

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 339.9:658.012.1

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПШ)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПШ)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«Удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

_____ **К.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ **Лариса ДІБРОВА**

(підпис)

(ПІБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **К.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ **Сергій КУЗЬМЕНКО**

(підпис)

(ПІБ)

Виконала

_____ **Тетяна ГОНТАРУК**

(підпис)

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПШ)

«13» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Гонтарук Тетяні Олексіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.05
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, фінансові звіти досліджуваного підприємства, інтернет джерела та власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
 2. Аналіз ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
 3. Шляхи удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Сергій КУЗЬМЕНКО
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____
(підпис)

Тетяна ГОНТАРУК
(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації економіки діяльність підприємств все більше орієнтується на взаємодію з міжнародними ринками. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Це обумовлено не лише розширенням ринків збуту, а й необхідністю оптимізації закупівельних процесів, інтеграції з міжнародними партнерами та впровадження сучасних управлінських практик. Організація та планування ЗЕД є складовими стратегічного управління підприємством, що забезпечують узгодженість внутрішніх ресурсів з вимогами зовнішнього середовища. Недостатній рівень планування може призвести до втрати ринкових позицій, фінансових збитків або неефективного використання ресурсів, тоді як системний підхід дозволяє оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та підвищити прибутковість діяльності.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- узагальнити економічну суть та особливості зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити специфіку та механізми організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо оцінки ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– запропонувати стратегічні альтернативи при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

– визначити напрями підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження: метод аналізу економічних показників ефективності, аналізу та синтезу, аналізу ключових показників, абстрагування та узагальнення, історичний, статистичний аналіз, порівняльний, графічний, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, метод порівняльного аналізу, фінансовий аналіз.

Наукова новизна. Отримали подальший розвиток пропозиції щодо підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Ключові слова: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна суть та особливості зовнішньоекономічної діяльності	10
1.2. Специфіка та механізми організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	17
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	36
2.3. Оцінка системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Вибір стратегічних альтернатив при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності	49
3.2. Напрями підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах глобалізації економіки діяльність підприємств все більше орієнтується на взаємодію з міжнародними ринками. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Це обумовлено не лише розширенням ринків збуту, а й необхідністю оптимізації закупівельних процесів, інтеграції з міжнародними партнерами та впровадження сучасних управлінських практик.

Організація та планування ЗЕД є складовими стратегічного управління підприємством, що забезпечують узгодженість внутрішніх ресурсів з вимогами зовнішнього середовища. Недостатній рівень планування може призвести до втрати ринкових позицій, фінансових збитків або неефективного використання ресурсів, тоді як системний підхід дозволяє оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та підвищити прибутковість діяльності.

Таким чином, удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства є необхідним кроком для забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стабільності та ефективного розвитку на міжнародному ринку.

Питанням щодо організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених та дослідників: Діброва Л. В., Ковтун О. А., Мостенська Т. Л., Кваша С. М., Кузьменко С. В., Вакуленко В. Л., Бабець І. Г., Балдинюк В. М., Білянський Ю. О., Боднарчук О. І., Гаврилук І. І., Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я., Гобела В. В., Гонтарук Я. В., Мазур К. В., Гребельник О. П., Яковлев А. І., Косенко О. П., Шацька З. Я., Кравчук О. О., Чиркова Ю. Л., Квасниця В. М., Чайковська В. В., Ковтун Е. О., Козак Ю., Сукач О., Бурлаченко Д., Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М., Кувик В. М., Мазур К. В., Гонтарук Я. В. та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах сучасних ризиків, тому дослідження цього питання є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних та методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети в кваліфікаційній магістерській роботі були визначені наступні завдання:

- узагальнити економічну суть та особливості зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити специфіку та механізми організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо оцінки ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати стратегічні альтернативи при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити напрями підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: метод аналізу економічних показників ефективності за допомогою якого можна оцінити, наскільки успішно

підприємство досягає визначених цілей; SWOT-аналіз для виявлення факторів, що впливають на ефективність управління стратегічним розвитком підприємства та дає можливість визначити слабкі та сильні сторони; PEST-аналіз для визначення відповідної бізнес-стратегії підприємства; метод порівняльного аналізу – передбачає порівняння ефективності діяльності підприємства з іншими підприємствами-конкурентами.

Інформаційна база дослідження: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, фінансові звіти досліджуваного підприємства, інтернет джерела та власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого розвитку пропозиції щодо підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі, отримані автором особисто.

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 19 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та особливості зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є невід'ємною складовою сучасного господарювання підприємств та економік держав у глобальному світі. Вона охоплює всі види економічних операцій суб'єктів господарювання, що здійснюються з іноземними партнерами, включно з експортом і імпортом товарів і послуг, інвестиційними операціями, ліцензуванням, франчайзингом, науково-технічним співробітництвом та іншими формами міжнародного економічного взаємодії.

Суть зовнішньоекономічної діяльності полягає у поєднанні національних ресурсів і можливостей підприємства з потребами та умовами світового ринку. Це дозволяє підприємствам не лише забезпечувати стабільний розвиток і підвищувати власну конкурентоспроможність, але й сприяти зміцненню економіки країни загалом. ЗЕД має комплексний характер, оскільки охоплює фінансові, виробничі, організаційні та правові аспекти діяльності підприємства на міжнародному рівні.

Особливістю зовнішньоекономічної діяльності є її взаємозв'язок із внутрішнім потенціалом підприємства. З одного боку, успішність ЗЕД залежить від виробничих потужностей, фінансової стабільності та управлінських компетенцій підприємства. З іншого боку, ефективна міжнародна діяльність дає змогу підприємству отримати додаткові ресурси, технології та інвестиції, що підвищують його внутрішній потенціал. Таким чином, між зовнішньоекономічною діяльністю та потенціалом підприємства існує взаємодія, яку можна розглядати як систему і її складову або як рівноправні елементи, що відображають співвідношення можливого та фактично здійсненого.

Основними напрямками ЗЕД є:

- забезпечення економічного розвитку підприємства та держави. Міжнародні операції дозволяють підприємствам збільшувати обсяги виробництва, освоювати нові ринки та знижувати витрати за рахунок ефективного використання ресурсів.
- порівняння та оптимізація виробничих витрат. ЗЕД дає змогу оцінювати конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та світовому ринках, визначати найбільш ефективні способи виробництва та постачання товарів.
- використання переваг міжнародного поділу праці. Співпраця з іноземними партнерами дозволяє підприємствам отримувати технології та досвід, підвищувати продуктивність праці та ефективність виробництва.

Причини, що спонукають підприємців впроваджувати ЗЕД, включають:

- обмеження розвитку внутрішнього ринку, що робить доцільним вкладення капіталу за кордоном;
- нестабільну політичну та економічну ситуацію всередині країни, що негативно впливає на інвестиційний клімат;
- недосконалість законодавчої бази, що регулює комерційну діяльність та міжнародні операції.

Організація ЗЕД є складним і багатоступеневим процесом. Вона передбачає аналіз кон'юнктури ринку, оцінку потенційних партнерів, встановлення ділових контактів, проведення переговорів і підписання угод. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає стратегічного підходу, знання міжнародного законодавства, методів фінансового та ризикового менеджменту, а також здатності адаптувати виробничі та комерційні процеси до умов світового ринку.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливим інструментом розвитку підприємства та національної економіки, поєднуючи внутрішні ресурси і зовнішні можливості. Її особливості полягають у високому рівні комплексності,

взаємозалежності з потенціалом підприємства та необхідності гнучкого реагування на зміни світового ринку.

Відомо, що зовнішньоекономічна діяльність є однією з ключових сфер господарської активності, яка ґрунтується на виробництві товарів (виконанні робіт та наданні послуг), орієнтованих на задоволення потреб іноземних ринків. У сучасних умовах особливої ваги набуває питання формування дієвого механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, адже така діяльність здійснюється в умовах глобалізованого середовища, яке висуває високі вимоги до якості, інноваційності та відповідності продукції міжнародним стандартам [30].

Для забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємству необхідно спрямовувати свою маркетингову, виробничо-збутову та інноваційну політику на створення ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Така система повинна забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів, а також сприяти виявленню та реалізації ринкових можливостей – як поточних, так і перспективних [22].

Водночас варто підкреслити, що результативне управління зовнішньоекономічною діяльністю спрямоване на прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, реалізація яких сприяє зміцненню позицій підприємства на міжнародному ринку, розширенню попиту на продукцію, поліпшенню фінансових показників і, відповідно, зростанню доходів компанії.

Згідно з чинним законодавством України, зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних учасників економічної взаємодії, а також державних замовників у сфері оборонних поставок (у визначених законом випадках), що здійснюється на основі взаємовідносин між ними як на території України, так і за її межами [41].

Отже, на основі аналізу наукових джерел можна узагальнити сутність і дати визначення поняттю «зовнішньоекономічна діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо визначення терміну «зовнішньоекономічна діяльність»

№	Автор	Визначення
1	Господарський кодекс України [11]	Під зовнішньоекономічною діяльністю підприємств розуміють таку форму господарської активності, яка у процесі її реалізації передбачає переміщення через митний кордон України матеріальних ресурсів та трудових кадрів.
2	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [42]	Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють сукупність господарських відносин між українськими та іноземними суб'єктами підприємництва, що здійснюються як на території України, так і за її межами.
3	Гаврилук І. І. [6]	Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють взаємозв'язок господарської активності підприємства із зовнішньоторговельними операціями, що охоплюють експорт, імпорт, залучення іноземних інвестицій і кредитів, а також реалізацію спільних проєктів із закордонними партнерами.
4	Доцюк С. О. [18]	Зовнішньоекономічна діяльність визначається як процес здійснення господарських операцій на території України та за її межами, що відбуваються у межах взаємодії між українськими та іноземними суб'єктами підприємництва.
5	Дунська А. Р., Кузнецова К. О. [20]	Зовнішньоекономічна діяльність трактується як процес міжнародного обміну послугами й матеріальними благами, заснований на використанні теоретичних положень і практичного досвіду, який сприяє реалізації та координації міжнародних господарських операцій
6	Румянцев А., Румянцева Н. [45]	Вважають, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою систему, яка включає специфічні організаційно-економічні та правові механізми функціонування й водночас виступає складовою єдиного національного господарського комплексу.
7	Тюріна Н., Карвацька Н. [53]	Зовнішньоекономічна діяльність виступає формою взаємозв'язку між міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, процесами експорту й імпорту продукції, а також діяльністю підприємства на зовнішніх ринках

Джерело: узагальнено за даними [6, 11, 18, 20, 42, 45, 53]

Визначення, наведені в таблиці 1.1, підтверджують, що зовнішньоекономічна діяльність є складовою частиною загальної діяльності підприємства, проте має специфічну особливість – вона здійснюється на

міжнародному рівні, що проявляється у взаємовідносинах з партнерами з інших держав.

Таким чином, економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що вона виступає вагомим чинником економічного розвитку та зростання кожної країни, є засобом інтеграції національної економіки у світове господарство, а також сприяє участі у процесах міжнародного поділу праці й глобального співробітництва, що набуває особливого значення в умовах посилення глобалізаційних процесів.

На рисунках 1.1 і 1.2 наведено суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на мікро- та макрорівнях.

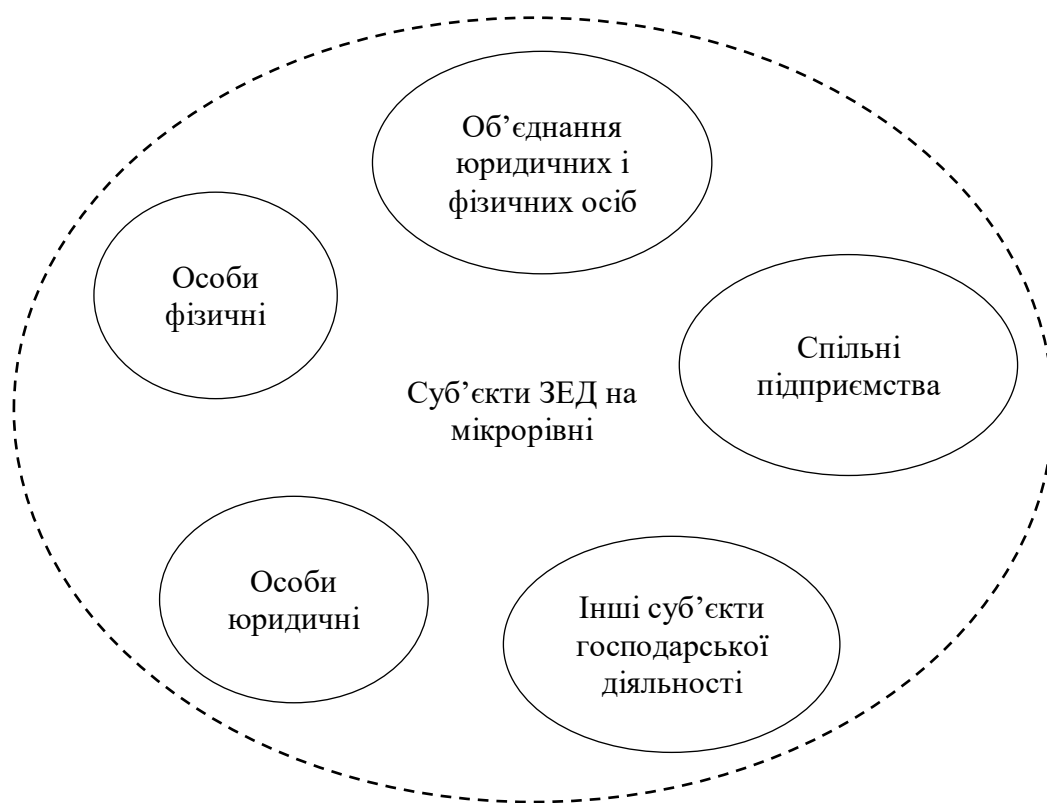


Рис. 1.1. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні

Джерело: сформовано за даними [27]



Рис. 1.2. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності на макрорівні

Джерело: сформовано за даними [27]

Зовнішньоекономічна діяльність характеризується значною специфікою, пов'язаною з функціонуванням та взаємодією суб'єктів на міжнародному рівні.

Розглядаючи зовнішньоекономічну діяльність як економічну категорію, доцільно детально охарактеризувати ключові напрями, на які вона спрямована у всіх країнах світу.

Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності у світовій практиці:

- забезпечення стабільного економічного розвитку;
- порівняння виробничих витрат на внутрішньому та світовому ринках;
- використання переваг міжнародного поділу праці, що підвищує ефективність національної економіки [30].

Фактори, які мотивують підприємців впроваджувати зовнішньоекономічну діяльність на підприємстві:

- особливості розвитку внутрішнього ринку, через які інвестування за кордоном є більш доцільним;
- нестабільне політичне та економічне становище в країні: погіршення інвестиційного клімату, низькі темпи економічного зростання;
- недосконалість законодавчої бази, що регулює комерційну діяльність [37].

Організація зовнішньоекономічної діяльності передбачає складну та ретельну роботу. Вона потребує уважного опрацювання таких питань, як ринкова кон'юнктура, потенційні покупці та постачальники, встановлення ділових контактів, проведення переговорів і підписання угод.

Процедуру організації ЗЕД на підприємстві схематично подано на рис. 1.3.

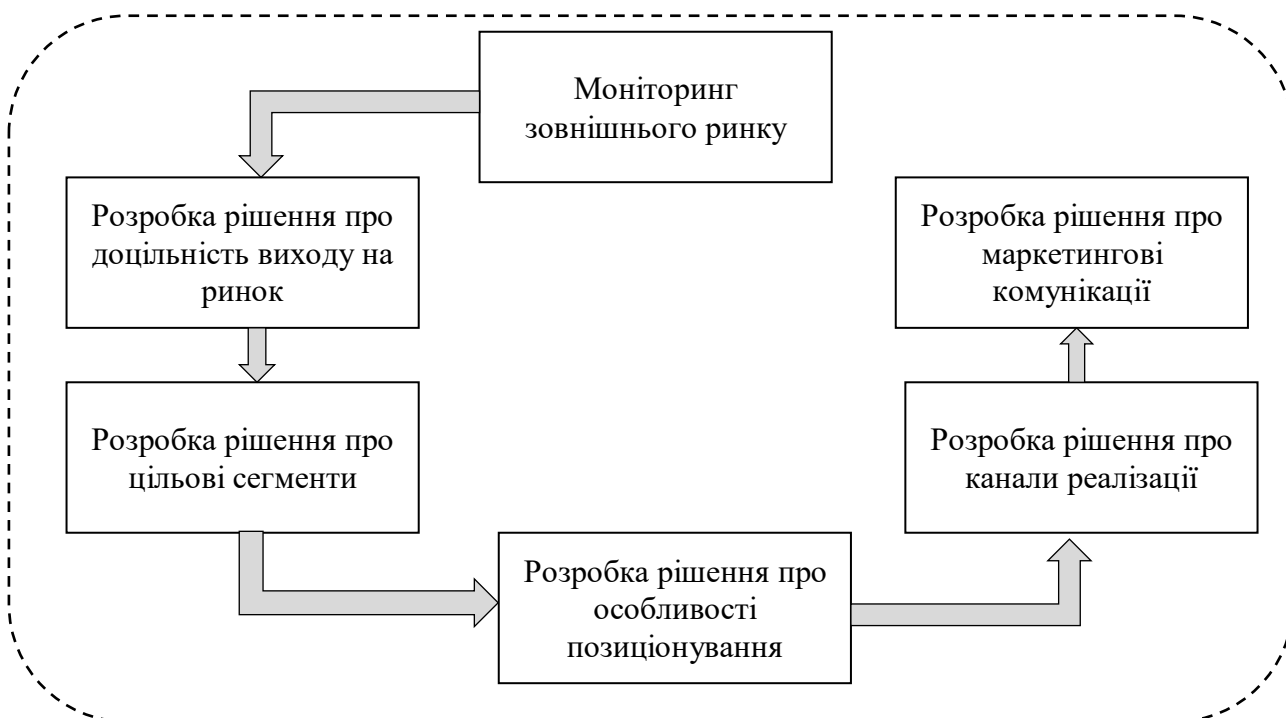


Рис. 1.3. Схема дій з організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано за даними [30, 37]

За такого підходу до трактування економічного потенціалу стає зрозуміло, що зовнішньоекономічна діяльність та її потенціал можуть розглядатися як система та її складова, або як рівнозначні елементи, тобто як співвідношення можливого і фактично здійсненого. Провівши аналіз та врахувавши наукові підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність», можна дійти висновку, що це складова загальної діяльності підприємства, яка формується в результаті взаємодії українських суб'єктів господарювання з іноземними партнерами для ефективного здійснення міжнародних економічних операцій.

1.2. Специфіка та механізми організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є одними з ключових елементів ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку. Вони включають комплекс взаємопов'язаних дій, що забезпечують систематичне і цілеспрямоване здійснення зовнішньоекономічних операцій, оптимізацію використання ресурсів і мінімізацію ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічним середовищем [45].

Специфіка організації та планування ЗЕД визначається низкою особливостей [54]:

- міжнародний характер діяльності (участь у ЗЕД передбачає взаємодію з іноземними контрагентами, що вимагає знання міжнародного законодавства, стандартів ведення бізнесу та специфіки роботи на різних ринках);
- високий рівень комплексності (організація ЗЕД включає економічні, фінансові, правові та організаційні аспекти, а також взаємодію з державними органами, митними службами та іншими регуляторними структурами);
- ризикова природа операцій (планування зовнішньоекономічної діяльності передбачає оцінку політичних, економічних та фінансових ризиків, включаючи коливання валютного курсу, зміни тарифів і митних режимів, нестабільність ринків збуту);
- взаємозв'язок із внутрішніми ресурсами підприємства (успішна ЗЕД залежить від виробничих потужностей, фінансової стабільності, кадрового потенціалу та організаційної структури підприємства).

Механізми організації та планування ЗЕД передбачають застосування системного підходу, що включає такі етапи [54]:

- аналіз кон'юнктури ринку (дослідження попиту на продукцію чи послуги підприємства на міжнародних ринках, оцінка конкурентного середовища, визначення потенційних країн і партнерів для співпраці);
- визначення напрямів та форм ЗЕД (вибір конкретних видів зовнішньоекономічних операцій: експорт, імпорт, ліцензування, франчайзинг, інвестиційне співробітництво, а також визначення їх обсягів та строків реалізації);
- фінансове та ресурсне планування (розрахунок потреб у фінансових, матеріальних та трудових ресурсах для здійснення запланованих операцій, оцінка рентабельності та ефективності міжнародної діяльності);
- встановлення ділових контактів і переговори (пошук потенційних партнерів, проведення переговорів, укладання договорів і контрактів, враховуючи міжнародні стандарти та правові вимоги);
- контроль і коригування (постійний моніторинг реалізації планів ЗЕД, аналіз відхилень від запланованих показників, внесення необхідних коректив для підвищення ефективності діяльності).

Важливим аспектом організації ЗЕД є формування спеціалізованих структурних підрозділів підприємства, які відповідають за міжнародні операції, включаючи відділи зовнішньоекономічних зв'язків, митного оформлення, фінансів та логістики. Вони забезпечують комплексний підхід до планування та виконання зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, організація та планування ЗЕД є складним і багатокомпонентним процесом, що поєднує стратегічні, фінансові, правові та управлінські аспекти. Ефективне використання механізмів планування дозволяє підприємству мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу.

Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим елементом управління підприємством у міжнародному середовищі. Вони забезпечують систематичне, цілеспрямоване та ефективне здійснення

зовнішньоекономічних операцій, оптимізацію ресурсів та мінімізацію ризиків, що пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю.

Процес організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є складним і вимагає всебічної оцінки економічних показників підприємства, його господарської діяльності та характеристик ринкового середовища. Необхідним етапом є поглиблене вивчення ринку, що дозволяє визначити рівень попиту та пропозиції за конкретним типом зовнішньоекономічних операцій та іншими його особливостями [59].

Оцінка внутрішніх показників підприємства та стану ринку дає змогу визначити ефективність і доцільність здійснення потенційних зовнішньоекономічних операцій. Важливою складовою організації ЗЕД є аналіз потенційних покупців і продавців на обраному ринку, які формують партнерські відносини та контракти [47].

Для успішного виконання зазначених завдань підприємство формує власну структуру управління, яка відповідає його специфіці господарської діяльності. Структура управління є невід'ємною частиною практично будь-якого підприємства і забезпечує функції організації та контролю господарських процесів. Вона взаємодіє з іншими відділами та підрозділами і виступає «керуючою» ланкою з апаратом управління. При цьому на підприємстві визначають організаційно-виробничу та організаційну структури управління [20, с. 97].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства має власні особливості та деталі, які необхідно враховувати при формуванні організаційної структури управління [21, с. 28].

Виділяють чотири основні типи базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності [26]:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія виживання;
- комбінована стратегія.

Кожен із цих типів стратегій має власні характеристики, цілі та параметри, які визначають доцільність його застосування і відповідність загальній стратегії підприємства. Особливості стратегій зовнішньоекономічної діяльності відображено на рисунку 1.4.

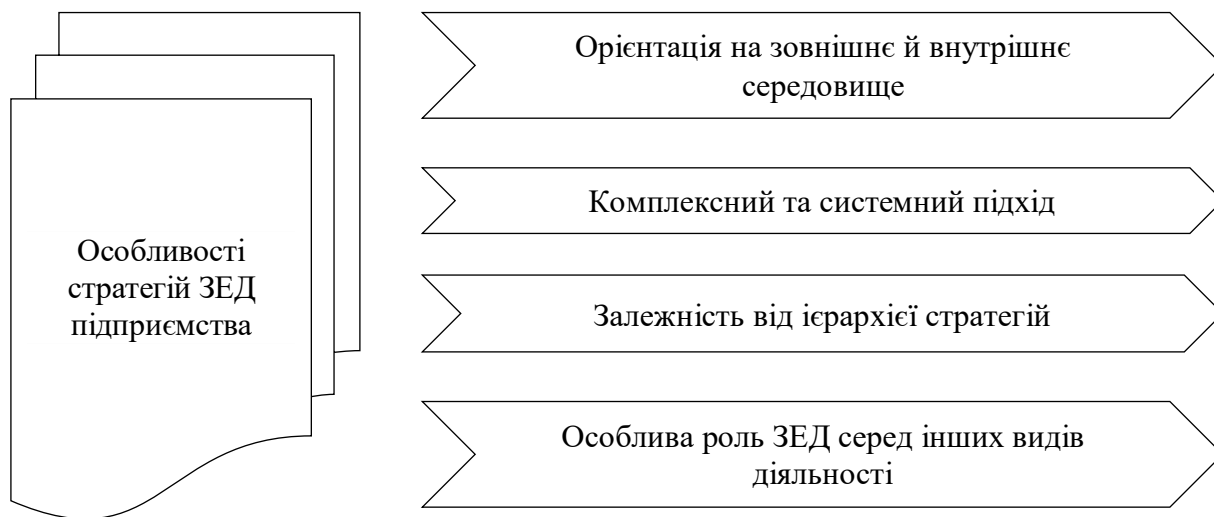


Рис. 1.4. Особливості стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: сформовано за даними [20, 21]

Метою організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю є забезпечення максимізації прибутковості підприємства. Розвиток та вдосконалення цієї структури відіграє ключову роль у ефективності діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність постійного аналізу та контролю сучасних тенденцій і технологій, а також адаптації до умов функціонування підприємства у теперішньому та майбутньому.

На формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю суттєво впливають такі фактори [27]:

- розмір підприємства;
- специфіка здійснюваної зовнішньоекономічної діяльності;
- рівень диверсифікації та складність виробленої продукції;
- особливості міжнародних ринків та ступінь конкурентного середовища.

Процес здійснення зовнішньоекономічних операцій відбувається у два основні етапи: підготовчий та організаційний [44]. Детальна схема процесу реалізації зовнішньоекономічних операцій на підприємстві представлена на рисунку 1.5.

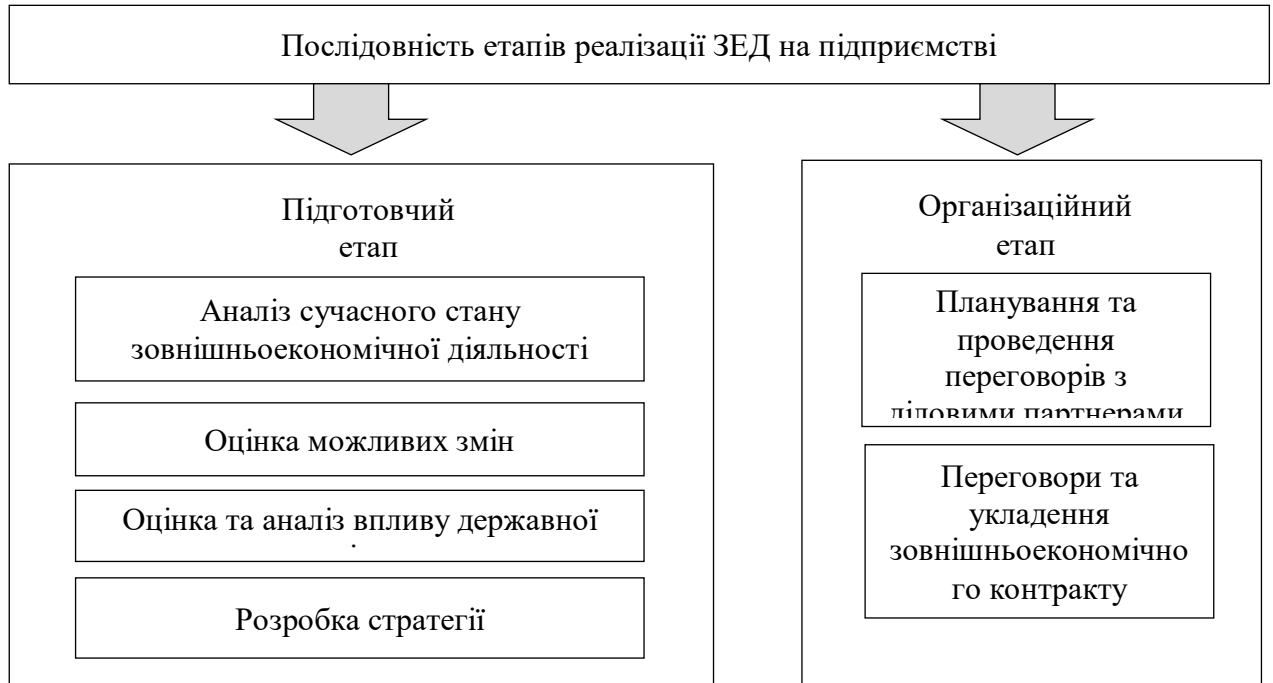


Рис. 1.5. Етапи процесу реалізації зовнішньоекономічних операцій на підприємстві

Джерело: побудовано за даними [44]

Досягнення успішної діяльності та високої конкурентоспроможності на міжнародному ринку можливе лише за умови своєчасного реагування на фактори впливу, що виникають у процесі планування зовнішньоекономічної діяльності. Ці фактори формуються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах підприємства.

Підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем і має власне внутрішнє середовище. Особливості внутрішнього та зовнішнього середовищ необхідно враховувати при плануванні будь-якої діяльності, що зумовлює потребу у класифікації чинників, що впливають на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності [47].

При реалізації стратегічного плану ЗЕД здійснюється практична оцінка діяльності, контроль виконання та виявлення помилок або недоліків на будь-якому етапі. У разі непрактичності можуть здійснюватися часткові зміни цілей і місії зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація стратегії відбувається як єдиний безперервний процес із урахуванням умов функціонування підприємства та змін зовнішнього середовища. Регулярна корекція стратегічного плану є обов'язковою для забезпечення його актуальності [44].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є складовою загальної стратегії підприємства, плану його розвитку та виходу на міжнародні ринки, розширення ринкової ніші та підтримки позицій на ній. Вона виступає як комплекс управлінських рішень, що визначають напрямки зовнішньоекономічної діяльності та довгострокові цілі підприємства. При формуванні такого комплексу враховуються можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [50, с. 31].

Характерні риси стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства включають [50]:

- врахування пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності;
- орієнтацію на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- комплекс управлінських рішень щодо вибору оптимальних напрямів ЗЕД;
- визначення довгострокових заходів для завоювання та утримання позицій на міжнародному ринку у рамках загальної стратегії підприємства [50, с. 32].

Отже, організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає системний аналіз основних чинників, що впливають на формування стратегії ЗЕД. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі забезпечується цільовим плануванням та продуманим вибором напрямку діяльності. Вдало розроблена стратегія дозволяє підприємству орієнтуватися у кризових умовах і зберігати власні позиції на міжнародному ринку.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначають через показники її результативності. Економічний ефект від реалізації зовнішньоекономічних операцій поділяється на прямий та непрямий.

Прямий ефект виникає у випадках, коли підприємство досягає скорочення витрат під час експорту продукції або отримує економію від імпортних операцій. Такий результат спостерігається, коли імпорту певної категорії товарів є економічно вигіднішим, ніж їх власне виробництво всередині країни. Оцінювання прямого ефекту здійснюється на основі сукупності економічних показників [48].

Непрямий ефект характеризується позитивним впливом зовнішньоекономічної діяльності на соціально-економічний розвиток держави, зокрема – підвищенням науково-технічного рівня виробництва, зростанням якості життя населення та загальним удосконаленням економічного середовища. Особливістю цього виду ефекту є складність його кількісного вимірювання, що зумовлює специфіку оцінювання [53].

Найбільш поширеними є показники ефективності зовнішньоторговельної діяльності за окремими видами товарів. На практиці застосовують валютні показники ефективності, які базуються на порівнянні валютної виручки з внутрішньою собівартістю експортованих або імпортованих товарів, а також показники абсолютної ефективності, що відображають чистий дохід підприємства від здійснення експортно-імпортних операцій [59].

Румянцев А. та Румянцева Н. [45, с. 11] у своїх наукових дослідженнях запропонували оцінювати економічну результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства у розрізі окремих товарних груп або видів продукції. На думку дослідників, ефективність зовнішньоекономічної діяльності доцільно визначати за такими показниками: валютна ефективність експорту, абсолютна ефективність, абсолютний ефект та рівень рентабельності.

При цьому рівень рентабельності пропонується обчислювати як співвідношення абсолютного ефекту від експортної діяльності до собівартості виробництва одиниці продукції з урахуванням витрат, пов'язаних із виконанням експортного контракту.

Слід зазначити, що під час оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовується комплекс різноманітних методів і прийомів, які базуються на певних методичних підходах.

Методичний підхід до оцінювання ефективності експортної діяльності вітчизняних товаровиробників запропонувала Харчук Т. В. [55, с. 14]. Розроблена нею методика орієнтована на промислові та аграрні підприємства й передбачає розрахунок комплексу аналітичних показників ефективності у формі абсолютних і відносних величин, зокрема:

- абсолютна ефективність експорту;
- економічна результативність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку;
- ефективність використання виробничих і оборотних ресурсів під час експорту;
- показники ефективності імпорту товарів виробничого призначення;
- показники ефективності імпорту товарів народного споживання [55].

Запропонована методика відзначається простотою розрахунків та наявністю інтегрального показника, який дозволяє комплексно оцінити результативність окремої зовнішньоекономічної угоди.

Значний внесок у розробку підходів до оцінювання ефективності ЗЕД зробила також Ковтун Е. О., яка визначила систему індикаторів для вимірювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, серед яких [26, с. 286]:

- валютна ефективність експорту та імпорту;
- економічна ефективність зовнішньоекономічних операцій;
- показники ефекту експорту й імпорту;
- ефективність придбання та використання імпортного обладнання;
- ефективність торгівлі ліцензіями.

Науковець Лобачева І. Ф. запропонував систему оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності в контексті різних суб'єктів міжнародного бізнесу [32]. У межах цієї системи визначено такі показники:

- ефективність підприємства як самостійного суб'єкта зовнішньої торгівлі порівняно з ефективністю підприємства, що реалізує продукцію через державні структури;

- бюджетний ефект, отриманий державою від реалізації продукції іноземним покупцям;

- ефект діяльності компаній-посередників у процесі реалізації товарів на зарубіжному ринку;

- коефіцієнт кредитного впливу на результати експортно-імпортних операцій [32].

На основі узагальнення наведених підходів можна виділити три основні методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

- за коефіцієнтами експортно-імпортних операцій;

- за показниками рентабельності;

- за обсягами реалізації продукції.

Дослідниці Матвеева Н. М. та Базецька Г. І. вважають, що для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності доцільно застосовувати спрощену систему показників, яка водночас забезпечує високу точність оцінювання. Вони поділяють ці показники на кількісні та якісні [35, с. 203]. Кількісні показники відображають зміни обсягів зовнішньоекономічних операцій, тоді як якісні – характеризують раціональність розподілу фінансових ресурсів у сфері ЗЕД.

На думку Козака Ю., Сукача О. та Бурлаченка Д., загальну систему показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно класифікувати на чотири групи [27, с. 65]:

- абсолютні показники,

- відносні показники,

- показники структури,

- показники ефективності.

Усі зазначені показники, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, відображено на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Система індикаторів зовнішньоекономічної активності підприємства

Джерело: сформовано за даними [20]

Більш удосконалену методику оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства запропонувала Легостаєва О. [31]. Дослідниця врахувала широкий спектр чинників, що дає змогу об'єктивно охарактеризувати стан і тенденції розвитку даної сфери. Запропонована модель передбачає:

- формування системи пріоритетності досліджуваних показників;
- класифікацію факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- розроблення комплексу показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- побудову системи моніторингу ефективності ЗЕД;

– виявлення резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

– розроблення заходів для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності [31, с. 30].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, рівень рентабельності визначають шляхом співвідношення абсолютного ефекту від експорту до собівартості виробництва одиниці продукції з урахуванням витрат, пов'язаних із проведенням експортної операції [12, с. 15] (формула 1.1).

$$P_{PE} = \frac{E_i^e}{C_E} \times 100\% \quad (1.1)$$

де, P_{PE} – рівень рентабельності підприємства;

E_i^e – ефект від експорту (абсолютний);

C_E – собівартість виробництва одиниці продукції враховуючи витрати на проведення експортно операції.

Відомо, що до показників рівня інтегрованості, які характеризують ступінь залежності економіки, належать такі:

- експортна квота;
- імпортна квота;
- зовнішньоторговельна квота.

Таким чином, експортну квоту (E_{KB}) обчислюють як співвідношення вартості експорту (E) до вартості валового внутрішнього продукту (ВВП) за певний період [12, с. 15] (формула 1.2):

$$E_{KB} = \frac{E}{ВВП} \times 100\% \quad (1.2)$$

Імпорتنу квоту (I_{KB}) обчислюють як відношення вартості імпорту (I) до вартості ВВП за певний період [12, с. 16] (формула 1.3):

$$I_{KB} = \frac{I}{ВВП} \times 100\% \quad (1.3)$$

Зовнішньоторговельну квоту ($ЗТО_{KB}$) обчислюють діленням вартості експорту та вартості імпорту до вартості ВВП за певний період [12, с. 67] (формула 1.4):

$$ЗТО_{КВ} = \frac{E+I}{ВВП} \times 100\% \quad (1.4)$$

Отже, показники результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства зазвичай структурують у трирівневу систему:

Перший рівень охоплює загальну економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

Другий рівень містить основні складові – доходи та витрати;

Третій рівень включає елементи доходу (наприклад, ціну, структуру та обсяг реалізації) і складові витрат (страхування, податки, собівартість реалізації, транспортні витрати тощо).

Науковець Морозова І. В. визначає такі етапи проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- постановка цілей і визначення завдань дослідження;
- формування гіпотез та теоретичних основ аналізу;
- розроблення програми аналізу й вибір відповідних методів;
- збір необхідної інформації;
- опрацювання, інтерпретація даних і формулювання висновків [17].

З урахуванням цих чинників створюється система показників для економіко-математичного розрахунку узагальненого показника ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Оскільки не всі показники мають однакову значущість та вплив на кінцевий результат, дослідники пропонують використовувати вагові коефіцієнти, визначені за допомогою експертної оцінки. Таким чином, методика базується на поєднанні математичного аналізу з експертним підходом.

Формування переліку зовнішніх стратегічних факторів передбачає їх ідентифікацію за рівнем ймовірності реалізації та ступенем впливу на діяльність підприємства. Для кожного фактора встановлюється оцінка від 0 до 1 відповідно до ймовірності його прояву. Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці для забезпечення збалансованості оцінки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є ТОВ «Галіївський маслозавод» Житомирської області. ТОВ «Галіївський маслозавод» є українським підприємством молокопереробної галузі, яке спеціалізується на виробництві масла, сухого знежиреного молока, твердих сирів, вершків та інших молочних продуктів [8]. З 1994 року підприємство входить до складу групи компаній під назвою «Фаворит», яка є вертикально інтегрованим холдингом, що охоплює молочний, готельний бізнес, будівельний, а також бізнес у сфері послуг. Отже ТОВ «Галіївський маслозавод» Житомирської області, код ЄДРПОУ 37107815 було зареєстроване 17 червня 2010 року. Статутний капітал товариства становить 40 000 000 грн. і станом на 17 червня 2025 підприємство не перебуває в процесі припинення [52].

ТОВ «Галіївський маслозавод» розташоване за адресою вулиця Заводська, 20, с. Галіївка Чуднівського району Житомирської області. Основний вид діяльності підприємства це переробка молока й виробництво молочної продукції, зокрема масла, м'яких сирів, згущеного молока, сухого молока, спредів та молоковмісних продуктів. Продукція реалізується під брендом «Фаворит». Завод має потужність виробництва до 1000 тон продукції на рік і пропонує понад 50 найменувань молочної продукції.

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод» спеціалізується на виробництві наступних видів молочної продукції:

- вершкове масло;
- м'які сири;
- молоковмісний сирний продукт;
- молоковмісний згущений продукт;
- згущене молоко;

- сухе молоко знежирене;
- солодковершковий спред [8].

В таблиці 2.1 наведені загальні відомості про ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Галіївський маслозавод»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод»
Скорочена назва	ТОВ «Галіївський маслозавод»
Найменування іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY «GALIIVKA DAIRY FACTORY»
Код ЄДРПОУ	37107815
Дата реєстрації	17.06.2010
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	40 000 000,00 грн.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 13251, Житомирська обл., Житомирський р-н, село Галіївка, вул.Заводська, будинок 20
E-mail:	37107815@mail.gov.ua
Телефон	05008472688
Засновники	Розенблат Жанна Леонідівна
Види діяльності	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Кількість працівників	353 (2024 рік)

Джерело: сформовано за даними [8, 40, 52]

Організаційна структура підприємства представляє собою систему взаємопов'язаних елементів та управлінських складових, які відображають відносини влади та підпорядкування і юридично закріплені у нормативних документах (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції тощо).

Таким чином, організаційна структура підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» має лінійно-функціональний тип, що відповідає основним цілям і завданням діяльності підприємства (рис. 2.1).

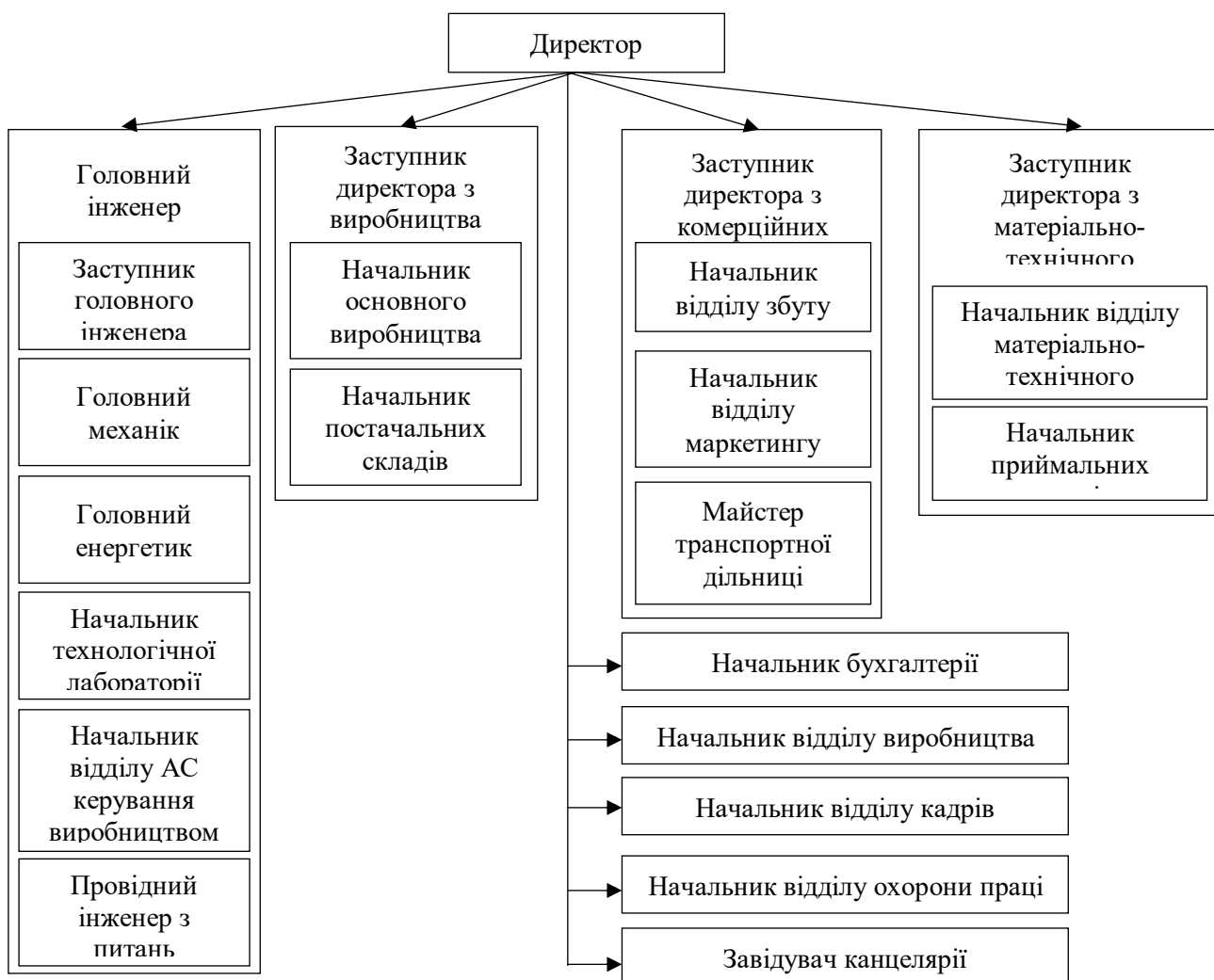


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [8]

Отже, як показано на рис. 2.1, до структури управління ТОВ «Галіївський маслозавод» входять: основне виробництво, механічний та енергетичний цехи,

виробнича лабораторія, відділ кадрів і охорони праці, бухгалтерський та економічний відділи, відділ маркетингу, постачання і збуту, а також транспортний відділ.

Кожен підрозділ виконує певний комплекс функцій. Наприклад, відділ збуту забезпечує комунікацію та взаємодію з партнерами. Відділ маркетингу здійснює маркетингові дослідження для підтримки обсягів продажів і реклами продукції. Склад організовує приймання, зберігання та відправку продукції, а бухгалтерія відповідає за ведення внутрішнього обліку підприємства.

У ТОВ «Галіївський маслозавод» мікробіологічні дослідження сировини та готової продукції, а також контроль санітарно-гігієнічного стану виробництва здійснюються відповідно до ДСТУ 7357:2013 «Молоко та молочні продукти. Методи мікробіологічного контролю». Використання сучасного обладнання та дотримання встановлених санітарних норм дозволяє підприємству виробляти продукцію відповідно до вимог ДСТУ.

Сировинною базою заводу є понад 50 приватних сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, розташованих на відстані до 40-50 км від заводу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Найбільші постачальники сировини для ТОВ «Галіївський
маслозавод»**

Підприємство	Відстань до підприємства	Частка сировини, %
ПП «Грибівський»	40	2
ТОВ «Вертоград»	30	3
ПП «Спаський»	33	4
СТОВ «Верхневий»	40	5
СФГ «Довговиці»	20	7
СФГ «Світанок»	30	8
СТОВ «Озерне»	22	10
СФГ «Лохина»	30	11
ПП «Петрівське»	20	14
СТОВ «Вишеньки»	17	16
СФГ «Лан»	32	20

Джерело: сформовано за даними [8]

Сире коров'яче молоко, яке постачається від цих постачальників, за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками відповідає всім вимогам стандартів якості.

Отже, згідно з даними табл. 2.1, основними постачальниками молока для підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» є СФГ «Лан», СТОВ «Вишеньки» та ПП «Петрівське», частка яких у загальному обсязі переробки становить 50%. Найбільшими споживачами продукції є фізичні особи, які купують її для безпосереднього вживання.

Реалізація продукції здійснюється безпосередньо зі складу підприємства та через великі торговельні мережі, такі як АТБ, Полісся-Продукт, ФОРА, FOZZI, СІЛЬПО, КВАРА, МЕТРО та інші. Окремі замовники продукції — ресторани та виробничі підприємства, які переважно закупають сири та спреди для подальшого використання у виробничому процесі.

Слід зазначити, що продукція ТОВ «Галіївський маслозавод» також експортується до країн Європи та Африки: сухе молоко та масло постачаються до Нідерландів, Німеччини, Молдови, Єгипту та інших країн.

Аналіз виробництва продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні види реалізованої продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Вид продукції	Роки			2024 р. до 2022 р.		Частка у загальному обсязі, % (2024 р.)
	2022	2023	2024	+, -	%	
Масло вершкове	82000	91500	102300	20300	124,756	29,1
Сухе знежирене молоко	63500	74000	86700	23200	136,535	24,6
Сири тверді	49800	57600	65400	15600	131,325	18,6
Спреди та жирові суміші	36400	42800	50600	14200	139,011	14,4
Молоко пастеризоване	29700	32400	35800	6100	120,539	10,2
Інша продукція	9600	10400	11200	1600	116,667	3,2
Разом	271000	308700	352000	81000	129,889	100

Джерело: сформовано за даними [8]

Протягом 2022-2024 рр. обсяг реалізованої продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» зріс на 81 млн грн або на 29,9%. Найвищі темпи приросту спостерігаються у виробництві спредів та сухого молока (139% і 136,5% відповідно), що свідчить про ефективну стратегію орієнтації на продукти з високою доданою вартістю. Лідером за обсягом залишається вершкове масло – 102,3 млн грн (28,4% загального обсягу). Загалом підприємство демонструє стабільне зростання виробничо-фінансових показників і розширення ринків збуту.

Головною метою ТОВ «Галіївський маслозавод» є створення умов для швидкого професійного розвитку працівників відповідно до інноваційного підходу компанії. Основним фактором, що обмежує розвиток підприємства, є нестача кваліфікованих спеціалістів. Тому важливо не лише залучати персонал, але й забезпечувати його навчання та оперативну адаптацію до корпоративної культури. Оцінку ефективності роботи працівників ТОВ «Галіївський маслозавод» розпочнемо з аналізу структури персоналу підприємства за період 2022-2024 роки (рис. 2.2).

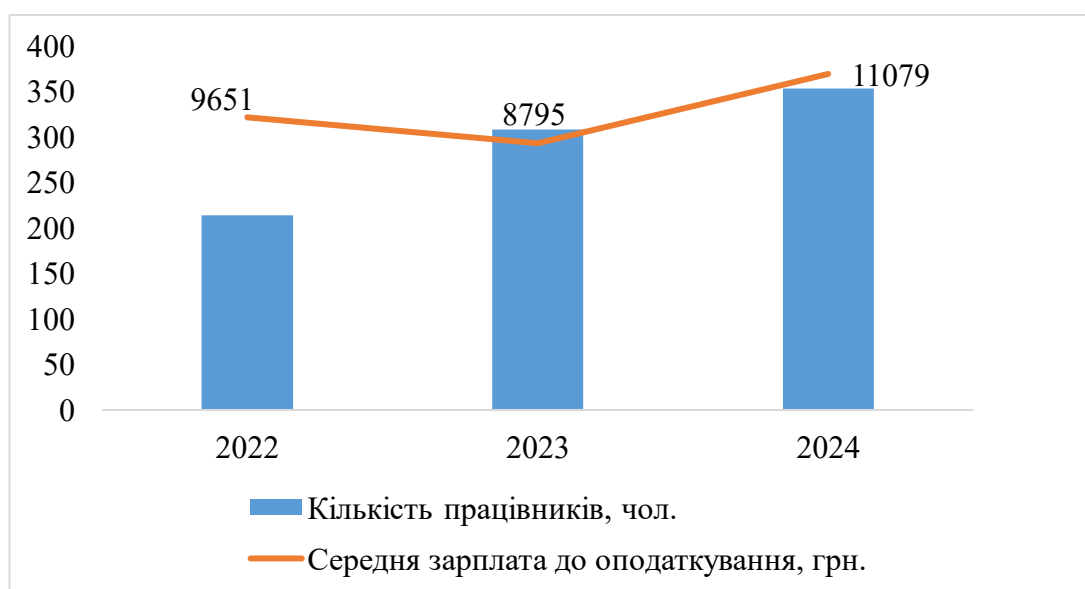


Рис. 2.2. Кількість працівників та середня зарплата працівників ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [40]

В табл. 2.4 показано структуру якісного складу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Таблиця 2.4

Якісний склад персоналу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Категорія персоналу	Роки			2024 р. до 2022 р.		Частка у загальному обсязі, % (2024 р.)
	2022	2023	2024	+, -	%	
Керівники	12	14	18	6	150,0	5,1
Фахівці (економісти, інженери тощо)	24	26	32	8	133,3	9,1
Службовці (бухгалтери, діловоди)	11	20	21	10	190,9	5,9
Робітники основного виробництва	141	208	220	79	156,0	62,3
Допоміжні робітники	26	40	62	36	238,5	17,6
Разом	214	308	353	139	165,0	100

Джерело: сформовано за даними [40]

У період 2022-2024 рр. чисельність персоналу ТОВ «Галіївський маслозавод» зросла на 139 осіб (65%), що свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів випуску продукції. Найбільшу частку у структурі персоналу займають робітники основного виробництва – понад 62,3%. Водночас зросла кількість фахівців (на 9,1%), що вказує на підвищення рівня технологічної та управлінської компетентності підприємства.

В цілому здійснивши організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства Узагальнюючи результати організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства, слід зазначити, що незважаючи на суттєві виклики та дестабілізаційні процеси у зовнішньому середовищі, спричинені війною в Україні, підприємство не лише зберегло свій виробничий потенціал, але й істотно його зміцнило. Це підтверджується зростанням обсягів господарської діяльності, що свідчить про високу стійкість та відповідальність компанії як суб'єкта бізнесу. Відмітимо те, що попри значні збурення, які відбулися у зовнішньому середовищі діяльності підприємства через війну в Україні, підприємство не тільки не втратило виробничий потенціал, а й навпаки наростило його.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Для отримання достовірного прогнозу рівня прибутковості підприємства та визначення шляхів і можливостей досягнення високих результатів здійснюється комплекс системних заходів з аналізу стану капіталу. Такий підхід називають діагностикою фінансового стану підприємства. У процесі оцінювання визначається здатність підприємства ефективно функціонувати та способи досягнення збалансованої продуктивності його діяльності.

Подібний моніторинг забезпечує оперативне отримання інформації про напрями подальшого розвитку, ефективне використання наявних матеріальних ресурсів і способи підтримки балансу активів і пасивів, а також дозволяє успішно орієнтуватися в динамічному підприємницькому середовищі. Результати аналізу фінансового стану надають достовірні дані щодо платоспроможності підприємства та сприяють налагодженню ефективного управління й контролю за його фінансами.

Як практична методика, діагностика фінансового стану підприємства виконує ключові функції та завдання: визначає причини поточного стану та фактори, що його зумовили. Своєчасна діагностика та об'єктивна оцінка з виявленням «слабких місць», причин їх виникнення та шляхів усунення є важливим інструментом сучасного управління. Вона також передбачає складання плану дій з обґрунтуванням управлінських рішень у сфері фінансів, пошук внутрішніх резервів та їх концентрацію на пріоритетних напрямках задля підвищення ефективності господарювання.

Діагностика фінансового стану підприємства охоплює численні завдання, що визначаються цілями дослідження. Основними серед них є:

- визначення факторів, що формують поточний фінансовий стан;
- відстеження змін ключових фінансових показників;
- комплексна оцінка товарно-матеріальних запасів і їх якості, моніторинг ліквідності підприємства, аналіз ефективності використання наявних коштів та реалізації попередніх рішень;

– уточнення інформації щодо стану капіталу на даний момент, визначення внутрішніх резервів і розробка програми їх впровадження у діяльність підприємства;

– прогнозування тенденцій зміни фінансового стану, оцінка потенціалу організації та її колективу на всіх управлінських рівнях.

Головним підсумковим показником економічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є прибуток, використання якого визначається вищим органом управління або засновником компанії. Далі проведено аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», тис. грн.

Показник	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)	350934	434293	586327	23,8	35,0	67,1
Собівартість реалізованої продукції (товарі, робіт, послуг)	338399	416997	552259	23,2	32,4	63,2
Валовий прибуток (збиток)	12535	17296	34068	38,0	97,0	171,8
Інші операційні доходи	1469	165	2	-88,8	-98,8	-99,9
Адміністративні витрати	5510	6136	13386	11,4	118,2	142,9
Витрати на збут	16107	15744	23829	-2,3	51,4	47,9
Інші операційні витрати	2829	1012	1398	-64,2	38,1	-50,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10422	-5451	-4543	-47,7	-16,7	-56,4
Інші доходи	1566	819	413	-47,7	-49,6	-73,6
Фінансові витрати	0	750	14	-	-98,1	-
Фінансовий результат до оподаткування	424	-5402	-4144	-1374,1	-23,3	-1077,4
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-468	-5420	-4144	1058,1	-23,5	785,5

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

Як видно з даних таблиці 2.5, чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Галіївський маслозавод» за період з 2022 по 2024 роки збільшився на 67,1% і

склав 586327 тис. грн., а в 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 23,8% і склав 434293 тис. грн., що пов'язано із нарощуванням обсягів реалізації послуг, не зважаючи на те що 2022 та 2023 роки був дуже складним для України, саме через повномасштабне вторгнення рф. Відповідно й собівартість реалізованих послуг також збільшилась і у 2024 році становила 552259 тис. грн., що на 63,2% та 32,4% більше порівняно з 2022 та 2023 роками.

Також валовий прибуток та інші операційні доходи ТОВ «Галіївський маслозавод» також збільшувались впродовж 2022-2024 років. Так у 2024 році валовий прибуток ТОВ «Галіївський маслозавод» зріс до 34068 тис. грн., що на 97% більше порівняно з 2023 роком та майже в 1,7 рази більше порівняно з 2022 роком. Це означає що підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод» стало більш стійким щодо виробництва продукції.

Відмітимо, що помітно збільшувались й адміністративні витрати за період з 2022 по 2024 рік – це можна пояснити збільшенням чисельності адміністративного персоналу, проте витрати на збут й інші операційні витрати теж збільшились. Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» дещо покращився – і у 2024 році досягли – 4543 тис. грн., що на 56,4% збільшився порівняно з 2022 роком (-10422 тис. грн.) та на 4936% більше порівняно з 2023 роком (-5402 тис. грн.).

Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) у 2024 році склав -4144 тис. грн., у 2023 році -5420 тис. грн. а у 2022 році -468 тис. грн., що в цілому є відносно стабільним результатом для ТОВ «Галіївський маслозавод» враховуючи складну економіко-політичну ситуацію в країні через військові дії.

Джерелами формування доходів та прибутку є надходження від реалізації товарів і надання послуг, інші види фінансово-господарської діяльності, кредити банків та інших кредиторів, безоплатні чи благодійні внески, майно, отримане відповідно до чинного законодавства, збільшення балансової вартості матеріальних цінностей, доходи від виконання довгострокових контрактів та інші фінансові джерела.

Отже, повномасштабне вторгнення рф спричинило коливання операційних витрат підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод», зокрема витрат на заробітну плату (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Елементи операційних витрат ТОВ «Галіївський маслозавод»,
тис. грн.**

Втрати	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Матеріальні витрати	301169	365681	496352	21,42	35,73	64,81
Витрати на оплату праці	24783	32507	46932	31,17	44,38	89,37
Відрахування на соціальні заходи	5388	6940	9756	28,80	40,58	81,07
Амортизація	460	863	1670	87,61	93,51	263,04
Інші операційні витрати	31045	34688	36176	11,73	4,29	16,53
Разом	362845	440679	590886	21,45	34,09	62,85

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

Збільшення матеріальних витрат на 35,73% у 2024 році порівняно з 2023 роком можна пояснити непередбачуваними обставинами (війна, стихійні лиха, перебої у постачанні – усе це може змусити підприємство закуповувати ресурси за вищими цінами) та зростанням цін на сировину та матеріали (підвищення вартості сировини, енергоносіїв та комплектуючих часто призводить до збільшення матеріальних витрат без зміни обсягів виробництва), що дозволяє ефективніше контролювати витрати і уникати втрат та надлишкових закупівель.

Варто зазначити, що інші операційні доходи ТОВ «Галіївський маслозавод», які зросли з 31045 тис. грн у 2022 році до 36176 тис. грн. у 2024 році, можуть свідчити про зміну стратегії підприємства щодо додаткових джерел прибутку, зокрема скорочення участі в проєктах, не пов'язаних із основною діяльністю. Також амортизація та витрати на оплату праці демонстрували значне

зростання. Так, у 2024 році витрати на оплату праці збільшилися на 89,37% (22149 тис. грн.) порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення персоналу ТОВ «Галіївський маслозавод».

В табл. 2.7 показана динаміка фінансові показники ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансових показників ТОВ «Галіївський маслозавод»,
тис. грн.**

Показник	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Основні засоби	5626	5598	8676	-0,5	55,0	54,2
Необоротні активи	6835	9962	10364	45,7	4,0	51,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30188	28562	39921	-5,4	39,8	32,2
Гроші та їх еквіваленти	2277	1020	10365	-55,2	916,2	355,2
Оборотні активи	73211	92843	87518	26,8	-5,7	19,5
Активи	80046	102805	97882	28,4	-4,8	22,3
Власний капітал	-5967	-11387	24369	90,8	-314,0	-508,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	86013	114192	73513	32,8	-35,6	-14,5
Пасиви	80046	102805	97882	28,4	-4,8	22,3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	350934	434293	586327	23,8	35,0	67,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	338399	416997	552259	23,2	32,4	63,2
Валовий прибуток (збиток)	12535	17296	34068	38,0	97,0	171,8
Фінансові результати від операційної діяльності	-10442	-5451	-4543	-47,8	-16,7	-56,5
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	-424	-5402	-4144	1174,1	-23,3	877,4
Чистий фінансовий результат	-468	-5420	-4144	у 10 разів	-23,5	785,5

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

На рис. 2.3 показано дані щодо доходу та чистого прибутку діяльності компанії ТОВ «Галіївський маслозавод». Так у 2024 році дохід склав 586327 тис. грн. а чистий фінансовий результат збиток у розмірі -4144 тис. грн.

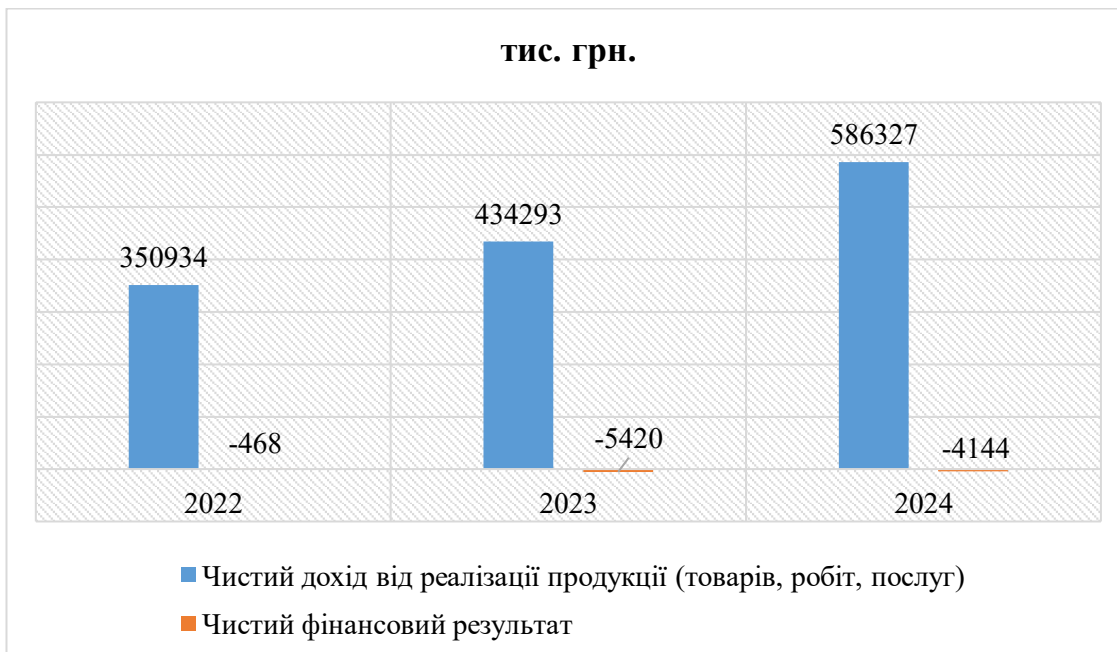


Рис. 2.3. Дохід та чистий прибуток ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

На рис. 2.4 показано обсяги активів та зобов'язань ТОВ «Галіївський маслозавод».

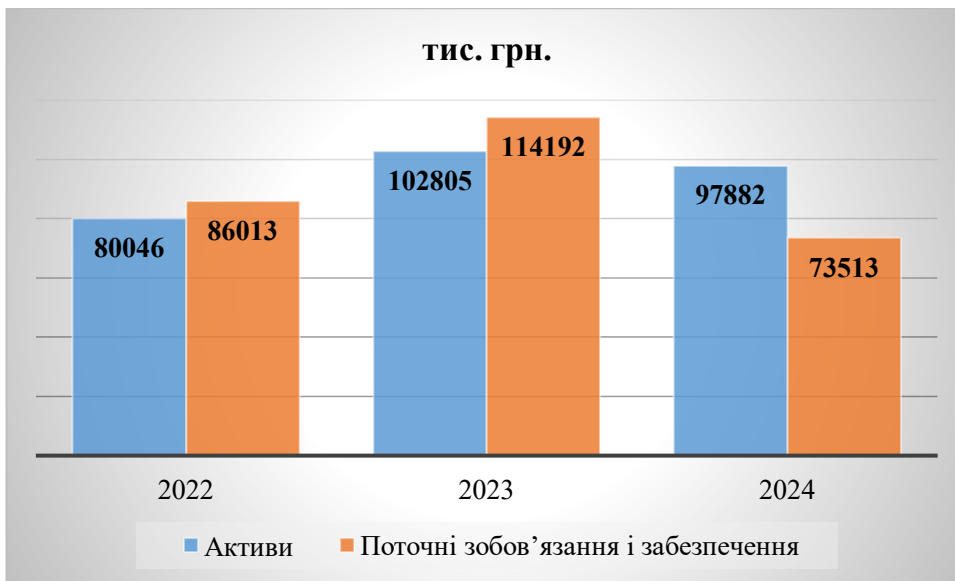


Рис. 2.4. Активи та зобов'язання ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

В табл. 2.8 наведені показники ліквідності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Фінансовий індикатор	Роки		
	2022	2023	2024
Індекс FinScore	В / 2,6	С / 2,1	С / 2,3
Поточна ліквідність	85,1	81,3	119,0
Абсолютна ліквідність	2,6	0,9	14,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	38,5	29,1	68,4
Відношення грошових коштів до активів	2,8	1,0	10,6
Проміжний коефіцієнт покриття	38,5	29,1	68,4

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

Індекс FinScore є скоринговим індексом фінансової стійкості підприємства, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. У 2024 році індекс FinScore ТОВ «Галіївський маслозавод» становив С / 2 ,3. Поточна ліквідність у 2024 році дещо збільшилась порівняно з 2023 роком і становила 119,0%. Абсолютна ліквідність у 2024 році становила 14,1% що у 6 разів більше порівняно з 2022 роком.

В таблиці 2.9 наведено динаміку показників платоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.9

Показники платоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт автономії, %	-7,4	-11,1	24,9	-3,7	36,0	32,3
Відношення чистого боргу до ЕВІТДА	-8,4	-24,7	-22,0	-16,3	2,7	-13,6
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	-87,3	-114,3	235,1	-27,0	349,4	322,4

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

В табл. 2.10 наведені показники прибутковості ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.10

Показники прибутковості ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
ROA - Рентабельність активів, %	-0,6	-5,3	-4,2	-4,7	1,1	-3,6
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	-0,6	-5,8	-4,7	-5,2	1,1	-4,1
NPM - Чиста маржа, %	-0,1	-1,2	-0,7	-1,1	0,5	-0,6
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	-0,5	-4,5	-4,2	-4,0	0,3	-3,7

Джерело: сформовано за даними [8, 52]

Рентабельність активів (ROA) є індикатором прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів підприємства. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки. Збитковість активів ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2024 році була на рівні -4,2%, що на 3,6% менше порівняно з 2023 роком та на 1,1% менше порівняно з 2022 роком.

Отже, діяльність компанії ТОВ «Нова Пошта» включає широкий спектр взаємозалежних і тісно пов'язаних напрямів. Команда компанії постійно працює над удосконаленням своїх послуг, орієнтуючись на провідні міжнародні практики у сфері логістики та дотримуючись усіх вимог чинного законодавства.

2.3. Оцінка системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Щодо оцінки системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод», зазначимо, що можна розділити на два етапи – до та після 24 лютого 2022 року. Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну підприємство реалізовувало продукцію лише на внутрішньому ринку. ТОВ «Галіївський маслозавод» вело активну ЗЕД саме до 2022 року.

На рис. 2.5 наведені дані щодо загальних доходів та доходів від експорту ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2019-2024 роки. Так у 2022 році загальні доходи склали 362 млн. грн. а частка їх від експорту 68 млн. грн. Проте вже у 2024 році загальні доходи підприємства зросли до 587 млн. грн., що в 1,6 раза більше порівняно з 2022 роком та на 34,8% більше порівняно з 2023 роком.

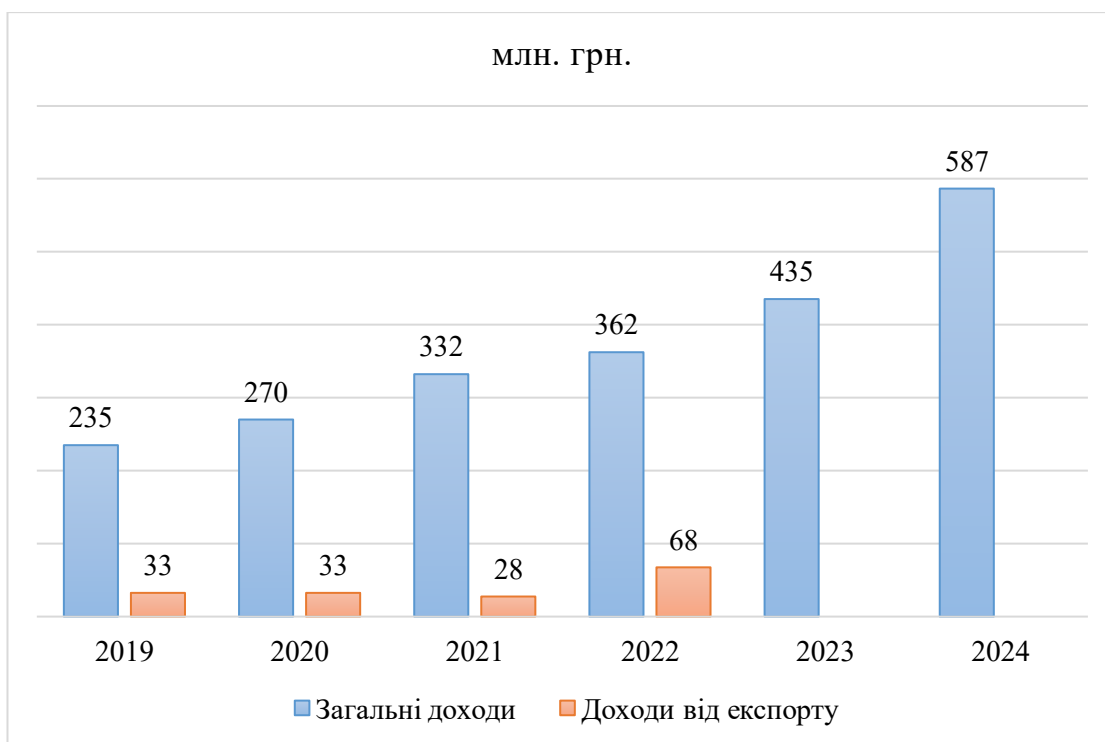


Рис. 2.5. Загальні доходи та доходи від експорту ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [52]

На рис. 2.6 показано доходи від експорту ТОВ «Галіївський маслозавод».

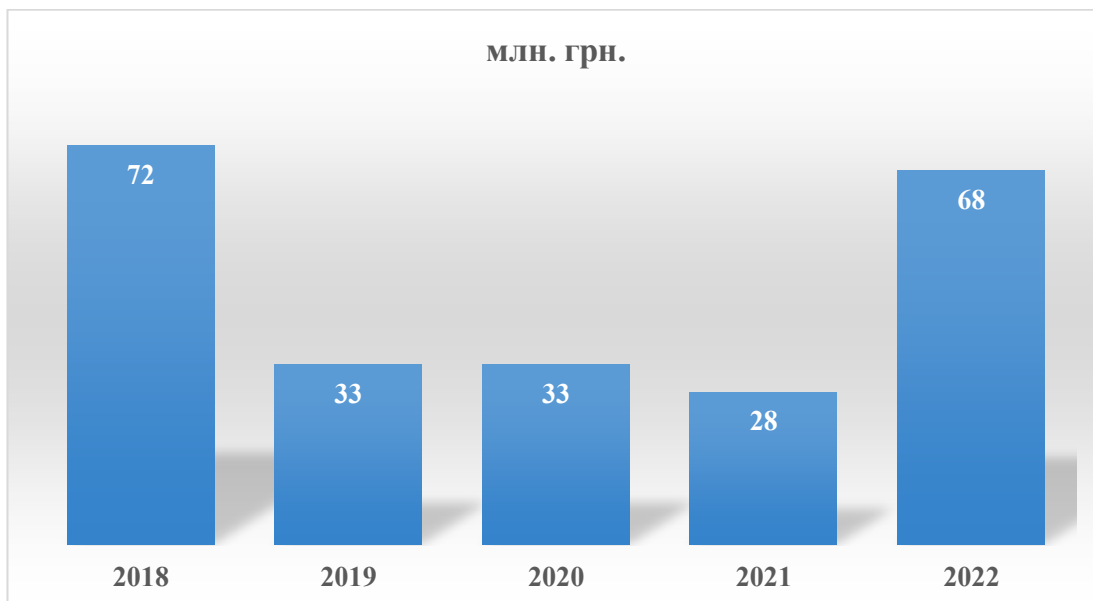


Рис. 2.6. Доходи від експорту ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [52]

Як видно з рис. 2.6 найбільше отримало дохід від експорту саме у 2018 році – 72 млн. грн. та у 2022 році – 68 млн. грн.

На рис. 2.7 показано географію експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод».

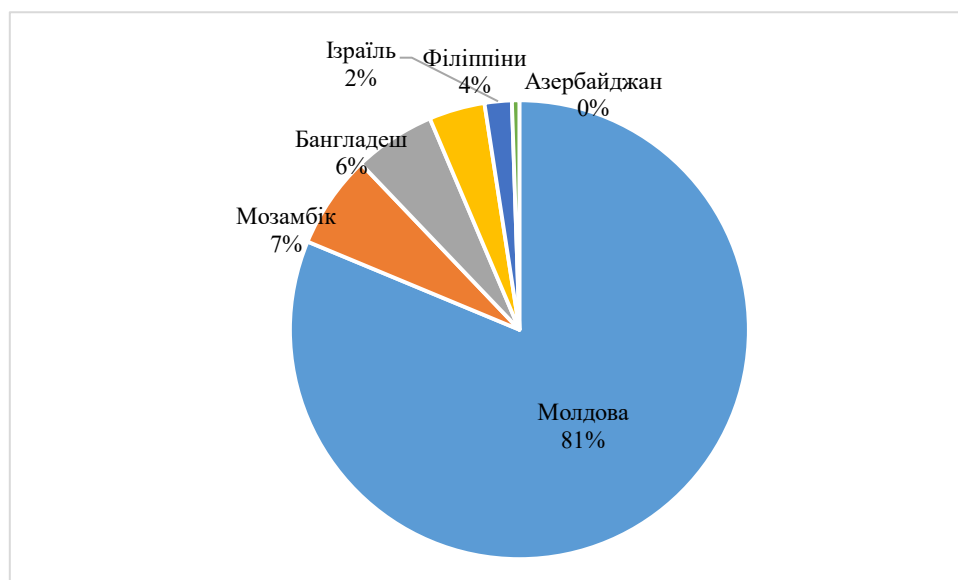


Рис. 2.7. Географія експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [52]

У 2022 році підприємство уклало зовнішньоекономічні угоди з партнерами з Нідерландів, Німеччини, Франції, Польщі, Данії та Молдови на загальну суму понад 140 млн. грн. Найбільші контракти були з компаніями Bittenfabrik Bassum GmbH (Німеччина) на 29,5 млн. грн. та Agrio-in-sun (Нідерланди) на 20,4 млн. грн.

Діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб як внутрішніх, так і закордонних споживачів. Якщо потреби внутрішнього ринку забезпечуються за рахунок виконання виробничої програми, сформованої на основі маркетингових досліджень для насичення ринку, то задоволення потреб зовнішніх споживачів відбувається виключно на підставі укладених договорів. Завдяки цьому підприємство впроваджує сучасні технологічні рішення та індивідуальний підхід до кожного замовника, що забезпечується своєчасним виконанням договорів і постійним підвищенням якості продукції для підтримки стабільного попиту.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Галіївський маслозавод» визначається цілями та завданнями, серед яких головним є максимізація прибутку у довгостроковій перспективі шляхом ефективної участі у міжнародному бізнесі. Як і внутрішньофірмова система управління, вона потребує постійного розвитку, вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища та управлінських процесів. Форми та методи управління не можуть залишатися незмінними.

Водночас слід зазначити, що на підприємстві відсутній окремий підрозділ, який би спеціалізувався на розробці стратегії виходу на зовнішні ринки та налагодженні співпраці із закордонними партнерами. Фактично ці функції виконує фахівець відділу збуту, відповідальний за взаємодію з іноземними контрагентами. Основні напрямки зовнішньоекономічної діяльності підприємства включають: вихід на міжнародний ринок; організацію експортно-імпорتنих операцій з товарами, послугами та капіталом; валютно-фінансові та кредитні операції; а також міжнародний маркетинг.

Головними партнерами підприємства до 2022 р. були такі країни як Німеччина, Молдова, Франція, Нідерланди. Основними продуктами експорту підприємства є масло, сухе молоко та суха сироватка. Обсяги експорту продукції підприємства в розрізі асортименту представлено табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Обсяги експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Продукція	Роки			2023 р. до 2021 р.		Частка у загальному обсязі, % (2023 р.)
	2021	2022	2023	+,-	%	
Масло	27,1	35,6	37,7	10,6	139,1	58,0
Молоко знежирене сухе	15,8	20,3	23,8	8,0	150,6	36,6
Сироватка суха	1,1	1,7	2,3	1,2	209,1	3,5
Інше	0,8	1,0	1,2	0,4	150,0	1,8
Всього	44,8	58,6	65,0	20,2	145,1	100,0

Джерело: сформовано за даними [8]

Аналізуючи дані табл. 2.11 відмітимо те, за період 2021-2023 років збільшилися обсяги реалізації продукції підприємства, яка йде на експорт на 45%. Продукти, які демонструють стабільні темпи зростання, включають масло та сухе знежирене молоко – відповідно +39,1% та +50,6%, тоді як суха сироватка зросла значно швидше – на +109,1%. Слід зазначити, що продукція підприємства експортується як готова до споживання кінцевим користувачем – наприклад, масло або згущене молоко, а також у вигляді сировини для сільськогосподарських виробників, яка використовується як харчова добавка в тваринництві, зокрема сухе знежирене молоко та суха сироватка.

Варто підкреслити, що навіть під час війни в Україні обсяги експорту залишалися на високому рівні, оскільки підприємство здебільшого використовувало сухопутні логістичні коридори для постачання продукції за кордон. Крім того, ключовим фактором успіху стало володіння власним

транспорт, що забезпечує доставку вантажів без залежності від сторонніх компаній.

У табл. 2.12 розглянуто підприємства з якими у ТОВ «Галіївський маслозавод» було заключено контракти за останні три роки.

Таблиця 2.12

**Зовнішньоторговельні контракти з експорту продукції ТОВ
«Галіївський маслозавод»**

Країна	Імпортер	Вартість контракту, млн. грн.
Нідерланди	NEDPUL LTD	14,7
Нідерланди	NEDPUL VO	19,6
Нідерланди	Agrio-in-sun	20,5
Німеччина	Buttenfabrik Bassum GmbH	29,5
Німеччина	SRL GmbH	21,1
Франція	DE LIMITED	18,4
Франція	EPRS OU	19,5
Данія	UAB BULEKSA	2,2
Польща	INTERVEST COMPANY LTD	18,4
Молдова	COMMERCIAL PLANET	3,2
Єгипет	NRZM	1,3

Джерело: сформовано за даними [8]

За даними табл. 2.12 видно, що найбільшими замовниками продукції підприємства є підприємств країн Голландії, Німеччини та Франції, більш менші контракти укладені із підприємствами Данії, Польщі, Молдови та Єгипту. Як видно, географічна структура співпраці підприємства є досить розгалуженою та різноманітною, що показує на те, що у підприємства є стійкі та стабільні зовнішньоекономічні зв'язки. Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність підприємства варто відмітити те, що підприємство наразі може самостійно обирати ринок збуту, тобто визначити куди і кому йому найвигідніше збувати свою продукцію на вітчизняному чи за світовому ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір стратегічних альтернатив при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, організації або проєкту. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Галіївський маслозавод» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість продукції – виготовлення продукції відповідно до вимог ДСТУ та міжнародних стандартів якості.</p> <p>Наявність власної сировинної бази – співпраця з понад 40 фермерськими господарствами в межах 50 км, що забезпечує стабільність постачання молока.</p> <p>Сучасне технологічне обладнання – автоматизовані виробничі лінії та контроль мікробіологічних показників відповідно до ДСТУ 7357:2013.</p> <p>Стабільні партнерські відносини з європейськими компаніями – експортна діяльність у Німеччину, Нідерланди, Молдову, Єгипет тощо.</p> <p>Добра репутація на внутрішньому ринку – продукція реалізується через провідні торговельні мережі України: АТБ, Сільпо, ФОРА, МЕТРО, FOZZI.</p> <p>Лінійно-функціональна структура управління – чіткий розподіл функцій між відділами, що забезпечує ефективну координацію роботи.</p>	<p>Залежність від сезонності виробництва – коливання обсягів постачання молока в різні періоди року.</p> <p>Обмежені інвестиційні ресурси – потреба у додаткових фінансових вливаннях для модернізації виробництва та розширення експортних потужностей.</p> <p>Недостатній рівень цифровізації процесів управління – потреба в автоматизації обліку, логістики та управління збутом.</p> <p>Висока собівартість виробництва через підвищення вартості енергоносіїв і транспортних витрат.</p> <p>Кадровий дефіцит – нестача кваліфікованих технологів, інженерів та маркетологів у регіоні.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення експорту – збільшення присутності на ринках ЄС, Близького Сходу та Африки.</p> <p>Впровадження енергоощадних технологій – зменшення витрат виробництва та підвищення екологічної відповідальності.</p> <p>Розвиток бренду власної продукції преміум-класу – створення ліній органічних молочних продуктів.</p> <p>Державна підтримка експортерів – використання грантів та програм фінансування АПК.</p> <p>Підвищення попиту на натуральні молочні продукти серед споживачів України та ЄС.</p>	<p>Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках з боку великих молокопереробних компаній (наприклад, «Молочний Альянс», «Галичина», «Яготинське»).</p> <p>Колівання валютного курсу – впливає на рентабельність експортних контрактів.</p> <p>Інфляційні процеси та зростання цін на сировину.</p> <p>Посилення санітарних та екологічних вимог у ЄС – потреба у додатковій сертифікації.</p> <p>Військові ризики та логістичні обмеження, що можуть впливати на безперервність постачань та експорт.</p>

Джерело: сформовано за даними [8, 45, 57]

ТОВ «Галіївський маслозавод» має стійкі конкурентні позиції на українському ринку завдяки високій якості продукції, стабільним партнерським зв'язкам і налагодженим експортним відносинам. Однак для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно зосередитися на цифровізації управління, розширенні асортименту продукції та залученні інвестицій для модернізації виробництва.

Ключові фактори успіху (Key Success Factors, KSF) – це основні умови та ресурси, які визначають конкурентоспроможність підприємства, забезпечують його стабільний розвиток і можливість досягнення стратегічних цілей на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для молокопереробного підприємства вони охоплюють технологічний, маркетинговий, організаційний та фінансовий аспекти діяльності.

Для ТОВ «Галіївський маслозавод» ключовими факторами успіху є (рис. 3.1):

1. Висока якість продукції та дотримання стандартів. Одним із головних чинників успіху ТОВ «Галіївський маслозавод» є орієнтація на якість. Виробництво продукції здійснюється відповідно до вимог державних стандартів ДСТУ, а також внутрішніх норм контролю якості. На підприємстві діє власна виробнича лабораторія, що забезпечує постійний моніторинг мікробіологічних і фізико-хімічних показників молока та готової продукції. Дотримання санітарно-гігієнічних норм дозволяє підприємству формувати позитивну репутацію на ринку та конкурувати з відомими національними брендами.

2. Надійна сировинна база. ТОВ «Галіївський маслозавод» має стабільну базу постачальників, до якої входить понад 40 фермерських господарств і приватних сільськогосподарських підприємств, розташованих у межах 50 км від заводу. Така структура забезпечує оперативність постачання свіжого молока та мінімізацію логістичних витрат. Система довгострокових контрактів із фермерами сприяє підтриманню стабільної якості сировини та надійності виробничого процесу.

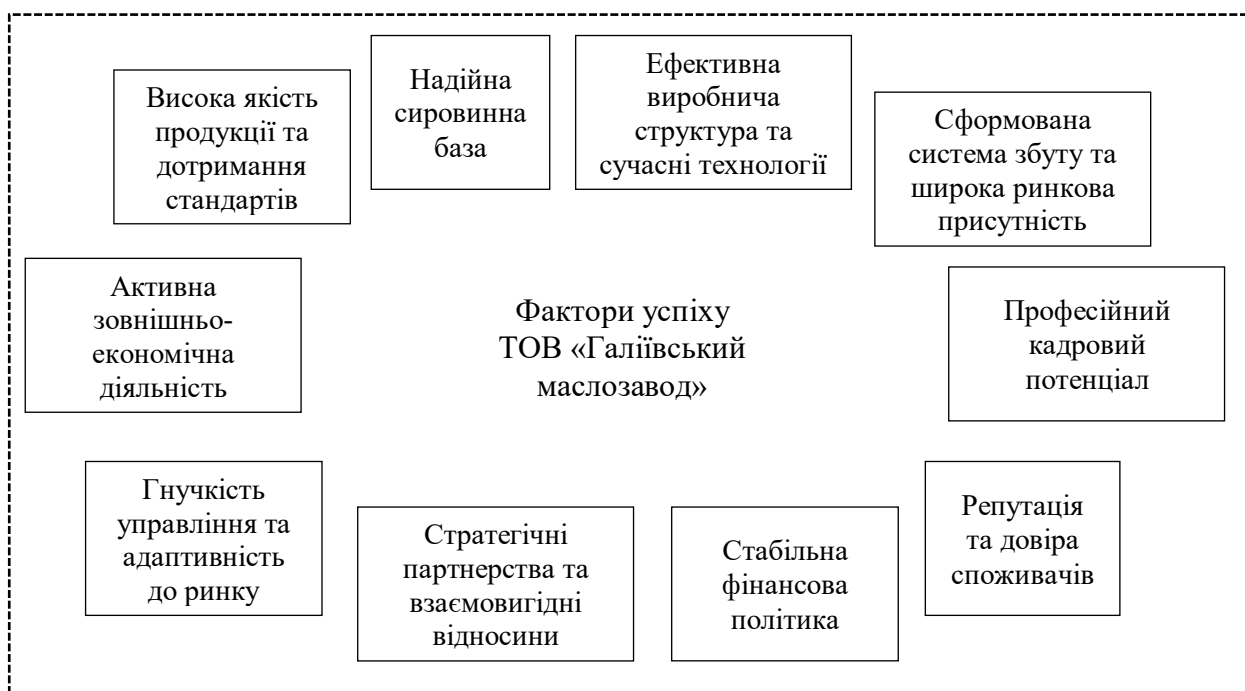


Рис. 3.1. Ключові фактори успіху ТОВ «Галіївський маслозавод»
Джерело: сформовано за даними [8]

3. Ефективна виробнича структура та сучасні технології. Підприємство має сучасні виробничі потужності, оснащені технологічними лініями для переробки молока, виробництва масла, сиру, сухого молока та спредів. Використання сучасного обладнання дозволяє автоматизувати ключові процеси, зменшити витрати праці та підвищити продуктивність. Виробництво відповідає міжнародним вимогам якості, що є важливою умовою для розширення експорту до країн ЄС та Близького Сходу.

4. Сформована система збуту та широка ринкова присутність. ТОВ «Галіївський маслозавод» реалізує продукцію через потужні національні торговельні мережі, серед яких АТБ, Сільпо, FOZZI, МЕТРО, Фора, Полісся-Продукт та інші. Також налагоджено експортні поставки до Німеччини, Нідерландів, Молдови, Данії, Франції, Єгипту. Завдяки багатоканальній системі збуту підприємство зменшує ризики залежності від окремого споживача або ринку та забезпечує стабільність доходів.

5. Професійний кадровий потенціал. Велике значення для успіху підприємства має кваліфікований персонал. Керівництво компанії приділяє увагу підвищенню рівня професійної підготовки працівників, впровадженню системи навчання та адаптації нових співробітників. У ТОВ «Галіївський маслозавод» діє принцип мотивації на основі досягнення результатів, що сприяє підвищенню ефективності роботи колективу.

6. Активна зовнішньоекономічна діяльність. Компанія успішно реалізує стратегію виходу на зовнішні ринки, укладаючи експортні угоди з країнами ЄС. Така діяльність дозволяє диверсифікувати ризики, отримувати валютну виручку та підвищувати фінансову стійкість підприємства. Експортні операції стимулюють модернізацію виробництва, покращення якості продукції та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

7. Репутація та довіра споживачів. Багаторічна присутність ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку забезпечила високий рівень довіри з боку покупців, партнерів та дистриб'юторів. Стабільна якість продукції, чесна політика ціноутворення та дотримання договірних зобов'язань сприяють формуванню позитивного іміджу компанії.

8. Гнучкість управління та адаптивність до ринку. Завдяки лінійно-функціональній структурі управління підприємство оперативно реагує на зміни попиту, коригує виробничі обсяги та асортимент продукції. Такий підхід забезпечує стійкість до зовнішніх коливань та дає змогу швидко впроваджувати нові рішення в умовах нестабільного ринку.

9. Стратегічні партнерства та взаємовигідні відносини. Важливою складовою успіху є налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками, торговими мережами, логістичними компаніями, банками. Завдяки ефективній взаємодії підприємство має доступ до кредитних ресурсів, сучасних логістичних сервісів та можливостей розширення експорту.

10. Стабільна фінансова політика. ТОВ «Галіївський маслозавод» веде збалансовану фінансову стратегію, яка передбачає оптимізацію витрат, раціональне використання оборотних коштів і контроль над дебіторською

заборгованістю. Це забезпечує стабільність грошових потоків та створює фінансову основу для розвитку.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного планування, який допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства, тобто ті фактори, на які компанія не може безпосередньо вплинути, але які впливають на її діяльність.

Назва PEST утворена від перших літер англійських слів:

- P (Political) політичні фактори;
- E (Economic) економічні фактори;
- S (Social) соціальні фактори;
- T (Technological) технологічні фактори.

PEST-аналіз використовують для:

- оцінки зовнішніх ризиків і можливостей;
- планування виходу на нові ринки (у т.ч. міжнародні);
- розробки довгострокової стратегії підприємства;
- прогнозування впливу державної або економічної політики на бізнес.

Проведемо PEST-аналіз ТОВ «Галіївський маслозавод» (табл. 3.2). Отже, в результаті проведеного PEST-аналіз ТОВ «Галіївський маслозавод» було визначено можливості та загрози для підприємства.

До можливостей віднесемо позиціонування як локального натурального бренду (Фаворит), вихід у спеціалізовані магазини та HoReCa, експансія у суміжні продукти (сухе молоко, сироватка).

До загроз можна віднести коливання цін на сировину й енергію, посилення конкуренції від великих переробників, регуляторні вимоги та логістичні ризики.

Для уникнення загроз ТОВ «Галіївський маслозавод» потрібно:

- забезпечити закупівельні контракти з фермами (з фіксованими обсягами та цінам або з використанням гнучких механізмів), щоб зменшити рівень собівартості продукції;
- інвестувати в енергоефективність (до прикладу холодильні установки, теплоізоляцію, відновлювальну енергію), що дозволить зменшити витрати в довгостроковій перспективі;

Таблиця 3.2

PEST-аналіз підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»

Р Політичні (Political)	Е Економічні (Economic)
<p>Регулювання харчової безпеки та сертифікація (Підприємство має дотримуватись стандартів Держпродспоживслужби, ветеринарних норм і вимог маркування – це визначає витрати на відповідність та можливості експорту)</p> <p>Державна політика підтримки сільського господарства (Субсидії, програми підтримки переробників або податкові зміни можуть підвищити/знизити рентабельність. (Звернути увагу на регіональні програми саме Житомирської області))</p> <p>Геополітичні ризики та логістика (Військові або політичні ризики впливають на ланцюги поставок, логістику та експортні можливості; це важливо для планування запасів і маршрутів реалізації)</p>	<p>Вартість сировини (зокрема молоко). Коливання закупівельних цін на молоко безпосередньо впливають на собівартість масла чи спредів. Це одна з головних економічних вразливостей</p> <p>Енергетичні тарифи і логістичні витрати. Виробництво молочно-жирових продуктів енергоємне (охолодження, переробка). Підвищення тарифів підштовхує до модернізації або підвищення цін)</p> <p>Попит на внутрішньому ринку та інфляція. Зменшення купівельної спроможності споживачів може знизити попит на преміальні види масла; навпаки попит на дешевші спреди зростає.</p>
S Соціальні (Social)	Т Технологічні (Technological)
<p>Споживчі вподобання (Тренд на натуральні/екологічні продукти працює на користь локальних маслозаводів з «традиційними» рецептами (бренд «Фаворит»). Це можливість позиціювання як якісний локальний продукт)</p> <p>Демографія регіону та міграція (Відтік населення з сіл і зменшення кількості працівників у сільській місцевості ускладнює пошук кваліфікованих кадрів. Потрібні гнучкі підходи до найму та навчання)</p> <p>Репутація та локальна підтримка (Позитивне сприйняття в області (локальна відзнака/підтримка) може посилити лояльність та дистрибуцію в регіоні)</p>	<p>Модернізація обладнання (Автоматизація фасування, контролю якості і енергоефективні рішення знижують собівартість і підвищують продуктивність. Це важлива інвестиція для збереження конкурентоспроможності)</p> <p>Цифрові канали продажу і логістики (Розвиток e-commerce, B2B-порталів і оптимізація ланцюгів постачання (трекінг, оптимізація маршрутів) відкривають нові ринки і зменшують витрати)</p> <p>Інновації у продуктах (Формули спредів, зменшення вмісту трансжирів, упаковка з довшим терміном зберігання - це напрямки, які дають перевагу на ринку)</p>

Джерело: сформовано за даними [8, 9, 14]

- розвивати локальний бренд та сертифікацію якості (приділяти увагу натуральності, без ГМО та локальному походженню) саме для преміального сегмента;
- диверсифікувати канали збуту а саме ритейл, HoReCa, B2B (тобто постачання продукції кондитерським або харчовим виробникам), а також активно здійснювати онлайн-продажі;
- сформувати план антикризового постачання (альтернативні постачальники, запаси ключових компонентів та логістичні маршрути тощо).

Згідно з даними таблиці, видно, що підприємству непросто функціонувати в умовах воєнного стану, однак навіть за таких обставин існує низка перспективних напрямів, реалізація яких є цілком можливою для підприємств.

Загалом проведений за методиками PEST та SWOT аналіз дозволив встановити, що внутрішній потенціал підприємства є достатнім для досягнення успіху в галузі навіть в умовах воєнного періоду, оскільки значну частину викликів підприємство здатне трансформувати у можливості та покращити свої позиції порівняно з конкурентами.

Усі можливі сценарії розвитку зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежать від фінансових рішень підприємства. Зокрема, постають питання щодо здатності компанії виконувати поставлені цілі та забезпечувати платоспроможність; перерозподілу частини обігових коштів на маркетингові заходи з розрахунком на майбутні економічні результати; урахування швидких змін ринкової кон'юнктури та складності прогнозування дій конкурентів тощо.

Процес стратегічного планування і прогнозування передбачає аналіз майбутніх подій, яким властива певна частка невизначеності. Її врахування та перетворення в кількісно вимірювані параметри є важливим завданням для осіб, що приймають стратегічні рішення.

Кількісна оцінка ризику виражається у фінансових втратах, які можуть виникнути внаслідок спрацьовування певних механізмів вразливості системи під дією конкретних загроз.

Оцінювання очікуваних збитків, пов'язаних із неправильними або неточними рішеннями, у межах аналізу ризику ґрунтується на байєсівському підході [14]. Цей метод оптимального статистичного вибору базується на припущенні, що параметри розподілу ймовірностей випадкових подій, які впливають на рішення, є випадковими величинами з відомим апіорним розподілом.

Невизначеність проявляється у вигляді неповноти вихідних даних та непередбачуваності результатів дій. Подолати її можливо шляхом перетворення невизначеності у ризик, який надалі підлягає детальному аналізу [16].

Виділяють три основні види ризику:

- об'єктивний ризик, зумовлений дією випадкових і неконтрольованих факторів;
- ризик, спричинений допущеними помилками у процесі прийняття рішень;
- свідомо прийнятий ризик, на який ідуть з певних міркувань.

Прийняття оптимальних стратегічних рішень в умовах ризику можливе шляхом його зменшення або оптимізації [19]. Аналіз усіх типів ризиків – виробничого, фінансового, інвестиційного та ринкового – має здійснюватися в межах загальної системи управління ризиками, інтегрованої у генеральну стратегію підприємства.

Проблематика ідентифікації, аналізу та моделювання ризиків ЗЕД є складною і може становити окремий напрям досліджень, що має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Методологічні аспекти аналізу й управління ризиком потребують використання однакових інструментальних підходів до їх вирішення. Тому доцільно виокремити та описати конкретні завдання, пов'язані з управлінням фінансовими потоками у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності, а також визначити типові процедури аналізу ризику і набір стандартних статистичних методів.

Таким чином, доцільно розглянути різні сценарії розвитку підприємства в умовах кризових викликів та проаналізувати їхній вплив на стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства (рис. 3.2).

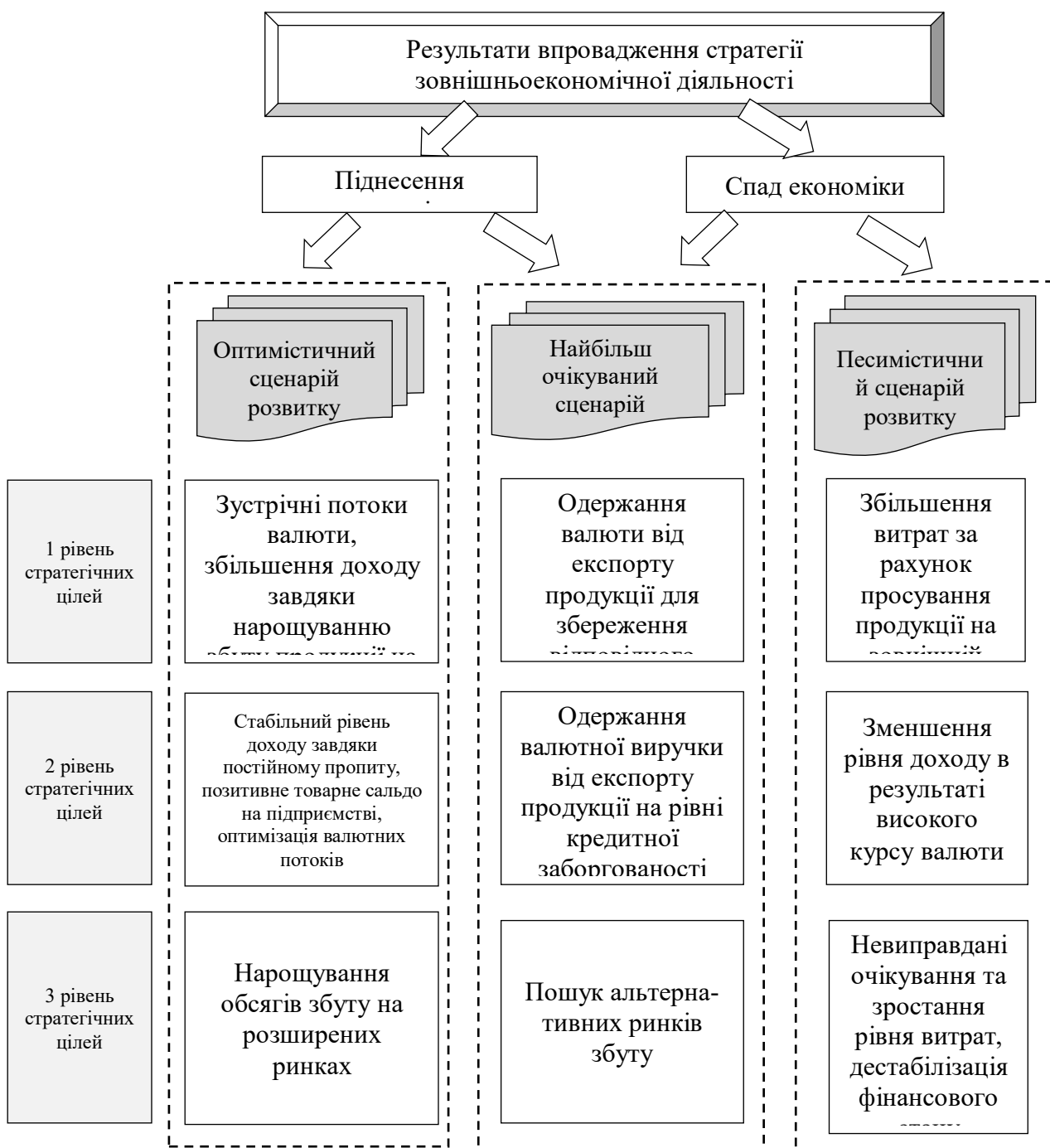


Рис. 3.1. Реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» з урахуванням різних сценаріїв розвитку

Джерело: сформовано за даними [8]

Процес ідентифікації ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень охоплює кілька послідовних етапів:

- визначення ризику – здійснюється під час формування стратегічних цілей і прийняття управлінських рішень
- оцінювання ризику – передбачає встановлення можливих наслідків реалізації ризикованих рішень та імовірності їх виникнення.

Послідовність оцінки ризику [20, с. 21] включає:

- вибір фінансового показника X (або їх групи) як індикатора ефективності управлінських рішень у ризикових умовах (прибуток, рентабельність тощо);
- визначення закону розподілу ймовірностей і параметрів випадкової величини X .

Визначення розподілів ймовірностей фінансових показників, які використовуються для оцінювання стратегічних альтернатив, може здійснюватися кількома методами.

Управління ризиком полягає у розробленні, впровадженні та контролі цілеспрямованих дій щодо об'єкта управління в умовах невизначеності. Це можливо лише за наявності критерію, який дозволяє порівняти можливі варіанти і вибрати найоптимальніше рішення.

Оцінка альтернативних варіантів у ризикових (кризових) умовах має імовірнісний характер і передбачає кількісний аналіз внутрішніх показників, що характеризують наслідки прийнятих стратегічних рішень (дохід, рівень прибутковості, можливі збитки, затримки платежів тощо).

Під час розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності важливо враховувати рівень впливу окремих факторів. Зменшення впливу дестабілізуючих чинників і використання сприятливих можливостей на початкових етапах стратегічного планування дасть змогу підвищити ефективність ЗЕД.

3.2. Напрями підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Наразі стан національної економіки України та її основні показники мають негативну динаміку. Зростання валютного курсу та нестабільність воєнної ситуації в країні суттєво ускладнили й без того складне економічне становище. Тому сьогодні постає потреба у впровадженні економічних заходів, спрямованих на покращення ситуації. Одним із ключових чинників стабілізації економіки України є розвиток експорту товарів і послуг. Формування конкретних передумов для розширення зовнішньоекономічної, зокрема експортної діяльності національних виробничих підприємств, сприятиме позитивним змінам у структурі зовнішньоторговельного балансу держави.

Потенціал зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» доцільно розглядати крізь призму його експортних можливостей, оскільки підприємство нині здійснює лише експортну діяльність. Експортний потенціал у цьому контексті розуміється як сукупність ресурсів (активів) і ключових характеристик підприємства, ефективне використання яких забезпечує його функціонування на міжнародному ринку.

До найважливіших складових розвитку експортного потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод» варто віднести:

- організаційну систему управління підприємством;
- інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- планування обсягів експортного виробництва;
- облік і аналіз експортних операцій;
- управління персоналом.

З метою визначення напрямів подальшого розвитку підприємства та підвищення його експортного потенціалу доцільно проаналізувати складові елементи структури експортного потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Вплив експортного потенціалу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: побудовано за даними [26]

Результативність експортного потенціалу підприємства відображає:

- здатність підприємства забезпечувати власне існування та збереження як цілісної системи техніко-технологічних, економічних, організаційних, соціальних та інших компонентів за рахунок внутрішніх ресурсів і залучення додаткових можливостей із зовнішнього середовища;
- уміння підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища у ринковому, продуктовому, технологічному, просторовому та часовому аспектах;
- економічну доцільність (прибутковість) у процесі реалізації циклу «ресурси – трансформація – готова продукція»;

– конкурентоспроможність підприємства, тобто його позиції на зовнішньому ринку.

Серед основних чинників управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод» варто виокремити ті аспекти, які необхідно враховувати для підвищення ефективності його функціонування (рис. 3.4).

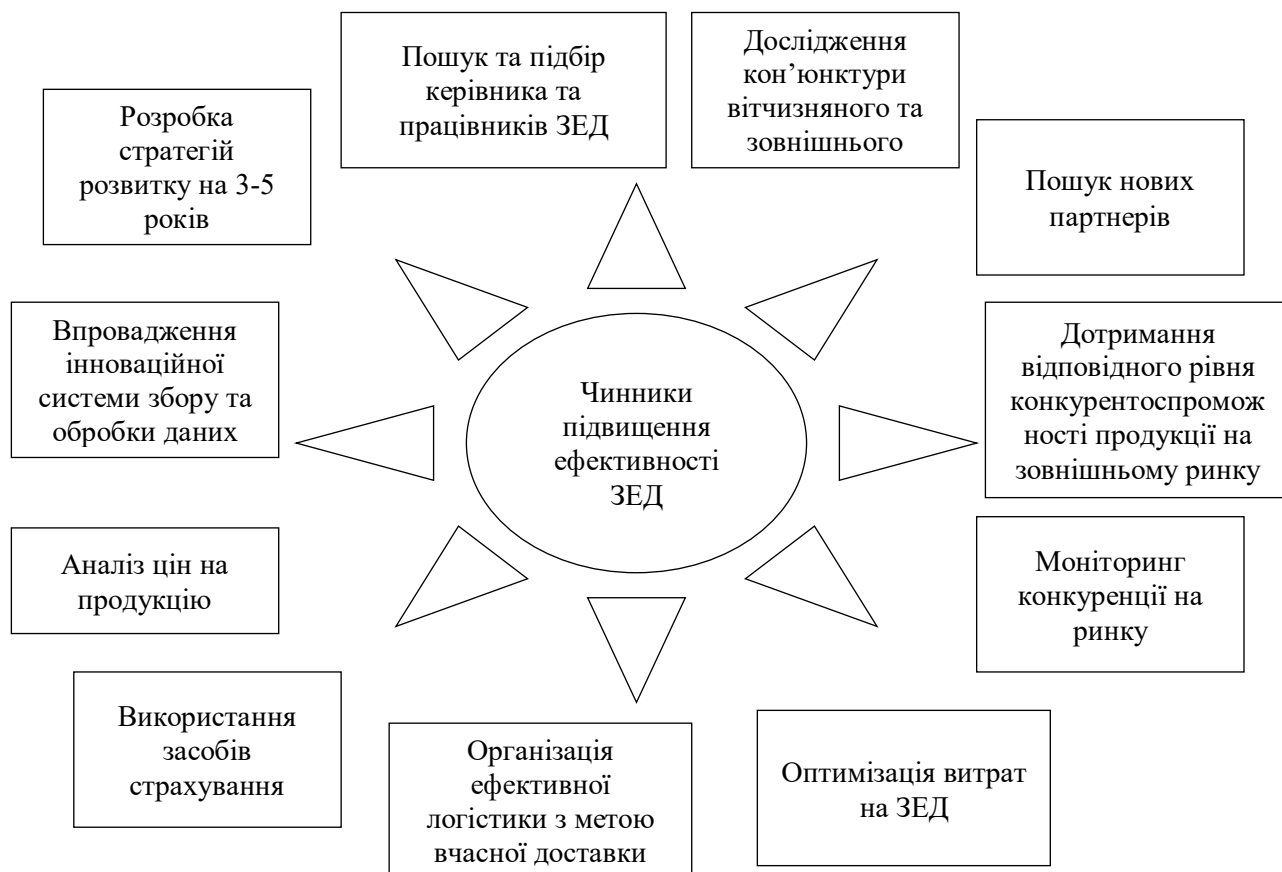


Рис. 3.4. Елементи удосконалення системи управління ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [8]

Отже, аналіз потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» дає змогу зробити висновки щодо наявних недоліків у системі його управління та необхідності впровадження нових заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства.

Крім того, запропоновано такі напрями вдосконалення:

– удосконалити систему управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом створення окремого структурного підрозділу, що відповідатиме

виключно за цей напрям, оскільки наразі зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в межах відділу збуту;

- розробити чітку систему розподілу завдань, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами підприємства у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності із застосуванням матричного методу раціоналізації розподілу та лінійної карти взаємозв'язків. Така система дозволить визначити ступінь участі кожного працівника у підготовці й ухваленні управлінських рішень, а також окреслити межі компетенцій посадових осіб у сфері зовнішньоекономічних операцій;

- знизити транспортні витрати шляхом упровадження системи GPS-моніторингу для контролю руху транспортних засобів.

Оптимізацію організації управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно здійснити шляхом реорганізації відділу збуту та підрозділів, що відповідають за зовнішньоекономічні операції. З цією метою пропонується об'єднати всі відповідні підрозділи в єдиний відділ зовнішньоекономічної діяльності, керівництво яким здійснюватиме заступник директора з питань зовнішньоекономічних зв'язків. Організаційну структуру цього відділу представлено нижче (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Оптимізована структура відділу управління ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: сформовано за даними [8]

Отже, відділ зовнішньоекономічної діяльності має функціонувати як самостійна структурна одиниця підприємства, підпорядкована виконавчому директору ТОВ «Галіївський маслозавод». Керівництво відділом здійснює заступник директора з питань зовнішньоекономічних зв'язків.

Основними завданнями відділу є:

- виконання планів і завдань щодо постачання продукції на зовнішні ринки відповідно до замовлень і укладених контрактів;
- своєчасна підготовка, укладання та контроль за виконанням контрактів на експорт готової продукції;
- забезпечення дотримання термінів і номенклатури поставок згідно з договірними зобов'язаннями;
- контроль за рівнем залишків готової продукції відповідно до встановлених нормативів;
- моніторинг процесу постачання продукції структурними підрозділами підприємства;
- визначення найбільш ефективних способів транспортування готової продукції, що дозволяють скоротити логістичні витрати та прискорити доставку вантажів споживачам;
- дослідження споживчого попиту, аналіз вимог клієнтів до асортименту та якості продукції;
- ведення обліку приймання та звітності щодо відвантаження продукції.

У зв'язку з цими змінами виникає потреба у створенні класифікатора структури відділу зовнішньоекономічної діяльності у вигляді списку, де відображено фактичний стан, проведену реорганізацію, нові посади та структурні зміни, що відбулися на підприємстві у процесі виходу на зовнішній ринок.

Таким чином, для організації ефективної роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємству достатньо збільшити штат лише на три працівники, за умови перерозподілу функцій і підпорядкування деяких посадових осіб іншим структурним одиницям.

У таблиці 3.3 наведено приклад застосування матричного методу під час розроблення системи розподілу завдань, повноважень та відповідальності в процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності та прийняття управлінських рішень у ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 3.3

Матриця формування та ухвалення управлінських рішень з метою підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Функції	Директор	Заступник директора підприємства із зовнішньоекономічних зв'язків	Заступник директора з комерційних питань	Бухгалтерський відділ	Менеджер відділу експортно-імпортних угод	Менеджер з моніторингу зовнішнього ринку	Менеджер з планування ЗЕД підприємства	Митний декларант	Юрист
Проведення комплексного дослідження зовнішнього ринку		ПР, УР	П			ВР			
Застосування нових підходів для розширення клієнтської бази та нарощування підписання зовнішньоекономічних контрактів		ПР, КР			ПР, ВР		ПР		У, ПР
Рекламна кампанія та PR		ПР, КР	УР	УР			У		
Оптимізація планування ЗЕД підприємства		ПР		У		УР, ВР			
Проведення ефективних зовнішньоекономічних операцій		ПР, КР			П, ВР			П, ВР	УР
Моніторинг ЗЕД підприємства	ПР, КР	П, ВР							УР

Умовні позначення: П – підготовка рішення, УР – участь в розробці рішення, У – погодження рішення, ПР – прийняття рішення, ВР – виконання рішення, КР – контроль за виконанням рішення

Джерело: сформовано за даними [8]

Упровадження матричного методу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Галіївський маслозавод» забезпечить низку переваг, зокрема:

- чітке визначення елементів системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також виявлення підрозділів і посадових осіб, які перевантажені або, навпаки, мають недостатнє навантаження;
- спрощення процесу виявлення та усунення «управлінського вакууму» — ситуацій, коли окремі функції зовнішньоекономічної діяльності залишаються без належного виконання;
- забезпечення персональної та колегіальної відповідальності за розподіл завдань, повноважень і функцій у межах системи управління зовнішньоекономічною діяльністю після затвердження результатів застосування методу.

Оскільки підприємство для міжнародних перевезень використовує власний транспорт, а обсяги таких замовлень останнім часом істотно зросли, доцільно розглянути шляхи оптимізації транспортних витрат. Пропонується встановлення на автомобілях системи Fuel M+ Shark – вискоелективного багатофункціонального пристрою для економії палива, що працює на основі мікропроцесорного контролю та управління.

Основні переваги пристрою Fuel M+ Shark:

- зменшення витрати палива на 5-20%;
- покращення динамічних характеристик транспортного засобу;
- сумісність із усіма типами двигунів (бензиновими, дизельними, газовими);
- можливість використання на легкових автомобілях, вантажівках, автобусах, будівельній і сільськогосподарській техніці, мотоциклах, човнах, катерах, генераторах;
- подовження строку служби акумулятора;
- ефективне очищення двигуна та паливної системи, запобігання утворенню нагару;

- зниження зношування двигуна та подовження терміну його експлуатації;
- покращення властивостей мастильних матеріалів, що дозволяє рідше їх змінювати;
- полегшення запуску двигуна при низьких температурах;
- зменшення токсичності вихлопних газів і позитивний вплив на довкілля.

Середня вартість пристрою становить 35-40 дол. США (приблизно 1400-1600 грн) за одиницю. Встановлення приладу не потребує звернення до автосервісу – водій може змонтувати його самостійно приблизно за 10 хвилин, що є додатковою перевагою.

На рис. 3.6 подано порівняльні показники витрати палива вантажівки MAN TGX 18.460 4x2 з напівпричепом Mega Light 3 до та після встановлення пристрою Fuel M+ Shark.

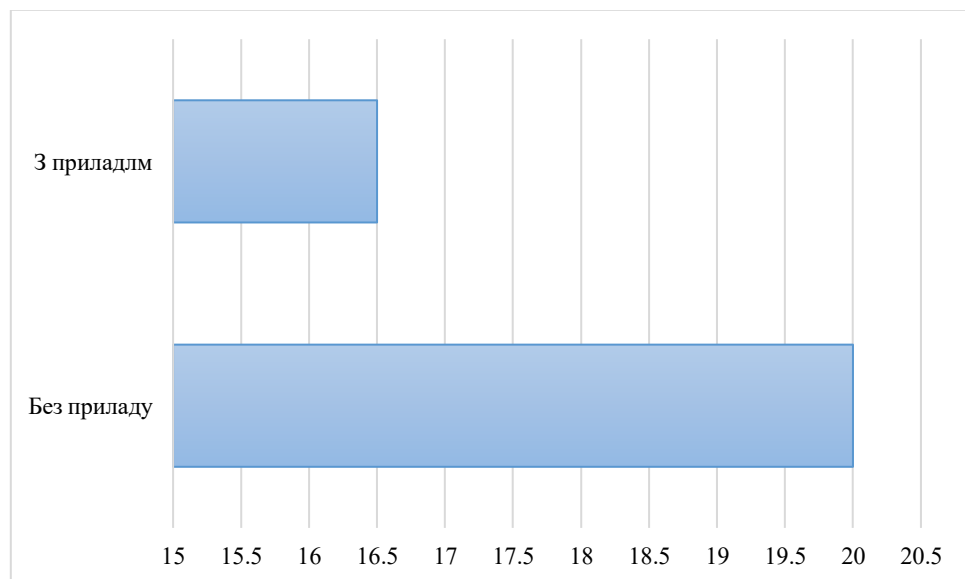


Рис. 3.6. Порівняльні показники витрат пального (вантажівка MAN TGX 18.460 4x2 з напівпричепом Mega Light 3, л на 100 км)

Джерело: сформовано за даними [8]

Для наочності проведемо розрахунок загальних витрат і собівартості перевезення на маршруті «Житомир – Берлін – Житомир». Обчислимо річні сукупні витрати за умови, що транспортний засіб здійснює 25 рейсів протягом року.

Загальні витрати на перевезення розраховуємо за формулою 3.1:

$$C_{РГЧ} = C_{ЗАГ} \times K_{РЕЙСІВ} \quad (3.1)$$

$$C_{РГЧ} = 55000 \times 25 = 1375000 \text{ грн.}$$

Так як пристрій знижує витрати на паливо на 5-20%, щоб вирахувати економію на даному автомобілі було проведено випробування, і результатом цього випробування був показник економії палива на 10%.

Визначаємо ціну за витрачене пальне на маршрут з урахуванням 10% економії.

$$C_{ЗАГ} = 55000 \times 0,9 = 49500 \text{ грн.}$$

Визначаємо економічний ефект від впровадження пристрою.

$$E_{ЕФЕКТ} = 1375000 - 1237500 = 137500 \text{ грн.}$$

Отже, економічний ефект від впровадження пристрою складає 137 500 грн. на рік на оди автомобіль. Тобто, якщо підприємство буде використовувати два чи три автомобілі, то економія буде збільшуватися в рази.

Однак слід зауважити, що на підприємстві відсутній окремий відділ зовнішньоекономічної діяльності, який би займався розробленням стратегії виходу продукції на міжнародні ринки та налагодженням співпраці з іноземними партнерами. Нині функції, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, виконує спеціаліст відділу збуту, на якого покладено обов'язки з координації роботи із закордонними контрагентами.

З метою підвищення ефективності використання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства запропоновано такі заходи: удосконалити систему управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом створення окремого структурного підрозділу, що відповідатиме за цей напрям, оскільки наразі він функціонує в межах відділу збуту; розробити чітку систему розподілу завдань, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства під час реалізації зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти; зменшити транспортні витрати шляхом упровадження GPS-системи для моніторингу та контролю транспортних засобів.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є невід'ємною складовою сучасного господарювання підприємств та економік держав у глобальному світі. Вона охоплює всі види економічних операцій суб'єктів господарювання, що здійснюються з іноземними партнерами, включно з експортом і імпортом товарів і послуг, інвестиційними операціями, ліцензуванням, франчайзингом, науково-технічним співробітництвом та іншими формами міжнародного економічного взаємодії. Особливістю зовнішньоекономічної діяльності є її взаємозв'язок із внутрішнім потенціалом підприємства. З одного боку, успішність ЗЕД залежить від виробничих потужностей, фінансової стабільності та управлінських компетенцій підприємства. З іншого боку, ефективна міжнародна діяльність дає змогу підприємству отримати додаткові ресурси, технології та інвестиції, що підвищують його внутрішній потенціал.

2. Важливим аспектом організації ЗЕД є формування спеціалізованих структурних підрозділів підприємства, які відповідають за міжнародні операції, включаючи відділи зовнішньоекономічних зв'язків, митного оформлення, фінансів та логістики. Вони забезпечують комплексний підхід до планування та виконання зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, організація та планування ЗЕД є складним і багатокомпонентним процесом, що поєднує стратегічні, фінансові, правові та управлінські аспекти. Ефективне використання механізмів планування дозволяє підприємству мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу.

3. Рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначають через показники її результативності. Економічний ефект від реалізації зовнішньоекономічних операцій поділяється на прямий та непрямий. Найбільш поширеними є показники ефективності зовнішньоторговельної

діяльності за окремими видами товарів. На практиці застосовують валютні показники ефективності, які базуються на порівнянні валютної виручки з внутрішньою собівартістю експортованих або імпортованих товарів, а також показники абсолютної ефективності, що відображають чистий дохід підприємства від здійснення експортно-імпортних операцій.

4. Об'єктом дослідження є ТОВ «Галіївський маслозавод» Житомирської області. ТОВ «Галіївський маслозавод» є українським підприємством молокопереробної галузі, яке спеціалізується на виробництві масла, сухого знежиреного молока, твердих сирів, вершків та інших молочних продуктів. Протягом 2022-2024 рр. обсяг реалізованої продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» зріс на 81 млн грн або на 29,9%. Найвищі темпи приросту спостерігаються у виробництві спредів та сухого молока (139% і 136,5% відповідно), що свідчить про ефективну стратегію орієнтації на продукти з високою доданою вартістю. Лідером за обсягом залишається вершкове масло – 102,3 млн грн (28,4% загального обсягу). Загалом підприємство демонструє стабільне зростання виробничо-фінансових показників і розширення ринків збуту.

5. У період 2022-2024 рр. чисельність персоналу ТОВ «Галіївський маслозавод» зросла на 139 осіб (65%), що свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів випуску продукції. Найбільшу частку у структурі персоналу займають робітники основного виробництва – понад 62,3%. Водночас зросла кількість фахівців (на 9,1%), що вказує на підвищення рівня технологічної та управлінської компетентності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Галіївський маслозавод» за період з 2022 по 2024 роки збільшився на 67,1% і склав 586327 тис. грн., а в 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 23,8% і склав 434293 тис. грн., що пов'язано із нарощуванням обсягів реалізації послуг, не зважаючи на те що 2022 та 2023 роки був дуже складним для України, саме через повномасштабне вторгнення рф. Відповідно й собівартість реалізованих послуг також збільшилась і у 2024 році становила 552259 тис. грн., що на 63,2% та 32,4% більше порівняно з 2022 та 2023 роками.

6. Щодо оцінки системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод», зазначимо, що можна розділити на два етапи – до та після 24 лютого 2022 року. Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну підприємство реалізовувало продукцію лише на внутрішньому ринку. ТОВ «Галіївський маслозавод» вело активну ЗЕД саме до 2022 року. На рис. 2.5 наведені дані щодо загальних доходів та доходів від експорту ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2019-2024 роки. Так у 2022 році загальні доходи склали 362 млн. грн. а частка їх від експорту 68 млн. грн. Проте вже у 2024 році загальні доходи підприємства зросли до 587 млн. грн., що в 1,6 раза більше порівняно з 2022 роком та на 34,8% більше порівняно з 2023 роком.

7. Методологічні аспекти аналізу й управління ризиком потребують використання однакових інструментальних підходів до їх вирішення. Тому доцільно виокремити та описати конкретні завдання, пов'язані з управлінням фінансовими потоками у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності, а також визначити типові процедури аналізу ризику і набір стандартних статистичних методів. Таким чином, доцільно розглянути різні сценарії розвитку підприємства в умовах кризових викликів та проаналізувати їхній вплив на стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства (рис. 3.2).

8. Аналіз потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» дає змогу зробити висновки щодо наявних недоліків у системі його управління та необхідності впровадження нових заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства. Елементи удосконалення системи управління ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод» представлені на рис. 3.4.

9. Оптимізацію організації управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно здійснити шляхом реорганізації відділу збуту та підрозділів, що відповідають за зовнішньоекономічні операції. З цією метою пропонується об'єднати всі відповідні підрозділи в єдиний відділ зовнішньоекономічної

діяльності, керівництво яким здійснюватиме заступник директора з питань зовнішньоекономічних зв'язків. Організаційну структуру цього відділу представлено нижче (рис. 3.5).

9. Для організації ефективної роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємству достатньо збільшити штат лише на три працівники, за умови перерозподілу функцій і підпорядкування деяких посадових осіб іншим структурним одиницям. У таблиці 3.3 наведено приклад застосування матричного методу під час розроблення системи розподілу завдань, повноважень та відповідальності в процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності та прийняття управлінських рішень у ТОВ «Галіївський маслозавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабець І. Г. Теоретико-методологічні засади дослідження впливу зовнішньоекономічних чинників на економічну безпеку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2021. Випуск №4. С. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.32983/22220712-2021-4-85-91> (дата звернення: 22.06.2025).
2. Балдинюк В. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №74. С. 36-43.
3. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньо-економічній діяльності аграрних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2020. №1. С. 67-78.
4. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №1. С. 83-86.
5. Бондаренко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна економіка*. 2020. № 59. С. 105-117.
6. Гаврилюк І. І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3344/3271> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2021. Випуск № 4. С. 6-17.
8. ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД, ТОВ. URL: <https://galiivskiy-maslozavod.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
9. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: Львів ДУВС, 2021. 244 с.
10. Гонтарук Я. В., Мазур К. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності

переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. *East European Scientific Journal*. 2021. № 5 (57). Part №1. P. 4-10.

11. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 09.03.2025).

12. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ: «Університет ДФС України», 2019. 410 с.

13. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск № 20. Ч. 1. 2018. С. 122-125.

14. Денисенко М. П., Панченко В., Шапоренко О. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2020. 384 с.

15. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Кузьменко С. В., Ковтун О. А. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ: ТОВ «Компринт», 2022. 525 с.

16. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Випуск № 22. С 35-39.

17. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.

18. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 39. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21> (дата звернення: 22.05.2025).

19. Дунська А. Р. Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Випуск №26. С. 69-72.

20. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної

діяльності підприємств: навчальний посібник. К.: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

21. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Випуск №6. С. 23-29.

22. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Випуск № 1. Том 4. С. 85-93.

23. Зеліч В. В., Матвеев М. В. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск № 5(05). С. 93-97.

24. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6> (дата звернення: 22.03.2025).

25. Коблош М. О. Підходи до оцінки ефективності економічної стратегії підприємства. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. 2021. Випуск №.1. С. 166-170.

26. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Випуск №6. С. 285-289.

27. Козак Ю., Сукач О., Бурлаченко Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 2020. 268 с.

28. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. Випуск №2. С. 21-26.

29. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск № 5. С. 81-85.
30. Кувік В. М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-01> (дата звернення: 11.03.2025).
31. Легостаєва О. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. Випуск №2. С. 28-32.
32. Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2021. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/2002/> (дата звернення: 09.10.2025).
33. Мазур К. В., Гонтарук Я. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. *East European Scientific Journal*. 2021. Випуск № 5 (57). Part 1. Р. 4-10.
34. Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. Випуск №1-2(41). С. 40-44.
35. Матвєєва Н. М., Базецька Г. І. Впровадження моделі оцінки управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії як метод підвищення ефективності її функціонування. *Національна академія статистики обліку і аудиту*. 2022. Випуск №45. С. 202-205.
36. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. Випуск № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/8.pdf (дата звернення: 01.01.2025).
37. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю

- підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск №6. С. 17-23.
38. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. Випуск № 5. С. 18-32.
39. Олійник О. В., Ксендзук В. В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Випуск № 4 (102). С. 50-60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60) (дата звернення: 02.009.2025).
40. Опентдatabот ТОВ «Галіївський маслозавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/37107815> (дата звернення: 02.04.2025).
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2024).
42. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 960-ХІІ із змінами № 2881-ІХ від 12.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 11.06.2025).
43. Радченко О. П., Капанжи М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Випуск № 7. С. 94-96.
44. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск №47. С. 39-44.
45. Румянцев А., Румянцева Н. Зовнішньоекономічна діяльність: підручник. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 2019. 298 с.
46. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Випуск №3(14). С. 58-71.
47. Сиротюк А. М. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/279.pdf> (дата звернення:

11.02.2025).

48. Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2022. Vol. 8, № 6. P. 1001-1008. <https://doi.org/10.22178/pos.82-2> (дата звернення: 22.02.2025).

49. Скрипник С. В., Процевіт О. С., Воронова О. В. Особливості розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 11.09.2025).

50. Стеблянко І. О., Фролова В. Ю. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: світовий досвід та вітчизняна практика. *Економічний простір*. 2020. Випуск №154. С. 29-32.

51. Талах Т. А., Талах В. І. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74> (дата звернення: 11.04.2025).

52. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8347571&tb=file> (дата звернення: 01.02.2025).

53. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2023. 524 с.

54. Тюріна Н., Карвацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

55. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12-16.

56. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. Випуск №154. С. 137-140.
57. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму зовнішньоекономічної діяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: підручник. Київ: Видавничий дім Гельветика, 2020. 424 с.
58. Чиркова Ю. Л., Квасниця В. М. Цінова стратегія суб'єктів ЗЕД в Україні: особливості формування та напрями розвитку. *Економічний простір*. 2021. Випуск № 171. С. 47-51. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-8> (дата звернення: 11.03.2025).
59. Шацька З. Я., Кравчук О. О. Особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: німецький досвід. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск № 11(1). С. 125-130.
60. Яковлев А. І., Косенко О. П. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Випуск № 1. Том. 29. С. 108-115.
61. Dibrova A. D., Dibrova L. V., Kovtun O. A., Kuzmenko S. V., Mishchenko I. A. International economic relations: Educational textbook. Київ: Видавництво ЦП КОМПРИНТ, 2023. 890 p.
62. The economic impacts of Russia-Ukraine War export disruptions of grain commodities. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/aep.13351> (дата звернення: 25.06.2025).