Commission. The Single Market: Europe's Economic Engine. Brussels, 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en
14. European Commission. Textiles Ecosystem Transition Pathway – Co-creation and co-implementation process. Brussels: European Commission, 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/textiles-transition-pathway_en
15. European Environment Agency. Textiles and the Environment: The Role of Design in Europe's Circular Economy. Copenhagen, 2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/textiles-and-the-environment-the-role-of-design-in-europes-circular-economy-1>
16. European External Action Service. Extended Producer Responsibility (EPR): A Practical Guide for Businesses. Brussels, 2026. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/2026/documents/Guide%20English_EPR%20Law_0.pdf
17. European Parliament. Revision of the EU Waste Framework Directive: Textiles and Food Waste. Legislative Train Schedule, 2023. URL:

<https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/revision-of-the-eu-waste-framework/report?sid=10301>

18. European Union. EU's Digital Product Passport: Advancing Transparency and Sustainability. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://data.europa.eu/en/news-events/news/eus-digital-product-passport-advancing-transparency-and-sustainability>

19. Eurostat. International Trade of EU and Non-EU Countries Since 2002 by HS2-4-6. Luxembourg : Eurostat Database. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-059341__custom_21776239/default/table

20. Eurostat. Textile Industry Statistics Database. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-059341__custom_19812178/default/table

21. International Trade Centre. Trade Map – International Trade Statistics. URL: https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx

22. ISO. ISO 14001:2015 – Environmental Management Systems. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

23. ISO. ISO 45001:2018 – Occupational Health and Safety Management Systems. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html>

24. ISO. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

25. Movchan V., Shepotylo O., Vakhitov V. Non-tariff measures, quality and exporting: evidence from microdata in food processing in Ukraine. *European Review of Agricultural Economics*. 2020. Vol. 47, Iss. 2. P. 719–745. URL: <https://academic.oup.com/erae/article-abstract/47/2/719/5552115>

26. OECD. Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct/responsible-garment-and-footwear-supply-chains.html>

27. OECD. OECD Regulatory Policy Outlook 2021. Paris : OECD Publishing,

2021. URL: <https://www.oecd.org/regulatory-policy/oecd-regulatory-policy-outlook-2021/>

28. OECD. Trade Facilitation and the Global Economy. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://surl.li/qgkllu>

29. Opendatabot. Інформація про підприємство ПП «Херсон-Текстиль». URL: <https://opendatabot.ua/c/32809742>

30. Regulation (EU) 1007/2011 of the European Parliament and of the Council on textile fibre names and related labelling of textile products. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011R1007>

31. Regulation (EU) 1907/2006 of the European Parliament and of the Council concerning the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1907/oj/eng>

32. Regulation (EU) 2019/1020 of the European Parliament and of the Council on market surveillance and compliance of products. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R1020>

33. Regulation (EU) 2019/1021 of the European Parliament and of the Council on persistent organic pollutants. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1021/oj/eng>

34. Regulation (EU) 2023/988 of the European Parliament and of the Council on general product safety. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/988/oj/eng>

35. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council establishing a framework for ecodesign requirements for sustainable products. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>

36. Regulation (EU) 952/2013 of the European Parliament and of the Council laying down the Union Customs Code. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng>

37. UNCTAD. Non-tariff Measures from A to Z. Geneva: United Nations, 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2021d3_en.pdf

38. UNCTAD. Non-tariff Measures: Economic Impact and Policy Implications. Geneva: United Nations, 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2019d4_en.pdf
39. UNIDO. Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World. Vienna, 2022. URL: <https://www.unido.org/news/future-industrialization-post-pandemic-world-industrial-development-report-2022>
40. Дія. Бізнес. Дослідження текстилю, одягу, шкіри та взуття в умовах повномасштабної війни. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Research_textiles_clothing_leatherandfootwear_in_full-scale_war
41. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Сучасні тенденції та виклики розвитку легкої промисловості прикордонних регіонів України: результати експертного опитування : науково-аналітична записка. Львів : ДУ «ІРД НАН України», 2020. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20200404.pdf>
42. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Технічні бар'єри в торгівлі (матеріали щодо Угоди СОТ про ТБТ). Київ, 2020. URL: https://www.ier.com.ua/files/publications/Books/9.TBT_WTO_a.pdf
43. Київська школа економіки. Експорт України до ЄС: вплив нетарифних заходів. Київ, 2020. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/02/EU-NTMs_2020-02-18_new-1.pdf
44. Петруненко Я. В., Тройніков В. В., Сиротко М. В. Економічна дипломатія та нетарифне регулювання як чинники зміцнення зовнішньоекономічних відносин України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2025. Вип. 88. Ч. 4. С. 208–214. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/33-3.pdf>
45. Угода про технічні бар'єри в торгівлі : угода СОТ від 15.04.1994 р. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/981_008