

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07.19 ПЗ

**КОВАЛЬСЬКОГО ВЛАДИСЛАВА  
ВАЛЕНТИНОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.936.3:339.9

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІП)

«  » \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІП)

«  » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності  
підприємства

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої  
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

\_\_\_\_\_

(ПІБ)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ольга Костюк

\_\_\_\_\_

(ПІБ)

Виконав

\_\_\_\_\_

(підпис)

Владислав Ковальський

\_\_\_\_\_

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**Олена КОВТУН**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

**073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма

**Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

затверджена наказом ректора НУБіП України від **«07»** **грудня 2023** р. **№2226«С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

**2024.11.25**

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

**Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

3. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання

**«11»**

**грудня**

**2023** р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_

— (підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали студента)

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>7</b>
1.1 Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства	7
1.2 Методи та інструменти планування ЗЕД підприємства	14
1.3 Світові тенденції та виклики в організації ЗЕД	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»</b>	<b>29</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	29
2.2. Оцінка стану та основних напрямків ЗЕД ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	33
2.3. Ідентифікація проблем та ризиків у ЗЕД ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	44
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»</b>	<b>48</b>
3.1. Оптимізація стратегічного планування ЗЕД на підприємстві	48
3.2. Вдосконалення логістичних процесів у ЗЕД	56
3.3. Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках	62
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

У випадку глобалізації світового господарства істотно підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності як економіки країни загалом, так окремого підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність стає одним із пріоритетів національної політики та стратегії діяльності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це одна із сфер його господарської діяльності, пов'язана з міжнародними економічними відносинами – експортом-імпортом товарів та послуг, ввезенням-вивезенням капіталу, фінансово-кредитними відносинами, порядком валютних операцій при експорті-імпорті, процедурами виходу на світовий ринок, як зі своїми товарами, так і з цінними паперами, порядком сплати податків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності, поїздками до інших держав, прийомом працювати іноземних спеціалістів.

На даному етапі зовнішньоекономічна діяльність стала важливою галуззю економіки більшості країн світу, яка дедалі більше впливає на ВВП країни. Вона перетворилася на дієвий засіб техніко-економічного, науково-технічного та суспільного прогресу. Зовнішньоекономічну діяльність вправі здійснювати підприємства та організації промисловості, сільського господарства, переробних галузей агропромислового комплексу, транспорту, зв'язку, будівництва, туристично-екскурсійні організації тощо.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що зовнішньоекономічні зв'язки практично у всіх країнах світу визначають економічний та соціальний розвиток держав, є складовою економіки.

Зовнішньоекономічна діяльність комерційних організацій нині переважно пов'язана з такими сферами: участю в міжнародних виставках, наданням послуг, міжнародної торгівлею. Міжнародна торгівля – одна з найрозвиненіших і традиційних форм міжнародних економічних відносин.

Участь у зовнішньоекономічній діяльності беруть сьогодні десятки тисяч підприємств та фірм. Незалежно від сфери діяльності, форми власності та

розмірів вони мають право самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції.

Мета роботи – виявити особливості організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Зазначена мета визначила завдання, які необхідно вирішити задля досягнення поставленої мети. Були поставлені такі завдання:

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ».

Предметом дослідження є оцінка ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

У роботі активно використовувалися методи маркетингового дослідження, а також специфічні прийоми та методи економічного аналізу.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання та наукові підходи до вивчення об'єктів, явищ. Були використані також методи та принципи предметно-логічного, структурно-функціонального аналізу, експертних оцінок.

Інформаційна основа роботи. Дослідження базується на всебічному вивченні праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у галузі дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновок, бібліографічний список.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Інтеграція України у світову господарську систему, розширення міжнародних зв'язків вітчизняних підприємств на основі активізації зовнішньоторговельної діяльності зумовлюють необхідність ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, у зв'язку з чим важливого значення набувають її облік та аналіз.

Економічні словники визначають зовнішньоекономічну діяльність як одну із сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов'язану із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів.

У літературі визначення зовнішньоекономічної діяльності дається у найзагальнішому вигляді і не відображає сутнісних та змістовних характеристик обумовленого явища. Наприклад, І. В. Бабій під зовнішньоекономічною діяльністю пропонує розуміти «сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних способів реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, що включають торгівлю, спільне підприємництво, надання різноманітних послуг та інші види міжнародного співробітництва», а під зовнішньоекономічними зв'язками – «форми господарських торгових та інших економічних міждержавних відносин, а також деяких відносин політичного та науково-технічного характеру на міждержавному рівні в їх сукупності та різноманітті [5, с. 46].

Подібну позицію займає О.В. Баула, який вказує, що «зовнішньоекономічна діяльність є процесом реалізації зовнішньоекономічних зв'язків», а зовнішньоекономічні зв'язки – «це міжнародні господарські, торгові,

політичні відносини, що включають обмін товарами, різні форми економічного сприяння, науково-технічного співробітництва, спеціалізацію, кооперацію виробництва, надання послуг та спільне підприємництво», з тією лише різницею, що зовнішньоекономічна діяльність зводиться не до сукупності способів, а процесу реалізації зовнішньоекономічних зв'язків [10, с.65].

На думку А.М. Вічевич зовнішньоекономічна діяльність – це самостійний найбільший напрямок міжнародного економічного співробітництва, що є врегульованим застосовним правом (торговим правом іноземних контрагентів українських учасників зовнішньоекономічних зв'язків, міжнародним приватним та українським цивільним правом) цивільно-правову підприємницьку (виробничу) комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність [16, с. 65].

Зовнішньоекономічна діяльність – це економічні зв'язки між організаціями різних країн, засновані на взаємовигідних інтересах, передбачених контрактами (договорами), щодо здійснення товарних, фінансових, інвестиційних, інформаційних та інших потоків через кордон із використанням у розрахунках іноземної валюти відповідно до міжнародних правил.

Поняття зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язане із терміном «зовнішньоекономічні зв'язки», які є сукупністю зовнішньоторговельних, валютно-фінансових, виробничих, науково-технічних, інвестиційних відносин, що здійснюються на міждержавному рівні та характеризують участь держави у системі світогосподарських зв'язків.

У аспекті управління поняття зовнішньоекономічних зв'язків ширше, ніж зовнішньоекономічної діяльності, оскільки характеризує макроекономічний рівень. Поняття зовнішньоекономічної діяльності, зазвичай, належить до рівня підприємств і закупівельних організацій, отже до мікроекономічного рівня економіки. Зовнішньоекономічна діяльність є процесом реалізації зовнішньоекономічних зв'язків.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міждержавних засад співробітництва, створення правових, торгових та політичних механізмів, що стимулюють розвиток та підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

Зовнішньоекономічна діяльність організації – сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією та кооперацією, експортом та імпортом товарів та послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні окремо взятої організації зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами.

Зовнішньоекономічні зв'язки – це одна з найскладніших сфер економіки будь-якої країни, оскільки її змістом є переміщення матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів між державами [33, с. 21].

У зовнішньоекономічних зв'язках переплітаються економіка та політика, комерція та дипломатія, торгівля та виробництво, наукові дослідження та валютно-фінансові операції.

У світовій практиці відомо більше двадцяти форм економічного співробітництва, основні форми представлені в таблиці 1.1, причому багато з них застосовується не в чистому вигляді, а в поєднанні з іншими формами. Кожна форма зовнішньоекономічної діяльності має свої економічні та організаційні особливості, вмиле використання яких у конкретних ситуаціях може гарантувати найбільшу віддачу.

Таблиця 1.1

### Основні форми зовнішньоекономічної діяльності

Форми	Характеристика
Зовнішньоторговельна діяльність	Підприємництво в галузі міжнародного обмілу інформацією, послугами, товарами, а також роботами
Виробнича кооперація	Форма співробітництва партнерів різних країн, які функціонально пов'язані між собою процесами технологічного поділу праці

## Продовження таблиці 1.1

Міжнародне інвестиційне співробітництво	Форма взаємодії з іноземними партнерами на основі об'єднання зусиль матеріально-технічного та фінансового характеру з метою збільшення обсягів експортної продукції, постійне її оновлення та розвиток
Науково-технічна та науково-виробнича співпраця	Створення спільних підприємств, виконання НДДКР, проведення різноманітних досліджень та розробок, надання високотехнологічних послуг, торгівля ліцензіями, патентування винаходів, реєстрація товарних знаків
Валютні та фінансово-кредитні операції	Супровід угод, які пов'язані із забезпеченням платежу за поставлену продукцію через конкретні форми розрахунку
Міжнародні перевезення вантажів, транспортно-експедиторське обслуговування	Особливий вид спеціалізованої діяльності з організації доставки вантажів та виконання супутніх послуг, що здійснюється експедитором для вантажовласника за договором, що передбачає експедиторську винагороду
Іноземний туризм	Експорт туристичних послуг забезпечує надходження доходів від перебування іноземних туристів у країні, а імпорт тягне витрати на оплату виїзду туристів з країни та їх перебування у зарубіжних країнах.

Основою всієї зовнішньоекономічної діяльності, як і раніше, є зовнішня торгівля, що включає експорт та імпорт різноманітних товарів у матеріально-речовій формі, товарообмінні операції, надання різних послуг, виконання тих чи інших робіт при взаємодії з іноземними контрагентами.

Як і у будь-яких відносинах, у зовнішньоекономічних – існує структура: суб'єкт та об'єкт.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є державні органи, які здійснюють її регулювання, а також іноземні чи українські юридичні та фізичні особи, які мають право провадити підприємницьку діяльність, у тому числі і зовнішньоекономічну. Крім вище представлених учасників зовнішньоекономічної діяльності, суб'єктами також є організації, які здійснюють посередницьку діяльність.

Об'єктами зовнішньоекономічної діяльності є товари, роботи, послуги, інформація, результати інтелектуальної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність організації може здійснюватися у різних видах та формах. Основними формами є такі:

- зовнішньоторговельна діяльність – це своєрідне підприємництво, яке відбувається у галузі міжнародного обміну інформацією, послугами, товарами, а також роботами;

- виробнича кооперація є однією з форм співпраці партнерів різних країн, які функціонально пов'язані між собою процесами технологічного поділу праці. Техпроцес поділу праці – це розподіл учасників на дві основні групи: створення продукції та безпосередньої її реалізації. Узгодженості партнери досягають методом сукупного ведення різних наукових розробок, прогнозування, надання матеріалів, приладів, апаратури, науково-технічної інформації, а також шляхом організації підготовки кадрів. Узгодженість забезпечується з допомогою прямих зв'язків між виробниками однорідної продукції;

- міжнародне інвестиційне співробітництво – це спосіб взаємодії з іноземними партнерами методом об'єднання зусиль матеріально-технічного та фінансового характеру. Основні цілі – це збільшення обсягів експортної продукції, постійне її оновлення та розвиток;

- валютні та фінансово-кредитні операції є одними з головних елементів зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства чи фірми. Саме ці операції супроводжують угоди, пов'язані із забезпеченням платежу за поставлену продукцію через конкретні форми розрахунку [32, с. 162].

У другій половині ХХ ст. важливу роль набула військово-технічна співпраця з іноземними державами, про яку лише порівняно недавно почали з'являтися відкриті публікації. Військово-технічне співробітництво визначається як діяльність у галузі міжнародних відносин, пов'язана з вивезенням ввезенням, у тому числі постачанням або закупівлею продукції військового призначення, а також розробкою та виробництвом продукції військового призначення.

В галузях науково-технічного та науково-виробничого співробітництва із закордонними партнерами слід відзначити виробниче кооперування, створення спільних підприємств, виконання НДДКР, проведення різноманітних

досліджень та розробок, надання високотехнологічних послуг, торгівля ліцензіями, патентування винаходів, реєстрацію товарних знаків.

Будівельні та проектно-будівельні послуги включають будівництво об'єктів за кордоном за сприяння вітчизняних організацій та на території нашої країни за участю іноземних фірм, чому можуть передувати проектно-вишукувальні роботи, а також модернізацію раніше збудованих об'єктів, надання менеджерно-консультаційних послуг.

Останнім часом все більшої актуальності набуває інвестиційна співпраця з іноземними партнерами – залучення іноземних інвестицій та інвестування за кордоном.

З цим тісно пов'язана співпраця у валютно-фінансово-кредитній сфері, що включає отримання та надання кредитів, фінансування різних проектів, здійснення платіжно-розрахункових та страхових операцій.

Співпраця на компенсаційній основі охоплює як прості, так і складні компенсаційні операції, переробку давальницької сировини та інші види зустрічної торгівлі.

Співробітництво у сфері транспорту включає міжнародні перевезення вантажів, транспортно-експедиторське обслуговування. З цим видом зовнішньоекономічної діяльності все тісніше переплітається співробітництво в галузі зв'язку та інформатики з використанням сучасних електронних засобів, ЗМІ, включаючи ТБ, радіомовлення, газетно-журнальну та документально-кінематографічну продукцію.

У зв'язку з бурхливим розвитком світового ринку туристичних послуг як самостійний вид зовнішньоекономічної діяльності можна назвати іноземний туризм – експорт та імпорт туристичних послуг. Експорт туристичних послуг забезпечує надходження доходів від перебування іноземних туристів у країні, а імпорт провокує витрати на оплату виїзду туристів із країни та їх перебування у зарубіжних країнах.

Зовнішньоекономічна реклама використовується з метою просування вітчизняної продукції на зарубіжні ринки та реалізації іноземної продукції на

території країни. Вона забезпечує приплив солідних доходів від зарубіжних та вітчизняних рекламодавців при розміщенні реклами на телебаченні та інших ЗМІ, використанні зовнішньої, друкованої та інших видів реклами [26, с. 25].

Дуже широким є діапазон соціально-культурних послуг, якими обмінюються учасники зовнішньоекономічної діяльності з іноземними партнерами. Сюди входить роздрібна торгівля, громадське харчування, готельне господарство, освіта, охорона здоров'я, фізкультура та спорт, торгівля авторськими правами тощо.

Самостійним видом зовнішньоекономічної діяльності є видавничо-поліграфічна діяльність, здійснювана разом із іноземними партнерами, зокрема спільне написання наукових праць, публікація статей у зарубіжних видавництвах.

З форм зовнішньоекономічної діяльності слід виділити зовнішньоторговельну діяльність як найпоширенішу серед України на етапі економічного розвитку. Для зовнішньоторговельних організацій основними є такі види операцій:

- експорт – це вивезення товарів з митної території країни за кордон без зобов'язання щодо зворотного їх ввезення та можливе надання іноземними особами послуг та прав на результати інтелектуальної власності;

- імпорт – купівля товару у іноземного продавця, ввезення його на митну територію країни покупця.

- реекспорт – вивезення за кордон раніше ввезених товарів, що не зазнали в країні, що реекспортує, будь-якої переробки;

- реімпорт – ввезення з-за кордону раніше вивезених вітчизняних товарів, що не зазнали там переробки;

- зустрічна торгівля (зустрічні угоди) є організаційно пов'язаними експортно-імпортними операціями, за яких експортер зобов'язується прийняти на оплату вартості свого товару всю чи частину вартості зустрічного імпортного товару покупця. Прикладом зустрічних угод може бути бартерне співробітництво з урахуванням товарообміну.

На практиці досить складно провести чітку межу між видами та формами зовнішньоекономічної діяльності. Під час створення класифікації видів цієї діяльності чималу роль грає суб'єктивний чинник.

Таким чином, форми зовнішньоекономічної діяльності характеризуються великою різноманітністю та рухливістю. У міру інтенсифікації світогосподарських зв'язків з'являються нові форми, які з часом можуть стати її самостійними видами, тоді як сутність основних видів даної діяльності в цілому залишається цілком стабільною.

## **1.2 Методи та інструменти планування ЗЕД підприємства**

В даний час сотні тисяч підприємств України в тій чи іншій формі беруть участь у світогосподарських зв'язках, і форми їхньої участі найрізноманітніші. Зовнішньоторговельна діяльність підприємств є найважливішим чинником формування світової глобальної економіки. Практично немає жодної країни, яка не була б залучена до світової системи обміну товарами.

Україна сьогодні переживає етап становлення нових методів господарювання та ведення економіки. Зміни та реформи стосуються багатьох сфер життєдіяльності. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства стає більш значущою та актуальною [24, с. 87].

На даний момент зовнішньоекономічну діяльність має право здійснювати об'єднання, підприємства та організації промисловості, комерційні структури, торговельно-посередницькі організації, сільське господарство тощо.

Підприємством є суб'єкт господарювання, який на основі використання економічних ресурсів виробляє і реалізує товари, виконує роботи, надає послуги. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією та кооперацією, експортом та імпортом товарів та послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні підприємства зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів із іноземними партнерами.

Зовнішньоекономічна діяльність є складовою всієї роботи більшості підприємств України. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає підприємству нові можливості, такі як використання переваг міжнародної кооперації виробництва та свободу у прийнятті рішень для здійснення своїх виробничих завдань. Для українських підприємств це такі завдання, як:

- вільний вибір виробничих ресурсів із опорою на можливості світового ринку;
- свобода вибору напрямків та форм реалізації виробленої продукції з максимальною прибутковістю;
- свобода вибору виробничого партнера з кооперації, який найбільше відповідає економічним інтересам підприємства;
- свобода вибору шляхів та можливостей підвищення технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності виробленої продукції, зміцнення експортного потенціалу;

Включаючись у міжнародну кооперацію виробництва, підприємство стає учасником міжнародного відтворювального процесу як єдиного цілого, окремі елементи якого взаємопов'язані та взаємозалежні. Це створює основу для економічної стабільності окремих його ланок.

Підприємство самостійно визначає вид своєї діяльності та приймає рішення щодо виконання поставлених завдань. Критерієм вибору тієї чи іншої правової форми зовнішньоекономічної діяльності є економічні можливості та потреби підприємства [20].

Підприємство може здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони не заборонені законом та відповідають цілям, передбаченим у статуті.

Усі підприємства – учасники зовнішньоекономічної діяльності є самостійними юридичними особами, які мають відокремлене майно, мають право від свого імені набувати майнові і особисті немайнові права та нести обов'язки, і навіть бути позивачами у суді.

Усі підприємства – виробники конкурентоспроможної продукції мають право на самостійне здійснення експортно-імпортних операцій. У зв'язку з цим у господарській діяльності будь-якого виробника, що виходить на зовнішній ринок, істотну роль може відігравати зовнішньоторговельна діяльність. Вихід на зовнішній ринок підприємства можуть здійснювати як самостійно, і через зовнішньоторговельні організації-посередники. Ці організації, зазвичай, реалізують продукцію дрібних і середніх фірм на світовому ринку, але до послуг можуть вдаватися й великі підприємства, які не мають свого зовнішньоторговельного апарату.

Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає у собі кілька етапів, які у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Етапи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності

Етап	Характеристика
Оцінка ризиків	- валютного: зміна валютного курсу; - політичних: зміни законів країн імпортерів та експортерів, санкції, дефолт у країні партнера тощо; - транспортних.
Підготовка кадрів	Необхідність мати такі компетенції: - знання мови партнера; - знання митного законодавства; - комунікабельність та вміння розташовувати до себе.
Вибір контрагента	Необхідно проаналізувати ринок, використовуючи всі доступні канали інформації: від інтернету до замовлення аналізу ринку
Добір коду товарної номенклатури зовнішньоекономічної діяльності	Будь-який вантаж, що перетинає митницю, має бути кодований за класифікатором ТН ЗЕД. Код складається з 10 цифр і використовується при декларуванні та стягуванні мит. Класифікатор містить 21 розділ, у кожному є підрозділи.
Оплата митних платежів	Митні платежі, до яких належать: - збори; - ввізне мито; - вивізне мито; - акциз, що стягується при ввезенні;

## Продовження таблиці 1.2

Оплата супутніх витрат	Крім оплати вартості товару за контрактом та його доставки, необхідно придбати ліцензію або сертифікат на товар.
Підготовка та укладання контракту	Договір укладається двома мовами. Найчастіше за підготовку та укладання контракту відповідає фахівець із зовнішньоекономічної діяльності.
Оформлення товару на митниці та реєстрація учасника зовнішньоекономічної діяльності	При реєстрації учасника ЗЕД у митниці надаються копії статутних документів у момент митного оформлення товарів, після чого учасник ЗЕД вважається таким, що зареєструвався в митному органі.
Бухгалтерський облік зовнішньоекономічної діяльності	Організація бухгалтерського обліку при ЗЕД провокує як збільшення кількості застосовуваних облікових документів, так і низку особливостей: як у відображенні облікових операцій, так і у оформленні звітності.
Вимірювання, оцінка та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Ефективність ЗЕД підприємства визначається на основі співвідношення результатів та витрат у зовнішньоторговельних операціях на всіх етапах їх проведення: при плануванні ЗЕД, виборі найбільш ефективних варіантів, при економічному обґрунтуванні окремих угод, аналізі фінансового результату за минулий період загалом або за реалізованим контрактом.

Показник ефективності при розрахунку, як правило, залежить від виду операції на зовнішньому ринку, цілей, особливостей та умов цієї угоди.

Економічна ефективність експорту. Показник економічного ефекту від експорту товарів, продукції, робіт чи послуг визначається так:

$$E_{\text{Екс}} = V_{\text{вф}} + V_{\text{г}} - Z_{\text{екс}}, \quad (1.1)$$

де  $E_{\text{Екс}}$ . - показник економічного ефекту експорту, грн.;

$V_{\text{вф}}$ . - відрахування до валютного фонду підприємства (за курсом на дату надходження валюти, грн.);

$V_{\text{г}}$ . - гривневий виторг, грн.;

$Z_{\text{екс}}$ . - витрати підприємства на експорт товару (маркетинг, реклама, страхування, транспорт, мита, збори та ін).

За економічним змістом показник ефекту ідентичний поняттю прибутку. Формула розрахунку показника економічної ефективності експорту представлена нижче:

$$E_{\text{екс}} = V_{\text{вф}} + V_{\text{г}}/Z_{\text{екс}}, \quad (1.2)$$

де  $E_{\text{екс}}$ . - показник економічної ефективності експорту, грн. / грн.

Показник ефективності необхідний для того, щоб визначити, скільки результату визначає кожна гривня витрат. Експорт є ефективним лише в тому випадку, якщо показник економічної ефективності більший за одиницю [14, с. 116].

Для отримання більш об'єктивного висновку щодо експорту товару показник ефективності експорту  $E_{\text{екс}}$  порівнюється з показником ефективності виробництва та реалізації товару на внутрішньому ринку  $E_{\text{вн}}$ :

$$E_{\text{вн}} = O_{\text{екс}}/C_{\text{п.екс}} + Z_{\text{р.вн}}. \quad (1.3)$$

де  $E_{\text{вн}}$ . - показник ефективності на внутрішньому ринку, грн. / грн.;

$O_{\text{екс}}$ . - обсяг експорту, грн.;

$C_{\text{в.екс}}$ . - виробнича собівартість експортних товарів;

$Z_{\text{р.вн}}$ . - витрати на реалізацію експортного товару всередині країни, грн.

Необхідною умовою ефективності експорту є виконання співвідношення:

$$E_{\text{екс}} > E_{\text{вн}} > 1, \quad (1.4)$$

Підприємства здійснюють імпорт або для власного споживання або для реалізації на внутрішньому ринку.

Залежно від цілей здійснення імпорту економічна ефективність може розраховуватися у різний спосіб.

Якщо необхідно розрахувати економічний ефект імпорту для внутрішнього споживання, може бути використана така формула:

$$E_{\text{Еімп.}} = Z_{\text{і}} - Ц_{\text{Сімп.}}, \quad (1.5)$$

де  $E_{\text{Імп.}}$  - показник економічного ефекту від імпорту продукції для власного використання, грн.;

$V_i$  - повні витрати на виготовлення (придбання) та користування продукцією, альтернативною імпортній, грн.;

$$V_i = C_k + E_p \text{ в.} \quad (1.6)$$

де  $C_k$  - ціна купівлі (витрати на виготовлення) товару за базовим варіантом, що включає всі витрати, пов'язані з її придбанням (виготовленням), грн.;

$E_p \text{ в.}$  - експлуатаційні витрати за весь період служби товару, альтернативного або аналогічного імпортному, які включають вартість споживаних матеріалів, сировини, вартість палива та енергії, вартість ремонтів, заміни запчастин, заробітну плату робітників з усіма відрахуваннями, зайнятих обслуговуванням та ін, грн.;

$C_{\text{Імп.}}$  - вартість споживання імпортного товару, грн.;

$$C_{\text{Імп.}} = C_k \text{ в.} + E_p \text{ в.}, \quad (1.7)$$

де  $C_p$  - вартість купівлі (придбання) імпортного товару, що включає всі витрати, пов'язані з придбанням товару на зовнішньому ринку, грн.;

$E_p \text{ і.}$  - експлуатаційні витрати за весь період служби імпортного товару.

Показник економічного ефекту показує, який прибуток матиме імпортер, якщо придбає імпортний товар замість придбання (виготовлення) товару, альтернативного імпортному [15, с. 116].

$$\text{Якщо } C_{\text{Імп.}} > V_i, \quad (1.8)$$

то абсолютне значення цього показника говорить про той прибуток, який може мати потенційний імпортер, якщо він замість імпортного товару придбає

(виготовить) товар, альтернативний імпортному. Абсолютне значення цього показника говорить про розмір збитку, який матиме імпортер, якщо він все ж таки придбає імпортний товар замість придбання (виготовлення) товару, аналогічного імпортному.

Показник економічної ефективності імпорту товару для власного використання розраховується так:

$$E_{\text{імп.}} = Z_i / Ц_{\text{імп.}} \quad (1.9)$$

Необхідною умовою ефективного імпорту в цьому випадку є  $E_{\text{імп.}} > 1$ . Даний показник дозволяє оцінити у скільки разів імпортний товар ефективніший за товар, альтернативний імпортному.

Економічна ефективність імпорту з метою продажу товару, що імпортується, на внутрішньому ринку може бути розрахована наступним чином:

$$E_{\text{Еімп.}} = Ц_{\text{р. та}} - Ц_{\text{п. та}} \quad (1.10)$$

де  $E_{\text{Еімп.}}$  - показник економічного ефекту імпорту, грн.;

$Ц_{\text{р.і}}$  – вартість реалізації імпортних товарів з відрахуванням витрат, що пов'язані з реалізацією, грн.;

$Ц_{\text{к.і}}$  – вартість купівлі (придбання) імпортних товарів, куди входять всі витрати, пов'язані зі своїми придбанням, грн.

Термін здійснення витрат однаковий, тому для простоти їхнє складання не проводиться [15].

Показник ефекту від імпорту товарів показує, який прибуток матиме імпортер від закупівлі та реалізації на ринку імпортних товарів.

Показник економічної ефективності імпорту та реалізації товару на внутрішньому ринку розраховується за формулою:

$$E_{\text{імп.}} = Ц_{\text{р.і}} / Ц_{\text{п.і}}, \quad (1.11)$$

Показник ефективності імпорту  $E_{\text{імп.}}$ , що розраховується за формулою (1.11), полягає у тому, що він показує, скільки гривень виручки отримує імпортер на кожну гривню витрат, пов'язаних з імпортом. Необхідною умовою ефективного імпорту є співвідношення:  $E_{\text{імп.}} > 1$ .

Якщо підприємство займається експортом та імпортом одночасно, то для оцінки його роботи на зовнішньому ринку за певний період можуть бути розраховані інтегральні показники ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

Показник інтегрального економічного ефекту від експортно-імпортної діяльності  $E_{\text{Еекс.-імп.}}$  може бути розрахований наступним чином:

$$E_{\text{Еекс.-імп.}} = E_{\text{Еекс.}} + E_{\text{Еімп.}}, \quad (1.12)$$

де  $E_{\text{Еекс.}}$  – сумарний економічний ефект від експорту, наведений до проміжку часу, за який визначається ефект, грн. Визначається як сума ефектів за всіма експортними угодами, вчиненими за відповідний період часу.

$E_{\text{Еімп.}}$  – сумарний економічний ефект від імпорту, наведений до проміжку часу, за який визначається ефект, грн. Може бути визначений як сума ефектів за всіма імпортними угодами, вчиненими за відповідний період часу.

Показник інтегрального економічного ефекту показує прибуток, який мав учасник ЗЕД за відповідний період по всій сукупності експортно-імпортних операцій.

Інтегральний показник ефективності експортно-імпортної діяльності показує, скільки копійок прибутку має підприємство на кожну гривню витрат, пов'язаних з експортно-імпортними операціями, або яка рентабельність (у відсотках) експортно-імпортних операцій загалом і розраховується за формулою:

$$E_{\text{Еекс.-імп.}} = (E_{\text{Еекс.-імп.}} / Z_{\text{Еекс.+Зімп.}}) * 100\% \quad (1.13)$$

де  $E_{\text{екс.-імп.}}$  - інтегральний показник ефективності експортно-імпортової діяльності, коп. / грн., %;

$Z_{\text{екс.}}$  - повні витрати на експорт, приведені до проміжку часу, за який визначається економічна ефективність, грн.;

$Z_{\text{імп.}}$  - повні витрати на імпорт, приведені до проміжку часу, за який визначається економічна ефективність, грн.

Найчастіше на ефективність операції при експортно-імпортової операціях впливають умови комерційного кредиту. Для обліку впливу умов комерційного кредиту на ефективність угоди розраховується коефіцієнт кредитного впливу як ставлення результату угоди з наданням комерційного кредиту до результату угоди без надання комерційного кредиту, тобто. при оплаті готівкою:

$$K_{\text{кр.}} = V_{\text{к}}/V_{\text{п}}, \quad (1.14)$$

де  $K_{\text{кр.}}$  – коефіцієнт кредитного впливу, частки одиниці;

$V_{\text{к.}}$  – гривневий еквівалент валютної виручки від експорту товарів з наданням відстрочки платежу (комерційного кредиту покупцю), наведений на момент поставки товару, грн.;

$V_{\text{п.}}$  – гривневий еквівалент валютної виручки від експорту товару без надання відстрочки платежу (при оплаті готівкою), грн.

Коефіцієнт кредитного впливу показує, у скільки разів знижується (якщо його значення менше одиниці) чи підвищується (якщо його значення більше одиниці) ефективність угоди з наданням комерційного кредиту проти угоди без надання комерційного кредиту, тобто.

$$E_{\text{к.}} = E_{\text{н.}} * K_{\text{кр.}} \quad (1.15)$$

Методи порівняння, співвідношення результату та витрат допомагають розрахувати економічну ефективність товарообмінних операцій. Результатом товарообмінної операції буде вартісна оцінка отриманих коштів за поставлену

продукцію товарів, робіт, послуг [12, с. 241]. Різновидом товарообмінної операції є операція з давальницькою сировиною (толінг). Результатом для підприємства, яке переробляє іноземну сировину зі сплатою за переробку готової продукції, буде вартість цієї готової продукції. Таким чином, наведені показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволяють всебічно та об'єктивно оцінити діяльність суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній сфері, визначивши основні напрями підвищення ефективності даної діяльності суб'єкта господарювання.

### **1.3 Світові тенденції та виклики в організації ЗЕД**

Особливістю сучасного етапу розвитку міжнародної торгової системи стали нові виклики трансформації світової економіки. Еволюційні процеси нарощують свої темпи настільки швидко, що виникає питання необхідності глобальної перебудови [15]. Йдеться не лише про пошук нової моделі економічного розвитку, а й про проблеми у глобальному управлінні та регулюванні міжнародних економічних відносин. Світові економіко-політичні процеси відбиваються і на уповільненні темпів зростання міжнародної торгівлі. Криза Доха-раунду Світової організації торгівлі (СОТ), посилення торгових воєн демонструють явну турбулентність міжнародної торгової системи.

З початку ХХІ століття глобальна трансформація стала торкатися всіх сфер життєдіяльності. Світові трансформаційні процеси тісно пов'язують із поняттям глобалізації. Її вивченню присвячено чимало досліджень, проте багато вчених стали говорити про кризу глобалізації після світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 років. В даний час академічна спільнота розділилася на два напрями досліджень глобалізації. Одні дослідники запевняють, що відбувається процес деглобалізації (deglobalization), посилюється економічна політика в руслі автономних односторонніх дій (disembedded unilateralism), зокрема, у торговельній сфері мають на увазі застосування протекціоністських заходів державами в односторонньому

порядку. Інші наполягають, що сучасному світу притаманний процес гіперглобалізації (hyperglobalization), який характеризується посиленням торгівлі доданою вартістю (TiVA, trade in value added) та взаємодією між ринками товарів та капіталу [45]. Парадоксально, але можна стверджувати, що зараз відбувається переплетення двох, здавалося б, різноспрямованих явищ, що призводять до турбулентності міжнародних торговельно-економічних відносин.

Розуміння цих тенденцій необхідне для побудови ефективної торгової політики України з метою захисту своїх економічних та геополітичних інтересів [44].

Дискусії про гіперглобалізацію, втім, як і про деглобалізацію стали активно проводитися після світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 р. Американський економіст Д. Родрік одним із перших заявив про необхідність перегляду державної політики в умовах гіперглобалізації, оскільки вона загрожує державному суверенітету. На його думку, глобалізація зайшла надто далеко, фактично розмиті кордони між країнами, сильно ускладнений контроль за діяльністю транснаціональних корпорацій. В інших дослідженнях під гіперглобалізацією розуміється прискорений розвиток торгівлі, що випереджає приріст ВВП на початку XXI століття, та загалом посилення ролі торгівлі та інтеграції. Крім розширення торгових та інтеграційних взаємозв'язків до гіперглобалізації також відносять розвиток Інтернету та технологій у міжнародному бізнесі. Р. Болдуїн характеризує сучасний етап як нову глобалізацію, яка має на увазі конкуренцію не між країнами, а між глобальними ланцюжками вартості. У цей же період низка дослідників стала говорити про необхідність деглобалізації, оскільки світова фінансово-економічна криза була явним доказом неспроможності глобалізаційних процесів. Зниження темпів приросту міжнародної торгівлі після кризи було очевидною ознакою деглобалізації. Деякі експерти стверджують, що процеси глобалізації циклічні, і в даний час світ зіткнувся з деглобалізацією 2.0 (деглобалізація 1.0 охоплювала період після Великої депресії), яка характеризується зниженням ролі провідних

держав, торговими війнами, проблемами розвитку інтеграції, зокрема, Брексит, і т.д. [43].

Таким чином, і гіперглобалісти, і деглобалісти розглядають торгівлю як ключовий індикатор розвитку глобалізаційних процесів. Крім того, обидві групи дослідників виступають за необхідність перегляду існуючої системи її регулювання. Так, Д. Родрік говорить про те, що СОТ є породженням гіперглобалізації, тому вона не справляється зараз зі своїми завданнями у глобальному управлінні, і держави вдаються до застосування протекціоністських заходів, щоб захистити свої національні інтереси та суверенітет. Збільшення числа торгових суперечок у СОТ останніми роками може бути доказом цього [42].

Гіперглобалізація також характеризується гіперрегіоналізацією, під якою розуміють збільшення кількості регіональних торгових угод, поява як мегарегіональних торгових угод, так і плюрилатеральних, тобто угод з обмеженим колом учасників щодо певних сфер регулювання торгівлі. Однак розширення процесів регіоналізації є також певною ознакою деглобалізації, оскільки країни таким чином уникають багатонаціонального регулювання в рамках СОТ. Деглобалісти вказують також на значне збільшення протекціоністських заходів після світової фінансово-економічної кризи «Джамбо», або комплексний протекціонізм, за останнє десятиліття ініціює необхідність реформування СОТ. В цілому, аналіз індексу глобалізації КОФ демонструє, що країни світу стали знижувати свою участь у глобалізаційних процесах у всіх сферах, не лише у торгівлі.

Турбулентність сучасної світової економіки пов'язана з тим, що на даний момент не зрозуміло, в якому напрямку піде подальший процес її трансформації. З одного боку, характерною рисою трансформації як економічних, так і політичних систем прийнято вважати односпрямованість. Отже, можна припустити два сценарії трансформації міжнародної торгової системи.

Перший сценарій – це еволюція трансформаційних процесів у руслі подальшої гіперглобалізації. Другий сценарій відобразатиме розвиток міжнародної торгової системи при переважному впливі процесів деглобалізації (зворотна трансформація). Проте можна розглядати трансформацію з погляду циклічності її процесів. У цьому випадку можна припустити третій сценарій – розвиток міжнародної торгової системи при чергуванні впливу гіперглобалізації та деглобалізації. Можливий і четвертий сценарій – революційна трансформація, різка зміна парадигми, нові явища в господарській діяльності, які потребують інших інструментів глобального управління.

Проаналізуємо перспективи системи регулювання міжнародної торгівлі та розвитку СОТ у рамках даних чотирьох сценаріїв. В умовах розвитку першого сценарію при поглибленні гіперглобалізації відбуватиметься посилення взаємозалежності країн та ринків за рахунок подальшого поширення світових виробничих систем. Роль складних глобальних ланцюжків створення вартості, які включають велику кількість учасників з різних країн світу, зростає з кожним роком [40, с. 35]. Крім того, крім США та Німеччини з'явився новий центр або хаб виробничих процесів - Китай. Розростання глобальних мереж переважно виробничого та технологічного характеру призведе до складності одностороннього державного регулювання, з одного боку, та до необхідності подальшої лібералізації торгівлі, з іншого, оскільки компанії та їх країни походження конкуруватимуть за можливість участі у даних мережах. Оскільки мережі будуються навколо країн-хабів, то, окрім багатосторонніх торгових переговорів зросте і роль регіональних та мегарегіональних угод із країнами-хабами. Крім того, складність регулювання діяльності транснаціональних компаній, що вибудовують глобальні ланцюжки вартості, буде також зростати та вимагати нових норм та правил регулювання їх діяльності.

Подальшому процесу гіперглобалізації також сприятиме і цифровізація. Торгівля товарами, виробленими з урахуванням інформаційних технологій, останні десятиліття експоненційно зростає [38], так само як посилюється і роль

торгівлі послугами. Очікується подальший розвиток міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами та послугами та скорочення ролі традиційних ринків. З іншого боку, швидкими темпами розвивається електронна торгівля.

Оскільки утворення СОТ більшою мірою сприяло лібералізації торгівлі традиційними товарами, мабуть, наростатиме необхідність у виробленні нових норм та правил. Так, Генеральна угода з торгівлі послугами (ГАТС) у рамках СОТ хоч і була спрямована на лібералізацію торгівлі послугами, багато країн при приєднанні взяли дуже обмежені зобов'язання. Тому з'явилася ініціатива плюралітеральної угоди у сфері послуг – ТІСА. СОТ змушена розглядати нові ініціативи та угоди, оскільки це буде відповідати попиту з боку її країн-членів.

У рамках другого сценарію слід очікувати посилення протекціонізму та торгових конфліктів між країнами. За останні кілька років кількість протекціоністських заходів у світовій економіці значно зросла, тоді як кількість заходів, що сприяють лібералізації, знижується.

У разі продовження процесів деглобалізації та її ескалації торгових воєн між провідними торговими державами слід очікувати на утворення торгових блоків. Вони будуть шикуватися навколо основних торгових держав через укладання двосторонніх та регіональних торгових угод (РМС). Роль СОТ значно знизиться, її завдання зведеться до моніторингу та підтримки базових принципів та норм, тоді як подальший розвиток регулювання міжнародної торгівлі буде відбуватися в рамках РТС, причому при домінуючій позиції провідного торгового партнера.

За третього сценарію циклічного розвитку глобалізаційних процесів торговим державам, які утворили торгові блоки на шляху деглобалізації, для отримання більших економічних вигод необхідно вести один з одним переговори про розвиток співробітництва. Це вимагатиме певної лібералізації на багатосторонньому рівні. Тому, ймовірно, будуть вишиковуватися паралельно як системи регіонального, так і багатостороннього регулювання. І тут роль СОТ знову зростатиме, проте вона буде другорядною по відношенню до РТС.

Зрештою, глобальна трансформація економічних, політичних та соціальних процесів може вимагати нових інституцій регулювання.

Так, ініціатива «Один пояс, один шлях» може розглядатися як відповідь Китаю на укладання мегарегіональних та плюрилатеральних угод у пошуку нової форми міжкраїнної взаємодії. Можливо, що через певний проміжок часу на світовій арені можуть сформуватись нові глобальні лідери, які будуть зацікавлені у розбудові існуючої системи глобального управління. У цьому випадку, безперечно, позитивні результати діяльності СОТ у встановленні норм і правил міжнародної торгівлі враховуватимуться під час створення іншої організаційної структури, але вона буде спрямована на вирішення завдань свого часу, відповідаючи насамперед національним інтересам провідних держав. В даний час точно визначити траєкторію розвитку трансформації глобального управління та міжнародної торгової системи досить складно.

Важливо, що за будь-якого зі сценаріїв СОТ необхідно провести низку реформ та перетворень. Розширення та поглиблення багатосторонніх принципів та норм дозволить організації впоратися зі зростаючою інституційною конкуренцією з боку РТС та можливих альтернативних угод. При цьому країнам-членам СОТ слід відстежувати трансформаційні процеси та коригувати відповідно свою торгову політику, щоб ефективно захищати свої національні інтереси та отримувати економічні вигоди від участі у багатосторонніх, плюралітеральних та регіональних переговорах.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на сьогодні є одним з найбільших вітчизняних виробників кондитерської продукції. Компанія спеціалізується на виробництві шоколаду, шоколадних цукерок, злакових солодоців та снєків, желеино-жувальних ласощах та інших кондитерських виробів. Відправною точкою в історії створення підприємства став 1991 рік, коли підприємство заснували у якості постачальника продукції з какао для кондитерських фабрик в Україні. Найменування компанії склалося від перших букв фамілій та імен двох засновників: Авраменка Володимира та Валерія Кравця. Згодом, через 3 роки потому було запущено виробництво безпосередньо солодоців – пустотілих шоколадних фігурок. Вже у 1998 році компанія стала лідером на кондитерському ринку України та володіла кондитерськими фабриками у Донецьку, Луганську та Мукачеві. У той же час було залучено стратегічного американського інвестора – Western NIS Enterprise Fund.

На початку 2003 року почала свою роботу фабрика у Донецьку та придбана нова, у Дніпрі, де тепер на сьогоднішній день зосереджено переважну частину виробничих потужностей підприємства. У період з 2005 по 2009 рік було проведено комплексну модернізацію та оновлення виробництва. У подальші роки компанія стабільно розвивалася та покращувала свої позиції на вітчизняному та іноземних ринках, проте у 2014 році, внаслідок загострення становища на сході України, 2 великі фабрики у Донецьку та Луганську довелося закрити та перевести все виробництво на найближчу до них – у Дніпрі.

Ключовими брендами компанії в Україні та інших державах є такі: «Королівський Шарм», «Гулівер», «Шоколадна ніч», «KRESKO»; «Бам-Бук», «Мажор», «Жувіленд» та інші.

Організаційна структура Кондитерської фабрики «АВК» є лінійно-функціональною (рис. 2.1).



Рис .2.1 - Організаційна структура ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

Основу лінійно-функціональних структур становить принцип побудови та спеціалізації управлінського процесу з функціональних підсистем організації, якими на кожному рівні управління формуються функціональні служби.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його Статуту. На чолі ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» стоїть директор. В його повноваження входить розробка стратегії діяльності підприємства, і навіть вирішення основних проблем. Займається виданням наказів та розпоряджень. Повноваження виконавчого директора – вирішення всіх важливих питань, що

стосуються діяльності фірми, розпорядження майном, укладання договорів, зокрема з найму працівників. У межах повноважень повну відповідальність за діяльність організації несе директор. Він забезпечує збереження коштів, товарно-матеріальних цінностей та іншого майна підприємства, і навіть займається видачею довіреностей, відкриває у банках рахунки, користується правом розпорядження коштами.

Комерційний директор виконує організацію та вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості своєї продукції, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, досягнення найбільших результатів за найменших витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Відділ по роботі з персоналом. Здійснює початковий відбір та тестування співробітників. Позначає посадові обов'язки та слідкує за їх виконанням.

Адміністративно-господарський відділ. Вирішує організаційні питання компанії. Забезпечує рух документообігу.

Бухгалтерія. Організовує облік грошових коштів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, облік витрат виробництва та обігу, виконання робіт.

Відділ продажів та закупівель. Займається закупівлею сировини та витратних матеріалів.

Клієнтський відділ. Забезпечує роботу із клієнтами. Відповідає за ведення переговорів, укладання договорів, відповідає за пред'явлені претензії.

Відділ маркетингу та реклами. Вивчає ринок та його тенденції. Розробляє і проводить програми просування продукції, що включають різні види реклами. Досліджує попит на продукцію та споживчі переваги. Аналізує ефективність рекламних заходів. До відділу маркетингу та реклами входять: начальник відділу; аналітик; PR-менеджер. Виробничі цехи займаються виготовленням кондитерських виробів.

Щоб провести повноцінний аналіз виробничо-господарської діяльності

ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ», скористуємося опублікованою фінансовою звітністю компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «АВК  
КОНФЕКШЕНЕРІ», (тис. грн)**

Стаття	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 362 289	1 326 483	1 544 196
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	967 097	882 549	1 015 436
Валовий прибуток	395 192	443 934	528 760
Інші операційні доходи	59 689	33 703	26 800
Адміністративні витрати	86 061	44 093	64 839
Витрати на збут	256 407	224 220	234 793
Інші операційні витрати	57 964	56 730	29 353
Фінансовий результат від операційної діяльності:	54 449	152 594	226 575
Інші фінансові доходи	37	1 013	2 843
Інші доходи	16	79	-
Фінансові витрати	21 917	26 702	34 492
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	32 580	126 981	194 926
збиток			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-9 874	-30 762	-42 735
Чистий фінансовий результат: прибуток	22 706	96 219	152 191
збиток			

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку.

Зокрема в 2021 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,

послуг) становила 1 362 289 тис. грн. В 2022 році відбулося зменшення виручки на 35806 тис. грн в порівнянні з 2021 роком. Приріст з 2022 по 2023 виявився позитивним, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 217713 тис. грн..

Оскільки собівартість продукції не зазнала особливих змін, ріст та спад у динаміці валового прибутку відбувався рівномірно відповідно чистому доходу.

Чистий фінансовий прибуток з 2021 по 2022 виріс на 73513 тис. грн, більше ніж на половину. З 2022 по 2023 рік чистий фінансовий прибуток збільшився на 55972 тис. грн.

## **2.2. Оцінка стану та основних напрямків ЗЕД ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»**

Зовнішньоекономічною діяльністю на досліджуваному підприємстві займається фахівець із ЗЕД – особа, яка має вищу економічну чи інженерно-економічну освіту. Призначення на посаду та звільнення не проводиться керівником підприємства.

Фахівець із зовнішньоекономічної діяльності повинен знати [5, с. 88]:

- чинне законодавство, постанови, розпорядження, накази вищих органів, що регулюють зовнішньоекономічну та господарську діяльність України, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з питань організації зовнішньоекономічної діяльності: напрями та перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі та підприємства;

- порядок та умови укладання та виконання договорів;

- нормативно-правові акти, пов'язані з митним оформленням товарів та їх переміщення через митний кордон України, порядок роботи з митними органами.

Основними функціями є:

- організація встановлення прямих, виробничих та науково-технічних зв'язків, вирішення питань виробничо-технічної кооперації з підприємствами та фірмами інших країн;

- здійснення підготовки та участь у переговорах з іноземними фірмами;

- організація в установленому порядку прийому представників зарубіжних та вітчизняних підприємств (фірм), які прибули для вирішення питань із зовнішньоекономічних зв'язків;

- розробка рекомендацій щодо розвитку нових форм зовнішньоекономічного співробітництва;

- контроль виконання договорів із зовнішньоторговельними організаціями щодо постачання продукції на експорт та постачання іноземними фірмами продукції з імпорту;

- погодження з іноземними партнерами умов постачання (закупівлі) товарів відповідно до законодавства України;

- розробка та оформлення договорів щодо зовнішньоекономічних угод;

- підготовка документів для митного оформлення товарів відповідно до обраного митного режиму;

- здавання товарів на склад тимчасового зберігання митного посту та його отримання після завершення митного оформлення;

- організація перевезення імпортованих товарів від відправника вантажу до місця отримання;

- оформлення документації щодо експортних поставок та імпортних закупівель товарів за заявками від комерційного відділу.

Аналіз та первинна оцінка постачальників здійснюється на основі їх здатності виконувати вимоги контракту на закупівлю за такими критеріями:

- відповідність якості продукції вимогам нормативної документації;

- здатність виготовляти (постачати) необхідну номенклатуру товару у необхідних обсягах;

- рівень та стабільність цін на товар;

- форми розрахунків за товар з постачальниками;

- комерційні пропозиції постачальників;
- терміни виконання поточних та екстрених замовлень;
- вид та матеріал тари, упаковка, умови транспортування та зберігання;
- наявність у постачальника резервних потужностей;
- витрати на транспортування;
- досвід співробітництва;

Рішення про вибір постачальника затверджує керівник ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ».

Можна виділити такі основні етапи здійснення операцій з імпорту [8, с.55]:

1 Розміщення замовлення на придбання того чи іншого виду сировини. Менеджер з імпорту здійснює переклад іноземною мовою зазначених документів (у разі придбання у країнах далекого зарубіжжя), оформляє запит фірмам – виробникам (постачальникам) для отримання комерційних пропозицій.

Оцінка надійності потенційних постачальників здійснюється так:

1. Комерційна інформація про фірми, що надсилається на ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» цими ж фірмами; подання запиту до фірм, які надають інформаційні послуги.

2. Після отримання комерційних пропозицій менеджер з імпорту організує переклад отриманого матеріалу. На підставі складається кон'юнктурний лист для затвердження постачальника директором.

3. Після вибору постачальника та досягнення з ним домовленості з найважливіших питань починається процес підготовки контракту.

Підготовка та оформлення контрактів для підписання здійснюється працівниками ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ». Усі контракти та додатки до них оформлюються у 2-х примірниках. Помарки та підчистки у контрактах та додатках до них не допускаються. Кожна сторінка договору обов'язково візується менеджером, який веде договір. Один екземпляр контракту візується на звороті останнього листа фахівцем із зовнішньоекономічної діяльності та

бухгалтерією підприємства. Використовуються переважно типові форми контрактів, які включають такі розділи:

- предмет договору;
- ціна та загальна сума контракту;
- платіж;
- базиси постачання (EXW, FCA, CIF, DAP);
- упаковка та маркування;
- здавання та приймання товарів;
- рекламації;
- форс мажор;
- інші умови.

Поруч із візою вказується чітко прізвище особи, яка завізувала контракт, а також дата. Програми візуються у тому ж порядку.

Підготовлений для підписання контракт підлягає обліку в економіста, для цього контракту присвоюється відповідний номер. До договору, можливо додається специфікація, у якій вказується: найменування товару; кількість; ціна за одиницю; сума; термін постачання.

Оригінали контрактів, доповнень та змін до них підлягають зберіганню в ОВО, що унеможливило б доступ до них сторонніх осіб. Копія контракту з усіма змінами та доповненнями як «діловий екземпляр» знаходиться у спеціаліста із зовнішньоекономічної діяльності, який веде виконання контракту. Оригінали контрактів, доповнень та змін до них зберігаються протягом 3-х років з дати закінчення поставок за контрактом. Після закінчення зазначеного терміну оригінали контрактів підлягають здачі в архів.

При надходженні імпортного вантажу оформляє та надає у митницю всі необхідні документи для оформлення декларації та вантажу та інформує склад про його надходження. Не пізніше 3-х днів з дати надходження вантажу, копії транспортних накладних та рахунків, а також митних декларацій передаються до бухгалтерії. На підставі отриманих документів на вантаж, що надійшов, бухгалтерія проводить їх звірку.

Після здійснення платежу бухгалтерія передає фахівцю, який веде контракт, копію доручення для подальшого інформування іноземної фірми про здійснені платежі.

Як тільки контракт підписано, починається його реєстрація в банку, у якого у фірми відкрито валютний рахунок.

Після того, як контракт був зареєстрований у банку, він направляється для реєстрації в митному органі (при цьому до нього також прикладаються оригінал та копія контракту).

Далі помічник спеціаліста складає службову записку головному бухгалтеру, яка разом із копією контракту прямує до центральної бухгалтерії. ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» при розрахунках використовує банківський переказ: 30% передоплата та наступні 70% оплати під час відвантаження товару, або 100% передоплату або оплата здійснюється за фактом постачання товару.

Транспортування при виконанні імпортного контракту здійснюється відповідно до умов, які визначають обов'язки покупця та продавця під час постачання товарів. Вибір умови постачання впливає на ціну товару, оскільки витрати продавця входять у ціну товару.

В даний час при виконанні імпортних контрактів підприємство найчастіше працює на умовах CIF та CIP. Транспорт забезпечує продавець, який наймає перевізника. Сума транспортних витрат входить у ціну договору. При виборі способу транспортування найбільша увага приділяється вартості перевезення. Вартість міжнародного перевезення зазвичай визначається виходячи з вартості та обсягу наданих послуг. Також, можна сказати, вона є своєрідною функцією ринкового попиту та ступеня монополізації ринку перевізником [9, с. 130].

Після отримання повідомлення про відправку вантажу менеджер з імпорту складає службову записку головному бухгалтеру із зазначенням сум та рахунків для переказу оплати на рахунок митниці платежів за мито та ПДВ.

Після прибуття вантажу помічник спеціаліста із зовнішньоекономічної діяльності надає до митного органу наступний пакет документів:

- завірена копія контракту;
- інвойс та його переклад на українську мову;
- паспорт угоди;
- декларацію на імпорт;
- платіжки (сплата ПДВ, мита);
- транспортна накладна;
- електронна копія декларації (для статистичного обліку).
- при переміщенні через митний кордон сплачуються такі платежі:
  1. мито;
  2. податок на додану вартість;
  3. митні збори за зберігання товарів;
  4. митні збори за митний супровід товарів;

Основним методом визначення митної вартості товару є метод за ціною угоди з товаром, що ввозиться.

Діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» з продажу потенційно конкурентного продукту для його експортного постачання на зовнішній ринок, містить низку напрямків, кожний з яких включає певні зовнішньоекономічні функції. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства велике значення має їхнє грамотне ранжування та логістика. Класифікуючи напрямки діяльності підприємства щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності з віднесеними до них зовнішньоекономічними функціями, розділимо їх на три групи:

- виробничо-господарський напрямок включає перелік зовнішньоекономічних функцій щодо забезпечення покращення якості продукції, здатної конкурувати на зовнішньому ринку, у тому числі оцінку її конкурентоспроможності. Також проводиться аналіз потенційних зовнішніх ринків збуту. На даному етапі розробляється стратегія підприємства з експорту продукції, яка надалі може бути закладена у середньострокові та довгострокові програми розвитку організації. Таким чином, процес удосконалення діяльності на зарубіжних ринках передусім створенню компанією конкурентоспроможного

на світовому ринку продукту. Для вирішення цього найважливішого питання задіяні всі необхідні виробничо-господарські функції ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ», що дозволить вийти на нові ринки в інших державах;

- організаційно-економічний напрямок містить низку зовнішньо-економічних функцій з пошуку та вибору форм і методів роботи на зовнішньому ринку, вивченню процедур з процесу роботи на зовнішньому ринку та умов присутності на ньому, проведення детального аналізу конкретного зовнішнього ринку, планування маркетингової компанії з просування продукції на даному ринку;

- оперативно-комерційний напрямок включає групу зовнішньоекономічних функцій, пов'язаних з підготовкою, укладенням та виконанням зовнішньоторговельного контракту.

При здійсненні операцій із експорту на ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» дотримується така послідовність дій:

1. Одержання замовлення;
2. Укладання договору;
3. Платіж;
4. Після платежу, надсилається комплект відвантажувальних документів.

Також брокеру відправляється сертифікат походження СТ1 (для продажу);

5. Заповнення експортної декларації;
6. Передача вантажу транспортної компанії. З вантажем слідує Invoice.

Для успішної економічної політики підприємства необхідна чітка цінова політика. В економічній літературі цінова політика – це призначення на пропоновані товари таких цін, щоб вони були максимально привабливими для покупців у вибраних сегментах ринків. До цієї політики також входять умови платежу, валюта розрахунку, знижки, розстрочки, кредити та багато іншого.

Ціль цінової політики ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» – розробка виваженої системи ціноутворення та визначення оптимального рівня цін для кожного сегменту ринку.

Одним із основних результативних показників роботи підприємства є прибуток. Проте за цим показником не можна зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності діяльності, оскільки він не дозволяє оцінити масштаб зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Одна й та сума отриманого прибутку може бути результатом різновеликих за масштабами діяльності та розмірами спожитих ресурсів підприємств. Тож для аналізу необхідно використовувати відносні показники, тобто показники рентабельності. Даний показник дозволяє порівнювати отриманий результат із витратами або ресурсами, використаними для його досягнення, і є узагальнюючим показником ефективності.

І тут рентабельність характеризують прибутковість, дохідність, фінансовий результат зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Враховуючи особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виділяють показники рентабельності експортних, імпорتنих операцій та загальні показники прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Спеціалістом із зовнішньоекономічних відносин ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» за 2021 р. було оформлено 44 митні декларації, за 2022 р. 51 митна декларація, за період 2023 р. 34 митні декларації.

Кількість поданих митних декларацій за період, що досліджується, зростає, це говорить про збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств дозволяє ефективно розвивати зовнішньоекономічні зв'язки та забезпечити фінансову стійкість за рахунок зниження можливого впливу ризику.

За даними таблиці 2.2 можна говорити про те, що поставки продукції на експорт займають несуттєве місце в діяльності підприємства (не більше 6%). Чітко простежується взаємозв'язок між динамікою експортних поставок і реалізацією на внутрішній ринок, результуючий ефект виражений зміною загальних обсягів реалізації.

### Масштаби експортної діяльності в ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

Показник, %	2021	2022	2023.
Частка експорту (питома вага)	4,3	4,1	3,4
Динаміка долі експорту (річні темпи росту, до попереднього періоду)	76,1	93,8	83,9
Динаміка загальної реалізації (річні темпи росту, до попереднього періоду)	124,7	113,0	97,2
Динаміка реалізації на внутрішній ринок (річні темпи росту, до попереднього періоду)	126,5	113,3	97,8

Структура комерційних витрат при експорті за типами та місцем здійснення представлена в таблицях 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3

### Структура комерційних витрат при експорті ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

Тип витрат	2021		2022		2023	
	Тис.грн.	частка, %	Тис.грн.	частка, %	Тис.грн.	частка, %
Транспортні витрати по доставці вантажів	3 082,8	66,3	4 108,0	89,0	8 993,2	65,7
Власні витрати	813,6	17,5	508,0	11,0	2 124,9	15,5
Митні витрати	446,6	9,6	0,0	0,0	534,7	3,9
Інші (в т.ч. зберігання, страхування, витрати майбутніх періодів)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Послуги сторонніх організацій	306,3	6,6	0,0	0,0	2 028,2	14,8
Всього	4 649,3	100,0	4 616,0	100,0	13 681,0	100,0

Таблиця 2.4

### Структура комерційних витрат при експорті ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» за місцем їх здійснення

Тип витрат	2021		2022.		2023.	
	Тис.грн.	частка, %	Тис.грн.	частка, %	Тис.грн.	частка, %
Німеччина	2 216,7	47,7	3 131,3	67,8	5 935,4	43,4
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	1 569,2	33,7	527,7	11,4	5 791,1	42,3
Польща	589,6	12,7	606,3	13,1	1 483,3	10,8
Румунія	276,5	5,9	350,7	7,6	471,2	3,4

Всього	4 649,3	100,0	4 616,0	100,0	13 681,0	100,0
--------	---------	-------	---------	-------	----------	-------

Результати аналізу структури комерційних витрат дозволяють виявити значні статті в сфері обігу продукції, що експортується. Оскільки транспортні витрати з доставки продукції становлять значну частку в цих витратах, при подальшому управлінні слід звертати увагу на розробку шляхів оптимізації цих витрат. Одним із способів оцінки ефективності експортної діяльності є порівняння параметрів даного напрямку ЗЕД підприємства з результатами роботи на внутрішньому ринку. Значення розрахованого показника фактично свідчать про низьку економічну ефективність експорту в порівнянні з реалізацією на внутрішньому ринку в поточному періоді.

З урахуванням наявного фактичного матеріалу проведемо аналіз впливу зовнішньоекономічної діяльності на результати діяльності підприємства, використовуючи показники рентабельності продажів, рентабельності підприємства і рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.5

#### Рентабельність продажів ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»

Показник, %	2021	2022	2023
Рентабельність експортних продажів	5,4	5,7	1,4
Рентабельність продажів на внутрішньому ринку	17,6	24,6	18,1
Рентабельність продажів по підприємству в цілому	13,9	18,3	19

Рентабельність експортної діяльності підприємства в кілька разів нижче рентабельності реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Аналогічним чином відстежимо роль експортної діяльності у формуванні показників рентабельності підприємства та власного капіталу. Вихідна

інформація для розрахунку показників приведена в таблиці 2.6. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

**Показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»**

Показник, млн грн	2021	2022.	2023.
Прибуток до оподаткування:	646,4	962,0	632,4
Внутрішня реалізація			
Експортна діяльність	-126,7	-150,2	-19,9
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	519,7	811,8	612,4
Чистий прибуток (збиток)			
Внутрішня реалізація	367,1	794,6	513,2
Експортна діяльність	98,9	-181,3	68,2
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	466,0	613,3	581,4
Середньорічна вартість активів			
Внутрішня реалізація	2 321,8	3 259,2	3 823,3
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	3 667,4	3 456,7	3 345,3
Власний капітал:			
Внутрішня реалізація	2 676,8	2 667,1	3 985,4
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	2 527,9	2 789,5	3 543,7

Таблиця 2.7

**Вплив експортної діяльності на рентабельність підприємства, період окупності активів і власного капіталу**

Показник, %	2021	2022	2023
Рентабельність підприємства	20,9	23,6	22,6
Внутрішня реалізація			
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	21,2	24,9	21,7
Рентабельність власного капіталу:			
Внутрішня реалізація	17,2	28,4	21,2
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	15,0	23,8	20,4
Період окупності активів:			
Внутрішня реалізація	6,6	3,3	6,7
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	6,3	5,2	6,4
Період окупності власного капіталу:			
Внутрішня реалізація	5,4	4,1	5,1
ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»	4,4	4,7	6,8

За результатами аналізу наявних даних можна зробити висновок про те, що основна закономірність - негативний вплив експортної діяльності на

показники діяльності всього підприємства в цілому. Цей факт обумовлений отриманням збитків у рамках експортної діяльності.

### **2.3. Ідентифікація проблем та ризиків у ЗЕД ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»**

Існує безліч факторів та бар'єрів, які обмежують виходи на зовнішній ринок, і навпаки, сприяють певним способам виходу на зовнішній ринок. У зв'язку з чим при формуванні стратегії інтернаціоналізації після визначення цільових зовнішніх ринків та відповідних продуктів компанії слід розглядати можливі бар'єри, та сприятливі фактори, а також способи виходу на новий ринок окремо для кожного цільового зовнішнього ринку.

Можна виділити шість основних сприятливих чинників для ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ».

Перший чинник – це обсяг інвестицій. Розмір інвестицій, як правило розглядається щодо розміру фірми, причому чим більший розмір фірми, тим більш обширною буде її міжнародна діяльність [10, с.65].

Другий чинник – інтенсивність технологій. Цей фактор є одним із ключових факторів, так як українські компанії з вищим рівнем інтенсивності технологій користуються вигідним поєднанням розроблених ними інноваційних здібностей та переваг, пов'язаних з їх доступом до недорогих ресурсів та можливостями на внутрішньому ринку.

Наступним фактором є зростання ринку, яке впливає як на форму володіння, так і на спосіб виходу. Це пов'язано з тим, що на швидкозростаючому ринку нова пропозиція, створювана новим заводом, може мати додатковий ринковий попит, оскільки на розширюваному ринку є більше місця для нових гравців. При цьому на повільно зростаючому або стагнуючому ринку навпаки, місць для нових поставок недостатньо, оскільки вони можуть перетворитися на надлишкові потужності та призвести до хижацького конкурентного цінового тиску.

Отже, продажі можуть бути кращими на повільно зростаючому ринку, тому що в результаті не зростає додаткова пропозиція та не знижується конкурентоспроможність. Компанії, які прагнуть вийти на закордонні ринки, віддають перевагу привабливим ринкам, привабливість яких часто характеризується або ринковим потенціалом, або зростанням, які, як було встановлено, стимулюють прямі іноземні інвестиції. При цьому очікується, що в країнах із високими темпами зростання інвестиції забезпечать велику прибутковість, оскільки ефект масштабу може бути досягнутий швидко, а граничні витрати знижуються швидше.

Диверсифікація продукту також може бути істотним фактором. Якщо метою є здобуття знань або технологій для оновлення існуючого продукту, компанія з більшою ймовірністю вибере інвестиції у нові проекти. Новий продукт може викликати конкуренцію між продуктами і може відкрити нові можливості для компанії.

Міжфірмові відносини допомагають знизити ризики ранньої інтернаціоналізації. Компанії використовують мережі та механізми співробітництва для розвитку конкурентних переваг та подолання обмежень, притаманних для фірм, які виходять на зовнішні ринки. Кооперація забезпечує доступ до ринків та клієнтів, фінансування, каналів збуту, можливостям навчання та іншим конкурентним перевагам [16, с. 101].

Чинники, пов'язані з особистісними характеристиками підприємця, також позитивно пов'язані з ранньою та прискореною інтернаціоналізацією. Як правило, успішний підприємець має високу толерантність до ризику, у нього сформувалося глобальне мислення, (через міжнародну орієнтацію та/або досвід або освіту за кордоном) найчастіше він має соціальний капітал (використання особистих або професійних відносин та мереж). При цьому варто згадати, що закордонний досвід допомагає компаніям справлятися з місцевим діловим середовищем і дає можливості для успішного спілкування та ведення переговорів з населенням тієї чи іншої країни. Крім того, досвід роботи у

приймаючій країні може підвищити здатність фірми оцінювати справжню цінність споживачів, тим самим підвищуючи шанси успіху.

Набір факторів, що сприяють розвитку зовнішньоторговельної діяльності, відрізняється залежно від використовуваної стратегії. Зокрема, для компаній, що використовують стратегію «простих операцій» значущими є такі чинники як співпраця із зарубіжними постачальниками з консалтинговими інформаційними компаніями, а також рентабельність продажів на зовнішньому ринку. Якщо розглядати компанії, які використовують стратегію «розширення горизонтів», то найбільш значущими в даному кластері є співпраця із закордонними постачальниками, міжнародний досвід співробітників та темпи зростання зовнішнього ринку. У компаніях, які використовують стратегії «інновацій та брендингу» та «природженого глобаліста» найбільш значущими загальними детермінантами зовнішньоторговельної діяльності є розмір інвестицій у реалізацію стратегії інтернаціоналізації, інтенсивність технологій, ступінь толерантності до ризику та співпраця із зарубіжними споживачами.

Варто зазначити, що для компаній, які використовують стратегію інновацій і брендингу також значимим є диверсифікація продукції, тоді як для вроджених глобалістів цей чинник перестав бути значним.

Щодо бар'єрів ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ», то перша група бар'єрів пов'язана екзогенними умовами цільових країн:

- сильна конкуренція на зовнішніх ринках;
- валютні ризики / коливання;
- політична/економічна нестабільність на зовнішніх ринках;
- висока вартість капіталу для фінансування експорту.

Друга група обмежуючих умов відноситься до ресурсів компанії. Наприклад, бар'єрами можуть бути непідготовленість персоналу до зовнішньоекономічної діяльності, обмеженість фінансових ресурсів компанії, нестача управлінських ресурсів, необхідність забезпечити запаси готової продукції, відсутність відповідних агентів тощо [15].

Третя група бар'єрів виникає у процедурах та характеристиках галузей, які підлягають інтернаціоналізації. Це можуть бути значні торгові бар'єри, високі тарифи, які блокують можливості експорту, різні вимоги щодо стандартів якості продукції на експортованому ринку, надмірні транспортні/страхові витрати, відсутність доступу до каналів розповсюдження або складні експортні правила та процедури.

Остання група обмежуючих умов відноситься до нестачі знання про відмінності на цільовому ринку. Це можуть бути різні практики ведення бізнесу, поведінки клієнтів, мовні та культурні відмінності, нездатність виявляти можливості та адаптувати просування товарів на зовнішніх ринках. Велика культурна дистанція між цільовою країною та рідною країною говорить на користь пошуку місцевого партнера.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження компаній-експортерів встановлено досить широку відмінність між факторами та бар'єрами, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність залежно від цільових зовнішніх ринків та використовуваних компанією стратегій.

**РОЗДІЛ 3.**  
**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК**  
**КОНФЕКШЕНЕРІ»**

**3.1. Оптимізація стратегічного планування ЗЕД на підприємстві**

Глобалізація світової економіки ставить питання виходу підприємств на міжнародну арену як питання існування організації. І, незважаючи на те, що зовнішні ринки надають широкі можливості для збуту продукції, ЗЕД зобов'язує підприємства розробляти міжнародну стратегію розвитку, будувати нові системи збуту, працювати на нових, найчастіше погано вивчених та нестабільних ринках. Ця особливо важко для підприємств, які раніше обслуговували тільки внутрішній ринок і не мали постійних зовнішньоторговельних зв'язків.

У сучасних складних умовах українським компаніям необхідна налагоджена система управління ЗЕД, оскільки підприємства сьогодні діють в умовах жорсткої конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємству, працюючому на глобальному ринку, необхідно мати гнучку систему управління та можливості мобілізації своїх ресурсів, щоб врівноважити вплив нестабільних ринків на результати своєї діяльності.

Більше того, діяльність вітчизняних компаній на зовнішніх ринках регулюється не лише законами попиту та пропозиції, а й міжнародними угодами, ратифікованими нашою країною, а також вітчизняним законодавством у цій галузі. Отже, компанії гостро потребують грамотного інформаційно-правового забезпечення економічних відносин з іноземними партнерами.

Незважаючи на всі труднощі, пов'язані із здійсненням ЗЕД, формування та вдосконалення системи господарювання на зовнішніх ринках є необхідною умовою досягнення успіху на міжнародній арені. Поняття «удосконалення» - це

закономірна, якісна зміна будь-якого об'єкта, спрямована на покращення його стану та надання йому нових властивостей, необхідних для більш повної відповідності цілям його функціонування та навколишнім умовам.

Можна виділити кілька напрямів удосконалення ЗЕД ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ», зумовлені необхідністю вирішення існуючих проблем у цій галузі:

- вплив на політико-правове середовище;
- взаємодія з ринками;
- вдосконалення внутрішньої структури.
- взаємодія із структурами вищого рівня.

Одним із напрямків удосконалення ЗЕД вітчизняних підприємств і досягнення глобальної конкурентоспроможності є взаємодія із зовнішнім оточенням вищого рівня, тобто державою та міжнародними спілками. Вітчизняні підприємства дуже насторожено ставляться до будь-яких форм взаємодії з державою, і, тим самим, втрачають відмінні можливості для забезпечення найбільш комфортних умов свого існування.

Взаємодію з державою підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» може здійснювати за кількома напрямками: по-перше, це активна участь у вітчизняній нормотворчості, а по-друге, захист своїх інтересів на міжнародній арені і навіть участь у формуванні міжнародних правових актів шляхом використання механізмів СОТ [18, с.60].

Другий напрямок – захист інтересів на міжнародній арені. Очевидно, що без можливостей перегляду міжнародних обмежень, створення вільного торгового простору, який так необхідний підприємствам неможливе. Механізми СОТ дозволяють вирішувати дані суперечки, ґрунтуючись на певних правилах та процедурах, які встановлені цією організацією, але від імені України.

Взаємодія із ринками. Вступ України до СОТ значно спростив процедуру виходу на зовнішній ринок як української продукції, так і відкрило ринок для продукції іноземних виробників. Ще одним механізмом підвищення конкурентоспроможності під час роботи з іноземними постачальниками є

використання толінгових схем. Відбувається це так: іноземні товари використовуються на митній території України протягом терміну їх переробки з метою проведення операцій із переробки з повним звільненням від сплати вивізних мит за дотримання низки умов.

Застосування «толінгових» схем має масу переваг для бізнесу, що їх використовує, при одному вагомому недоліку – залежно від соціально-політичної ситуації в країнах-виробниках та переробників сировини. Українські компанії, що активно розвивають ділові зв'язки із зарубіжними країнами, що мають запаси мінерально-сировинних ресурсів, при ухваленні рішення про застосування «толінгових» схем повинні проводити SWOT-аналіз у розрізі країн-виробників сировини. Приймаючи до уваги політичну та соціально-економічну нестабільність, необхідно застосовувати інституційний та інфраструктурний ресурс держави у цих країнах (посольства, торгові представництва, торгово-промислові палати, банки, страхові компанії) для підвищення ефективності та зниження ризиків при здійсненні ділових контактів.

Таким чином, застосування «толінгових» схем дозволяє підприємству:

- вирішити проблему забезпеченості сировиною;
- оптимізувати логістичні схеми;
- мінімізувати податкові та митні платежі;
- отримати конкурентні переваги на світових ринках.

Крім взаємодії з постачальниками при виході зовнішні ринки, підприємству необхідно налагоджувати контакти і з новими закордонними споживачами.

Від створення позитивного іміджу безпосередньо залежить економічний успіх організації. Формування позитивного іміджу - довгий і витратний процес, що вимагає серйозних інвестицій і не завжди виправдовує їх, але, тим не менш, це необхідно, якщо підприємство планує довго працювати на вибраних ринках. Для підприємства, яке вирішило вийти на зовнішній ринок або знайти надійного закордонного партнера, міжнародна виставка як комплексний

інструмент маркетингу важливий тим, що дозволяє одночасно здійснювати комунікативну, ціноутворювальну, збутову та товарну політику.

Збутові цілі підприємства можуть бути досягнуті й іншими засобами, але тільки виставка дає можливість контакту з багатьма компетентними спеціалістами за короткий час.

Пропонований у роботі комплекс заходів потребує коштів на його здійснення, і будь-який розвиток компанії вимагає певних інвестиційних ресурсів, кожен із пунктів, які розглянуто необхідно фінансувати, для цього підприємству необхідно розробляти власну систему взаємодії із ринками капіталу. Навіть якщо в даний момент часу компанія не потребує залучення додаткового фінансування, менеджерам необхідно підготувати своє підприємство для роботи з інвесторами. А при виході на зовнішні ринки, вітчизняним підприємствам стає доступним і міжнародний ринок капіталу.

Процес залучення інвестицій безперервний, компанія отримує кошти, вкладає в свій розвиток, стає більш привабливою для інвестування, отримує доступ до ще більших інвестиційних ресурсів, отже, може розвиватися далі. Особливість даної системи полягає в тому, що процес управління спрямований переважно на зовнішнє середовище.

Другою особливістю є те, що процес управління інвестиційною привабливістю видає один єдиний продукт – це інформація. Акціонери, кредитори та потенційні інвестори оцінюють інвестиційну привабливість компанії виходячи з інформації, що знаходиться в їхньому розпорядженні. Отже, керівники ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» повинні приділяти основну увагу вибудові комунікаційних зв'язків зі споживачами інформації.

Переорієнтація внутрішньої структури на взаємодію із зовнішніми ринками.

Вже існуючим підприємствам, які ухвалили рішення про вихід на зовнішні ринки, доводиться, як і при виході на внутрішні ринки, аналізувати свої можливості на нових ринках, оцінювати поточне становище та можливості конкурентів, проводити дослідження потреб кінцевих споживачів будувати

канали збуту. І, в кінцевому рахунку, розробляти власну збутову політику, орієнтовану на ринки присутності.

Збутову політику підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» доцільно орієнтувати на:

- отримання позитивного економічного ефекту у поточному періоді, а також забезпечення гарантій його отримання у майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- довготривалу ринкову стійкість організації, її конкурентоспроможність на ринках присутності;
- створення позитивного іміджу організації на ринку та визнання її із боку громадськості.

Збутова політика, сформульована на основі цілей та завдань збуту, має відповідати бізнес-концепції організації (що собою представляє організація, чим вона сильніша за конкурентів, яке бажане нею місце на ринку тощо), а також прийнятому курсу дій (орієнтирам). У рамках цих уявлень організація ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» має перебудовувати свою діяльність швидше та ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням та підвищенням ефективності діяльності організації. Збутова політика підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» має бути базою для розробки її виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики.

Дуже важливим моментом у розробці збутової політики є її документальне оформлення та ознайомлення з нею персоналу. З метою контролю за відповідністю окремих положень прийнятої збутової політики мінливим внутрішнім і зовнішнім умовам і адекватного реагування організації на зміни ринкової кон'юнктури доцільно періодично (щомісяця чи щокварталу залежно від розмірів організації та обсягів реалізації) проводити робочі наради.

Крім формування єдиної стратегії та збутової політики, ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» гостро потребує налагодження власної ефективної системи управління, яка була б адекватна сучасним вимогам та умовам, враховувала динаміку кон'юнктури міжнародного та внутрішнього ринків, що базувалася на

принципах адаптивності та забезпечувала достатню гнучкість та швидкодію у прийнятті рішень.

Однією з сучасних концепцій управління, що вирішує ці проблеми, є процесний підхід, орієнтований не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що становлять цінність для зовнішніх чи внутрішніх споживачів.

В даний час більшість українських підприємств дотримується класичного тейлорівського функціонально орієнтованого підходу до управління, при якому організація та управління діяльністю здійснюється за структурними елементами, а взаємодія структурних елементів – через посадових осіб та структурні підрозділи вищого рівня. Однак наявність у компанії розробленої організаційної структури та набору посадових функцій не дає повної та цілісної картини бізнесу. А бізнес-процеси дозволяють згрупувати різні види діяльності компанії за результатом, який є важливим для кінцевого клієнта або партнера компанії, показують послідовність та взаємозв'язки робіт, необхідні ресурси та умови виконання. Таким чином, при процесному підході функції трансформуються у конкретні роботи та операції і тим самим стають зрозумілишими своїм виконавцям, оскільки визначається їх час та контекст у спільній діяльності компанії.

Актуальність впровадження процесного підходу на ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ», обумовлюється ще й тим, що багато закордонних партнерів вимагають від вітчизняних підприємств впровадження системи управління якістю. До інструментів досягнення необхідної якості відносяться, перш за все за все, міжнародні стандарти. Концептуальною основою міжнародних стандартів ISO 9000 є комплексний підхід до управління якістю (TotalQualityManagement).

У сучасних умовах сертифікат, що підтверджує якість, насамперед, необхідний підприємствам, які працюють на міжнародних ринках або з міжнародними постачальниками, оскільки більшість зарубіжних компаній,

особливо в харчовій сфері, укладають угоди тільки з тими підприємствами, які мають сертифікат ISO9000.

Бізнес-процеси на підприємстві пов'язані між собою відносинами "постачальник - клієнт". Наприклад, бізнес-процес «виробництво» надає бізнес-процесу «збут» готову продукцію, а отримує відгуки та вимоги.

Процесний підхід до управління підприємством дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зробити її гнучкою, що неминуче позначиться на підвищенні її конкурентоспроможності. Крім роботи з внутрішньою структурою, ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» необхідно при виході на нові ринки особливо увагу приділити ризикам, супутнім роботі на міжнародних ринках. Ризики у ЗЕД – параметр, ще складніший, ніж просто підприємницькі ризики.

Зовнішньоекономічні ризики мають свою специфіку, тому у світовій практиці страхуються лише окремі види таких ризиків. Мета оптимізації ризиків зовнішньоторговельної угоди полягає у скороченні невизначеності та мінімізації можливості несення збитків з метою проведення угоди з максимальною вигодою для підприємства. Можливі ризики ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» при здійсненні ЗЕД та способи з мінімізації представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Ризики ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» при здійсненні ЗЕД та  
способи їх мінімізації**

Вид ризику	Спосіб мінімізації
Макрополітичні та макроекономічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексне дослідження макрополітичних та макроекономічних ситуацій країн-партнерів;</li> <li>- оцінка вигод від можливого співробітництва;</li> <li>- відповідні застереження у контрактах з метою зниження можливості виникнення втрат через цей вид ризиків.</li> </ul>

Митні ризики	- Вивчення попередніх взаємин потенційних партнерів з митними органами; - своєчасне та повне забезпечення зі свого боку всіх необхідних даних для безперешкодного здійснення обома компаніями експортного та імпортного митного очищення товару.
Ризик зміни валютних курсів	- вивчення коливань курсу валют за певний період часу (6, 12, 18 місяців); - включення до контракту валютного застереження в рамках стратегії ухилення від ризику (хеджування) у разі зміни валютного курсу більш ніж на 5%.
Ризики міжнародного маркетингу	- вивчення кон'юнктури ринку даного продукту; - вивчення цін на даний товар різних підприємств, що працюють на світовому ринку; - проведення зустрічей із представниками партнерів для обговорення можливих проблем.
Ризики пошкодження, часткової або повної втрати вантажу	- вивчення можливостей партнерів здійснити перевезення товару між країнами; - умови та принципи взаємодії з ТЕК (транспортно-експедиційними компаніями) при організації перевезення вантажів; - створення всіх необхідних умов забезпечення збереження товару під час його перевезення.
Ризик наявності помилок, неточностей та інших негативних похибок у контракті	- проведення комплексної роботи з вивчення запропонованих контрагентами варіантів контракту; - оцінка можливих варіантів покращення умов контракту; - запровадження пропозицій щодо оптимізації контрактів з метою мінімізації ризиків, пов'язаних з їх виконанням.
Ризик невиконання зобов'язань іноземними партнерами	- пошук всіляких даних потенційних партнерів та їх діяльності; - складання відповідних аркушів даних (PartnerDataSheet) про контрагентів на основі отриманої інформації.

Ризик наявності помилок у контракті виключається у разі проведення роботи з оптимізації складеного варіанту договору. Для цього спочатку проводиться аналіз умов контракту, потім усувається можливість наявності у ньому помилок та неточностей з економічної та юридичної точки зору.

Управління ризиком валютного курсу стає дедалі актуальнішою проблемою в умовах постійного та практично непередбачуваного коливання курсу валют долар, євро. Діяльність у цій галузі характеризується різними способами хеджування валютних ризиків, зокрема, шляхом включення до

зовнішньоторговельного контракту односторонніх або двосторонніх валютних застережень, проведення ф'ючерсних операцій тощо.

Для управління іншими ризиками, особливо тими, які зазвичай залежать не від дій досліджуваної організації, а від дій інших суб'єктів, слід використовувати можливість страхування ризиків, самострахування у вигляді формування за рахунок відрахувань від прибутку резервних коштів у рамках підприємства для покриття шкоди у разі настання ризикової ситуації, або вдаватися до нетрадиційних методів страхування.

До таких способів вдаються зазвичай у конкретних ситуаціях залежно від обставин. Вигідність цих методів виявляється за їх використання у конкретному випадку. Існує, наприклад, поняття "blackside"-страхування (BSI). У рамках даного методу два іноземні контрагенти укладають угоду, згідно якої у разі отримання збитків одним із цих контрагентів у процесі реалізації угоди між ними сума збитків компенсується коштами іншого.

У рамках ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» також можна організувати діяльність із нетрадиційного страхування від ризиків. Одним із методів такого страхування є створення всередині підприємства фонду FullCurrencyCap (FCC). Суть даного методу полягає в самострахування від можливих зовнішньоекономічних та підприємницьких ризиків, будь-яких надзвичайних ситуацій за допомогою створення відповідних резервів на накопичувальний рахунок підприємства.

Таким чином, ефективна система ризик-менеджменту на підприємстві – суб'єкті ЗЕД має бути представлена чіткою структурою аналізу потенційних ризиків, втрат та збитків, виявлення видів зовнішньоекономічних ризиків, які можуть виникнути, та пошуку стратегії (або сукупності стратегій) мінімізації виявлених зовнішньоекономічних ризиків (страхування, хеджування, аутсорсинг, моніторинг умов зовнішньоторговельних контрактів тощо).

### **3.2. Вдосконалення логістичних процесів у ЗЕД**

Внаслідок аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» було виявлено основну проблему з транспортуванням продукції, яка збільшує витрати, а також негативно впливає на розширення ринків збуту та знижує конкурентну спроможність закордоном. Тому доцільно переглянути всю систему організації транспортування.

Оптимізація логістичних ланцюгів – це стратегічно важлива задача, вирішення якої дозволяє компанії мінімізувати витрати та поліпшити операційні та фінансові показники. У складних економічних умовах компанії потребують надійного логістичного партнера, який здатний забезпечити оптимальне вирішення їх транспортних завдань. Це може бути досягнуто шляхом переходу на аутсорсинг логістики, тобто передачу всіх функцій логістичних підрозділів сторонній компанії - логістичного посередника.

Сучасний бізнес дедалі частіше концентрується на ключових сферах діяльності та компетенціях, а непрофільні види діяльності передає стороннім підрядникам - аутсорсинговим компаніям. Загалом під аутсорсингом розуміється передача аутсорсингової компанії, що спеціалізується у відповідній галузі, деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесів компанії. Під логістичним аутсорсингом розуміється цілеспрямоване залучення партнера – логістичного посередника, оператора чи провайдера – для надання певних логістичних послуг. Деякі автори вважають, що логістичний аутсорсинг, послуги 4PL-провайдерів і контрактна логістика є синонімами та мають на увазі використання послуг сторонніх компаній для виконання тих чи інших операцій. Аутсорсинг став потужною альтернативою традиційним вертикально інтегрованим компаніям, оскільки дозволяє організаціям бути гнучкішими, зосереджуватися на ключових компетенціях та вибудовувати довгострокові взаємовигідні відносини.

Таким чином, завдяки залученню сторонніх логістичних компаній підприємство має можливість значно скоротити свої витрати і саме це є однією з головних переваг аутсорсингу.

Крім того, аутсорсинг має й інші переваги, до яких відноситься:

- прозорість усіх логістичних процесів;
- зменшення податкового навантаження;
- можливість сфокусувати зусилля на процесах, які безпосередньо приносять прибуток компанії;
- можна швидко та якісно провести необхідні зміни у компанії, що знижують тривалість технологічних процесів;
- відсутність необхідності збільшувати штат компанії за рахунок непрофільного бізнес-процесу.

Але при переході на аутсорсинг важливо відзначити основні недоліки з якими може зіткнутися підприємство, а саме:

- можливість недотримання договору та неякісного надання послуг;
- можливість витоку конфіденційної інформації про підприємство;
- відсутність повного контролю за роботою персоналу сторонньої організації.

Однак більшість недоліків можна уникнути при виборі висококваліфікованої компанії, яка якісно надає свої послуги. Тому необхідно розглянути ринок транспортно-експедиційних послуг України.

Таблиця 3.2

### Основні постачальники транспортно-експедиційних послуг в Україні

Компанія	Переваги	Недоліки
DSV LOGISTICS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- експрес-доставка;</li> <li>- міжнародна доставка;</li> <li>- транскордонна доставка;</li> <li>- контрактна логістика;</li> <li>- індустріальні рішення;</li> <li>-візовий сервіс.</li> </ul>	- Висока ціна авіап перевезень.

FM LOGISTICS УКРАЇНА	<ul style="list-style-type: none"> <li>-розвинена мережа філій, що складається з більш ніж 72 філій, відкрито 180 відділень і пунктів спеціального зв'язку по всій Україні;</li> <li>- робота без посередників на території України;</li> <li>- понад 1000 регулярних маршрутів територією України;</li> <li>-доставка відправлень до будь-якої точки України, включаючи важкодоступні райони;</li> <li>- індивідуальний вибір транспорту; власний автопарк спеціально обладнаних машин різної вантажопідйомності, партнерські відносини з Укрзалізницею та авіаперевізниками;</li> <li>- можливість вибору типу доставки;</li> <li>- гарантована безпека відправлень;</li> <li>- можливість доставки відправлень по всьому світу;</li> <li>- митне оформлення вантажів;</li> <li>- обладнані склади тимчасового зберігання.</li> </ul>	компанія надає послуги міжнародних перевезень лише до певних країн.
EKOL UKRAINE	-мультимодальні та інтермодальні перевезення з Південно-Східної Азії, США та інших країн будь-якими видами транспорту.	- 3PL-оператор Висока вартість
ZAMMLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвинена мережа філій;</li> <li>- робота без посередників на території України;</li> <li>- обладнані склади тимчасового зберігання, у розпорядженні компанії є спеціальні сховища, що відповідають міжнародним вимогам безпеки.</li> </ul>	-висока вартість
DB SHENKER УКРАЇНА	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4PL-комплексне управління логістикою та всім ланцюгом поставок;</li> <li>- автомобільні та залізничні перевезення вантажів, морські та авіа вантажоперевезення;</li> <li>- оптимізація транспортних витрат;</li> </ul>	- 4PL передбачає скорочення співробітників логістичного відділу.

Логістична компанія, що рекомендується - компанія DB Schenker. Компанія DB Schenker є лідером з надання передових міжнародних логістичних послуг. Вона підтримує промисловість та торгівлю, здійснюючи всесвітній обмін товарами за допомогою наземного транспорту, всесвітніх повітряних та морських вантажоперевезень, контрактної логістики та управління ланцюжками поставок. Інтегрована логістика знаходиться на перетині найважливіших світових транспортних артерій, де потік товарів створює ефективний зв'язок

між перевізниками. Завдяки послугам компанії DB Schenker з доданою вартістю потік товарів залишається безперебійним, а ланцюжки поставок мінімізовано та оптимізовано для досягнення успіху.

Компанія DB Schenker є світовим лідером у галузі контрактної логістики. Штат співробітників становить 20 000 осіб майже в 750 офісів, а площа складських приміщень становить 8 млн. квадратних метрів більш ніж у 50 країнах на всіх континентах. Ця велика мережа дозволяє компанії DB Schenker пропонувати вузькоспеціалізовані рішення в галузі логістики для промисловості та торгівлі. Прикладом цього служить всебічне портфоліо індивідуальних рішень для різних об'єктів області автотранспорту, споживання, електроніки, промисловості та охорони здоров'я. Послуги компанії DB Schenker включають всі етапи формування ланцюжка доданої вартості, від закупівельної, виробничої та розподільчої логістики до після продажного обслуговування.

Основна перевага компанії DB Schenker – провідні позиції логістичного провайдера 4PL (FourthPartyLogistics). Це інтеграція всіх компаній, залучених у ланцюг постачання вантажів. 4PL-провайдер вже вирішує завдання, пов'язані з плануванням, управлінням та контролем всіх логістичних процесів компанії-клієнта з урахуванням довгострокових стратегічних цілей.

Перевага 4PL контракту полягає в оптимізації витрат підприємства та підвищенні його ефективності завдяки скороченню ресурсних витрат на забезпечення логістичного процесу, операційних витрат, трудових ресурсів, а також оборотного та основного капіталу. Рівень вкладень в основний капітал підприємства знижується через відсутність необхідності у змісті власних матеріальних активів для забезпечення логістичних процесів.

Переваги DB Schenker як постачальника послуг 4PL для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»:

- залучення штучного інтелекту до аналітичних операцій;
- єдиний провайдер для вирішення логістичних завдань будь-якої складності;

- використання цифрових сервісів: online платформи та мобільних додатків;
- готові інструменти та рішення;
- надання можливості структурувати прогнози щодо майбутньої динаміки ланцюгів поставок;
- глибоке знання міжнародного та українського ринку логістичних послуг;
- гарантована щорічна оптимізація логістичного бюджету;
- прозорість у процесах ціноутворення;
- великі клієнти по всьому світу.

Основна мета інтеграції DB Schenker під час використання 4PL – спрощення взаємин між клієнтом та підрядниками та впровадження інформаційних технологій з метою комплексної оптимізації логістичного ланцюга.

При цьому 4PL-оператор:

- адмініструє інформаційні потоки від клієнта до постачальників і зворотно;
- інтегрує IT-системи контрагентів у ланцюги поставок: визначає інтерфейс, забезпечує стандартизований електронний обмін даними та інтеграцію даних в IT-системах компаній;
- формує аналітичний та статистичний центр підтримки логістичних рішень;
- забезпечує моніторинг та координацію транспортних потоків;
- координує сферу митного оформлення у логістичному ланцюзі;
- виступає менеджером системи якості всіх процесів, у т.ч. інформаційних, прогнозування.

Переваги для клієнта:

- набуває надійного та постійного партнера;
- отримує прозорість у процесах;
- спілкується лише з одним постачальником послуг;
- отримує чітке бачення свого логістичного бюджету;

- отримує можливість постійно вдосконалювати процеси і оптимізувати витрати на логістику.

Наявність широкої міжнародної мережі, що охоплює 300 напрямків, дозволяє DB Schenker пропонувати виробникам індивідуальні рішення, що забезпечують транспортування, та сприяє виходу клієнтів на міжнародний ринок.

На сьогоднішній день транспортно-логістична система України відстає від європейських країн – сукупні витрати на транспорт та логістику в Україні становлять близько 20% ВВП, тоді як у країнах Європи 7–8%.

Отже, для підвищення рівня розвитку логістики в Україні необхідно вдосконалення як інфраструктури, так і логістичних процесів. Це можливо шляхом передачі логістики на аутсорсинг кваліфікованому провайдеру, щоб клієнт фокусувався на своїй основній діяльності.

За рахунок передачі логістичних функцій підприємством ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на аутсорсинг DB Schenker можливо домогтися економії коштів. У 1-й рік використання компанією повного пакету послуг 4PL–провайдера дозволить знизити витрати, пов'язані з логістикою на 25%.

У наступні роки ефективність застосування аутсорсингу зросте ще на 17 відсотків. Отже, вигравш компанії від звернення до комплексного логістичного посередника може становити не менше 6–7 % від обсягу одержуваного прибутку лише у перші 3 роки. І це дуже істотно за умов ведення ЗЕД.

### **3.3. Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках**

Весь комплекс пропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на міжнародних ринках можна розділити за трьома основним напрямками: заходи, спрямовані на вдосконалення внутрішньої структури підприємства, заходи, спрямовані на оптимізацію взаємодії з ринками, та заходи, спрямовані на зміну політико-правового середовища господарювання (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на зовнішніх та внутрішніх ринках**

Напрями управлінського впливу	Заходи
Вдосконалення внутрішньої структури	- формування збутової політики; - впровадження процесного підходу до управління; - впровадження системи управління якістю; - створення системи моніторингу та управління ризиками при здійсненні ЗЕД.
Взаємодія з ринками	- створення бази постачальників і ранжування їх за ступенем ризику; - використання «толінгових» схем; - участь у міжнародних виставках; - створення позитивного іміджу підприємства; - управління інвестиційною привабливістю підприємства; - робота з ринками капіталу.
Вплив на політико-правове середовище	- участь у вітчизняній нормотворчості шляхом оцінки регулюючого впливу; - побудова системи взаємодії з державою на вирішення зовнішньоторговельних суперечок з допомогою механізмів СОТ.

За ступенем розробленості зазначених напрямів на підприємстві можна оцінити його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» оптимізувати свою ЗЕД та організувати її найефективнішим чином. Напрями здійснення необхідних витрат та результати реалізації заходів подані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрати та наслідки від реалізації заходів**

Захід	Витрати	Результати
Формування збутової політики	Витрати на оплату праці розробників та/або оплата послуг сторонньої організації	Підвищення ефективності діяльності підприємства та його клієнтоорієнтованості
Впровадження процесного підходу до управління	Витрати на оплату праці розробників та/або оплата послуг сторонньої організації	Оптимізація системи управління (підвищення керованості підприємства), забезпечення залучення всіх працівників у процес досягнення цілей підприємства

Впровадження системи управління якістю	Витрати на підготовку та впровадження СМЯ, а також витрати на сертифікацію (в українських організаціях, що сертифікують, 5–10 тис.дол., у західних 5 – 15 тис. дол.)	Підвищення керованості, зростання конкурентоспроможності та якості продукції, підвищення клієнтоорієнтованості та формування позитивного іміджу компанії
Створення системи моніторингу та управління ризиками під час здійснення ЗЕД	Витрати на оплату праці розробників та/або оплата послуг сторонньої організації	Зниження витрат, пов'язаних з настанням ризикових подій
Створення бази постачальників і ранжування їх ризику	Витрати на оплату праці розробників та/або оплата послуг сторонньої організації	Оптимізація системи взаємодії з постачальниками, зниження ризиків, пов'язаних із постачанням
Використання «толінгових» схем	Витрати на оплату праці працівників, які проводять SWOT-аналіз у розрізі країн-виробників сировини, та/або оплата послуг сторонньої організації	Зниження податкового навантаження, вирішення проблеми забезпеченості сировиною, оптимізація логістичних схем
Участь у міжнародних виставках	Витрати на оплату праці та навчання співробітників, які представляють підприємство на виставках	Створення позитивного іміджу, зростання впізнаваності підприємства, зниження витрат на угоду в 4 рази
Створення позитивного іміджу підприємства	Сукупність витрат на розробку та здійснення заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу підприємства	Зростання впізнаваності підприємства, підвищення лояльності клієнтів
Управління інвестиційною привабливістю підприємства, робота з ринками капіталу	Витрати на оплату праці працівників, які представляють компанію на ринках капіталу та здійснюють їх моніторинг	Зростання інвестиційної привабливості підприємства

Участь у вітчизняній нормотворчості шляхом оцінки регулюючого впливу	Витрати на проведення аналізу законопроектів та надання його результатів компетентним органам	Зміна вітчизняного законодавства та створення сприятливого правового клімату
Побудова системи взаємодії з державою для вирішення зовнішньоторговельних спорів за допомогою механізмів СОТ	Витрати на оплату праці працівників, які представляють організацію у взаємодії з державою у разі виникнення міжнародних спорів	Скорочення часу на вирішення торговельних спорів, що виникають, підтримка держави при виникненні конфліктних ситуацій у зовнішньоторговельних відносинах

Спочатку економічну ефективність запропонованих заходів оцінити неможливо, оскільки ринок який завжди безпосередньо реагує на впровадження змін, часто ефективність заходів можна визначити через півроку після запровадження змін у роботу. Проте, вже на етапі планування ЗЕД кампанії можна сказати, що й додатковий прибуток буде значно більше, ніж витрати на кампанію, вона окупиться і принесе чистий прибуток.

Проаналізуємо прогноз витрат на вихід ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на ринок Молдови.

Таблиця 3.5

**Прогноз витрат на 2024-2028 р при виході ТОВ «АВК  
КОНФЕКШЕНЕРІ» на ринок Молдови**

Рік	Інвестиційні вкладення, млн. грн.
2024	1,545
2025	1,985
2026	2,221
2027	2,689

2028	2,999
Всього	11,441

З наведених у таблиці 3.5 даних видно, що витрати на виході ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на зовнішній ринок мають тенденцію до збільшення, але змінюються поступово, без різких стрибків. Дано прогностичну оцінку зміни прибутку при реалізації проекту, що розглядається.

Прогноз прибутку на 2024-2028 роки проведений методом експертних оцінок. Як експерти виступили керівники підрозділів ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ»:

- 1) 1 експерт - генеральний директор;
- 2) 2 експерт - головний бухгалтер;
- 3) 3 експерт – керівник відділу продажу;
- 4) 4 експерт – начальник виробничого відділу.

Нижче в таблиці 3.6 наведено дані щодо прогнозованого прибутку на 2024-2028 роки при виході ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на ринок Молдови.

Таблиця 3.6

**Прогноз доходів на 2024– 2028 рр. при виході ТОВ «АВК  
КОНФЕКШЕНЕРІ» на ринок Молдови**

Рік	Доходи підприємства, млн. грн.
2024	0
2025	2,012
2026	3,598
2027	4,300
2028	5,911
Всього	15,822

Проведемо розрахунок економічних показників ефективності запропонованих рекомендацій.

Результати аналізу економічної ефективності спрогнозованих витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій та прибутку ТОВ «АВК

КОНФЕКШЕНЕРІ» на період 2024–2028 р., з урахуванням модернізації виробництва, впровадження нових виробничих потужностей, активної рекламної діяльності та виведення торгової марки на зовнішні ринки наведено нижче в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

**Результати аналізу економічної ефективності ТОВ «АВК  
КОНФЕКШЕНЕРІ»**

Рік	Інвестиційні вкладення, млн. грн.	Доходи підприємства, млн. грн.
2024	1,545	0
2025	1,985	2,012
2026	2,221	3,598
2027	2,689	4,300
2028	2,999	5,911
Всього	11,441	15,822

Таким чином, для виявлення перспектив компанії в майбутньому, можливостей для її розвитку було проведено прогноз прибутку та витрат терміном на 5 років при впровадженні обраного стратегічного спрямування. І отримано результат: при сукупних витратах 11,441 млн. грн. ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на кінець розрахованого терміну дії проект принесе прибуток підприємства близько 15,822 млн. грн.

## ВИСНОВКИ

Інтеграція України у світову господарську систему, розширення міжнародних зв'язків вітчизняних підприємств на основі активізації зовнішньоторговельної діяльності зумовлюють необхідність ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, у зв'язку з чим важливе значення набувають її облік та аналіз.

Економічні словники визначають зовнішньоекономічну діяльність як одну із сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов'язану із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів.

Зовнішньоекономічна діяльність – це економічні зв'язки між організаціями різних країн, засновані на взаємовигідних інтересах, передбачених контрактами (договорами), щодо здійснення товарних, фінансових, інвестиційних, інформаційних та інших потоків через кордон із використанням у розрахунках іноземної валюти відповідно до міжнародних правил.

У першому розділі була розглянута сутність і види зовнішньоекономічної діяльності і організація зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств на сучасному етапі. Розглянуто методики розрахунку показників ефективності цього виду діяльності. Так само озвучені тенденції та проблеми розвитку економік українських підприємств та шляхи їх вирішення.

Зовнішньоекономічна діяльність є поняттям мікрорівня по відношенню до зовнішньоекономічних зв'язків. На сьогоднішній день економіка країни не здатна триматися лише на ВЕС. Компанія задіяна у зовнішньоекономічній діяльності, робить внесок у економіку держави. Прийнято розділяти ЗЕД на чотири основні види: зовнішньоторговельна діяльність, міжнародне виробниче та інвестиційне співробітництво, міжнародне валютно-фінансове співробітництво. Зовнішня торгівля є найпоширенішим видом зовнішньоекономічної діяльності. Дана діяльність може здійснюватись через

імпорт чи експорт товару. У процесі ведення ЗЕД підприємством прийнято аналізувати фактори, що впливають на результати зовнішньоторговельної діяльності, їх прийнято ділити на: внутрішні (контрольовані) та зовнішні (неконтрольовані). До зовнішніх неконтрольованих факторів прийнято відносити: зовнішньоторговельну політику країн, кон'юнктуру ринків збуту, ємність ринків збуту, рівень транспортних тарифів та мит. Але найбільший вплив на ЗЕД надають: динаміка валютних курсів та квотування на імпорتنі та експортні операції.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства показав, що в даний час ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» є досить стійким підприємством. Економічні результати діяльності є задовільними.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності дозволив зробити висновок про те, що в цілому спостерігається негативна тенденція зниження доходів від експорту товарів, зростає рівень транспортних витрат. ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» можна вважати підприємством, що стабільно розвивається. Але його зовнішньоекономічна діяльність недостатньо ефективна, тому необхідно розширювати ринки збуту продукції. Зростання виручки може бути забезпечене як за рахунок зниження витрат на транспортування, так і за рахунок зниження управлінських витрат.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності АТ ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» може бути досягнуто запровадженням аутсорсингу всієї логістики. Завдяки укладенню договору на послуги, які надає компанія Schenker, підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» отримуватиме наступні переваги:

- розширення ринку збуту завдяки вигідним логістичним рішенням;
- зниження витрат на транспортування товару;
- зниження витрат на персонал, внаслідок введення аутсорсингу;
- з'являється можливість зосередитись на профільній діяльності або переключити ресурси, що звільняються, на нові бізнес-проекти;
- безперервна автоматизація та оптимізація логістичних рішень.

Весь комплекс пропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АВК КОНФЕКШЕНЕРІ» на міжнародних ринках можна розділити за трьома основним напрямками: заходи, спрямовані на вдосконалення внутрішньої структури підприємства, заходи, спрямовані на оптимізацію взаємодії з ринками, та заходи, спрямовані на зміну політико-правового середовища господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність [Текст]: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29. – С. 377.
2. Господарський кодекс України [Текст]: Закон України від 16.01.2003 р. № 436 - ІV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18. – С. 144.
3. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій* 2017. №1 С. 213-220.
4. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2020. Вип. 26.
5. Бабій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика: монографія. Хмельницький: Поліграфіст-3, 2018. 343 с.
6. Бабій І. В. Визначення рівня ефективності експортно-імпорتنної діяльності підприємств. Економіка, фінанси та менеджмент: сучасний стан, тенденції, перспективи розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 січня 2018 р.): у 2 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 36-37.
7. Бабій І. В. Напрями удосконалення управлінських підходів у ЗЕД вітчизняних суб'єктів господарювання. Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та шляхи перспективного розвитку: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції 104 (м. Одеса, 9-10 лютого 2018 р.) ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». О.: ЦЕДР, 2018. С. 38-40.
8. Бараш Ю.С., Беринда О.О. Проблема оцінювання металургійних підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2018 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку

підприємств в умовах сучасної нестабільності» / Львів: Львівська економічна фундація, 2018.

9. Біла І.С., Насікан Н.І. Бізнес-середовище в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 17. С. 127–131.

10. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. Матеріали за ІХ-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследования и развитие - 2018». Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2018. С.64 -68. 2.

11. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ. : Центр навчальної літератури, 2017. 624 с.

12. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 268 с.

13. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу: Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 20 с.

14. Бережнюк І.Г. Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти: монографія. Дніпро: Академія митної служби України, 2015. 543 с.

15. Боб Ю. В., Недбалюк О. П. Суть і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні: Стаття. КНЕУ, 2016. URL: <http://intkonf.org/bob-yuv-nedbalyuk-op-sut-i-perspektivirozvitku-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-v-ukrayini/>

16. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів.: Афіна, 2014. 140 с.

17. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2018.- №3. С. 53-55

18. Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі

розвитку. *Економічні науки*. Серія: облік і фінанси: зб. наук. праць. 2017. Вип. 10(2). С. 56–62.

19. Герасимук М.О. Економічний потенціал підприємства: аналіз сучасних наукових підходів до дослідження і оцінки діяльності підприємства// «СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В НАУЦІ». Матеріали XI Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції, м. Вінниця 10 лютого 2020 р С. 9;

20. Герасимук М.О. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств//Наука онлайн: *Міжнародний научний електронний журнал*. 2020. №2. URL: <https://naukaonline.com/publications/ekonomika/2020/2/otsinka-resursnogo-potentsialu-pidpriyemstv/>

21. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 420 с.

22. Грущинська Н.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах становлення процесів митного регулювання України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7 (49).

23. Головкина С.І. Регулювання інформаційної інфраструктури підприємницької діяльності. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. 2017. С. 19.

24. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 3 (14). 2019.

25. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності URL: [http://p-for.com/book\\_212](http://p-for.com/book_212)

26. Дем'янченко А.Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2015. №2. с. 22-28.

27. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

28. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755>
29. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: практичний посібник. «Саміт-книга», 2016. С. 18-20.
30. Залізнюк В.П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 2 (9). 2019. С. 91-96.
31. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон. навч. посібник. 6-те вид., перероб. та доп. Київ.: Центр учбової літератури. 2016. 290 с.
32. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія] Київ.: Центр навчальної літератури, 2016. 162-163 с.
33. Калда К.О. Алгоритм формування логістичної стратегії підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VI Міжнар. наук.- практич. конф.: тези допов.* Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2016. С. 121.
34. Карвацка Н.С., Шелест Є.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: веб-сайт. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx).
35. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2018. №26. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486.4>.
36. Карпенко М.О. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457/445>
37. Лещенко М.М., Пасенко В.М. Сучасні фактори активізації міжнародного бізнесу в Україні та світі. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 74-83.

38. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport>
39. Остапенко Т.Г. Розвиток глобального економічного середовища в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25 (2). С. 37-41.
40. Пісна Л.Н. Трансформаційні тренди у глобальному бізнес-середовищі. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 23. С. 32-37.
41. Прушківська Е.В. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. 119-125 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_2_15)
42. Прямі іноземні інвестиції в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (
43. Поліпшення бізнес-клімату. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostantnya/polipshennyabiznes-klimatu>
44. Родченко В.В. Деякі підходи до розвитку міжнародного бізнесу в Україні URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko\\_308.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko_308.htm)
45. Commission Regulation (EC) № 1998/2006 of 15 December 2006 on the application of Articles 87 and 88 of the Treaty to de minimis aid [2006] O.J.L 379.
46. Council Regulation (EC) № 139/2004 of 20 January 2004 on the control of concentrations between undertakings (the EC Merger Regulation), [2004] O.J.L 24, 29.01.2004. P. 1-22.
47. Emmy Bergsma. From Flood Safety to Spatial Management./ Concept, mehods and Practice/ Berlin. 2018. №3.
48. Future work skills // Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute // URL: [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).

49. The definition and selection of key competencies// OECD/PISA // URL:  
<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
50. Keller, S., Aiken, C. The Inconvenient Truth about Change Management.  
McKinsey Quarterly, 2009.