

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 013 ПЗ

ЗЕЛЮК ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності
підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Віра БУТЕНКО

_____ (підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

Сергій КУЗЬМЕНКО

_____ (підпис)

Виконав

Вікторія ЗЕЛЮК

_____ (підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)
" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Зелюк Вікторії Олександрівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270
«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **2024.05.27**

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, дані Міністерства економіки України, дані Асоціації «Союз виробників сокової продукції України», наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники та посібники з обраної тематики, Інтернет ресурси

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретико-методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3. Шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 14 » _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Сергій КУЗЬМЕНКО

**Завдання прийняв до
виконання**

_____ Вікторія ЗЕЛЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть, особливості та принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	8
1.2. Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	13
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.1. Сучасний стан системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	30
2.3. Оцінка системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства	38
3.2. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	43
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Нині в умовах військового стану та за умов трансформації економічної системи нашої країни з метою забезпечення достатнього та повноцінного рівня як внутрішньої так і зовнішньої ефективності, вітчизняні підприємства нині знаходяться на тривалому етапі щодо процесу формування та адаптації саме систем управління зовнішньоекономічною діяльністю. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю повинен спрямовувати свою дію на ефективне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою та збутовою зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства забезпечується сформованою та збалансованою системою завдань, цілей, функцій менеджменту, методів та підходів, критеріїв та факторів оцінки ефективності управління. Всі компоненти механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства тісно взаємопов'язані між собою та забезпечують його ефективне та повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. В результаті цього й створюються необхідні передумови для удосконалення та оптимізації заходів з метою на посилення стійких позицій організації на зовнішніх ринках.

Питанням ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвячено ряд публікацій як вітчизняних так і зарубіжних науковців, серед яких Балдинюк В. М., Білянський Ю. О., Боднарчук О. І., Гаврилюк І. І., Гобела В. В., Гонтарук Я. В., Мазур К. В., Гребельник О. П., Денисенко М. П., Панченко В., Шапоренко О. І., Діброва Л. В., Кузьменко С. В., Ковтун О. А., Діброва А. Д., Доцюк С. О., Дунська А. Р. Пінчук О. В., Завгородній А. В., Козак Ю. Г., Бурлаченко Д. М., Сукач О. О., Лобачева І. Ф., Мазур К. В., Гонтарук Я. В., Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. та інші.

Проте в результаті дослідження літературних джерел, було встановлено, що подальший розвиток саме теоретико-методичних основ обґрунтування та

реалізації шляхів та резервів забезпечення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є актуальним завданням.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та організаційно-методичних підходів забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети нами визначені наступні завдання:

– узагальнити суть, особливості та принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

– дослідити механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

– вивчити методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

– розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;

– проаналізувати сучасний стан системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

– провести оцінку системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

– запропонувати шляхи вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– визначити напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувались методи дослідження в основі емпіричні та загальнонаукові прийоми наукових методів. Так при аналізі сучасного стану та тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності були використані середні та відносні

величини а також ряди динаміки. Узагальнення та формулювання висновків були зроблені з використанням абстрактно-логічного методу та спостереження.

Інформаційну базу досліджень становили Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, дані Міністерства економіки України, дані Асоціації «Союз виробників сокової продукції України», наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники та посібники з обраної тематики, Інтернет ресурси.

Особистий внесок здобувача. Бакалаврська кваліфікаційна робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в бакалаврській кваліфікаційній роботі, отримані автором особисто.

Обсяг і структура бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 45 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків. Основний зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть, особливості та принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Глобалізація та сучасні інтеграційні процеси поглибили зв'язки міжнаціональними економіками та підвищили значення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль в економічному розвитку будь-якої країни.

Позиція країни на міжнародному ринку забезпечується зовнішньоекономічною діяльністю її суб'єктів, яка в сукупності формує її конкурентну позицію на світовому ринку. Тому неможливо недооцінити важливість належного аналізу та управління зовнішньоекономічною діяльністю для економіки підприємств, галузей та країни в цілому. У таблиці 1.1 наведено тлумачення терміну «зовнішньоекономічна діяльність» різними дослідниками та науковцями, а також відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [20].

Іншими словами, зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єкта господарювання, в якій один із суб'єктів є резидентом країни, а інший - не резидентом, і яка характеризується переміщенням частини майна суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на територію іноземної держави.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є фізичні, юридичні особи, їх об'єднання, спільні підприємства та інші суб'єкти, передбачені законодавством України, які здійснюють будь-яку зовнішньоекономічну діяльність [8].

Тлумачення терміну «зовнішньоекономічна діяльність»

Автори	Тлумачення
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю суб'єктів господарської діяльності України а також іноземних суб'єктів господарської діяльності; це також діяльність й державних замовників з оборонного замовлення у випадках, які визначені законами України та побудовані на взаємовідносинах між ними, і має місце як на території України так і за її межах
Гобела В. В.	Зовнішньоекономічна діяльність є сферою господарської діяльності, яка пов'язана саме з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, відповідно експортом та імпортом продукції та виходом підприємства на світовий ринок
Гаврилюк І. І.	Зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю підприємства, в основі якого інвестиційна, зовнішньоторговельна, виробнича, фінансово-кредитна та валютні операції в сфері міжнародного обміну товарами, послугами, інформацією та іншими результатами діяльності
Ковтун Е.	Зовнішньоекономічна діяльність є сферою господарської діяльності, яка пов'язана саме з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією з метою виходу підприємства на зовнішній ринок
Морозова І.В.	Зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю суб'єктів господарської діяльності в основі якої міжнародні господарські, торговельні та політичні відносини де здійснюється обмін товарами а також економічне сприяння, науково-технічне співробітництво, спеціалізація та кооперація виробництва

Джерело: узагальнено на основі даних [5, 6, 20, 22, 31]

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності суб'єкти повинні відповідати наступним принципам (табл. 1.2).

Класифікація принципів зовнішньоекономічної діяльності

Назва принципу	Опис принципу
Суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - обов'язок України неухильно дотримуватись та виконувати власне всі договори а також зобов'язання України саме в галузі міжнародних економічних відносин; - виключне право народу України незалежно та самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність саме на території України, дотримуючись та керуючись законами, які діють на території України
Свободи зовнішньоекономічного підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> - право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності мати можливість добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки; - право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати діяльність в будь-яких формах, що не заборонені чинними законодавством України; - обов'язок дотримуватись при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, визначеного законами України; - виключне право власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності саме на всі отримані власні результати зовнішньоекономічної діяльності
Юридичної рівності і недискримінації	<ul style="list-style-type: none"> - рівність перед законом всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності в процесі здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; - заборона будь-яких, крім передбачених цим Законом, дій з боку держави, результатом яких є саме обмеження прав та дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та й іноземних суб'єктів господарської діяльності з урахуванням форм власності, місцем розташування та ін.; - неприпустимість обмежувальної діяльності саме з боку будь-яких її учасників, крім випадків, передбачених зазначеним Законом
Верховенства закону	<ul style="list-style-type: none"> - регулювання зовнішньоекономічної діяльності лише законами України; - заборона використання підзаконних актів і актів управління місцевих органів, які у будь-який спосіб формують для учасників зовнішньоекономічної діяльності умови, які є менш сприятливі в порівнянні з встановленими законами України
Захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення рівного захисту інтересів всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності а також іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території відповідно до законів України; - здійснення рівного захисту всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності України за межами України відповідно до норм міжнародного права; - здійснення захисту державних інтересів України як на своїй території, так і за її межами відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів а також норм міжнародного права

Джерело: узагальнено на основі даних [20]

Зовнішньоекономічна діяльність має багато форм і видів і може бути розділена на дві основні категорії: зовнішньоторговельна діяльність та інше зовнішньоекономічне співробітництво [20]. Зовнішньоторговельна діяльність включає імпорт та експорт товарів і послуг, зовнішню торгівлю інформацією та зовнішню торгівлю інтелектуальною власністю. Види зовнішньоекономічної діяльності детально представлені на рисунку 1.1.

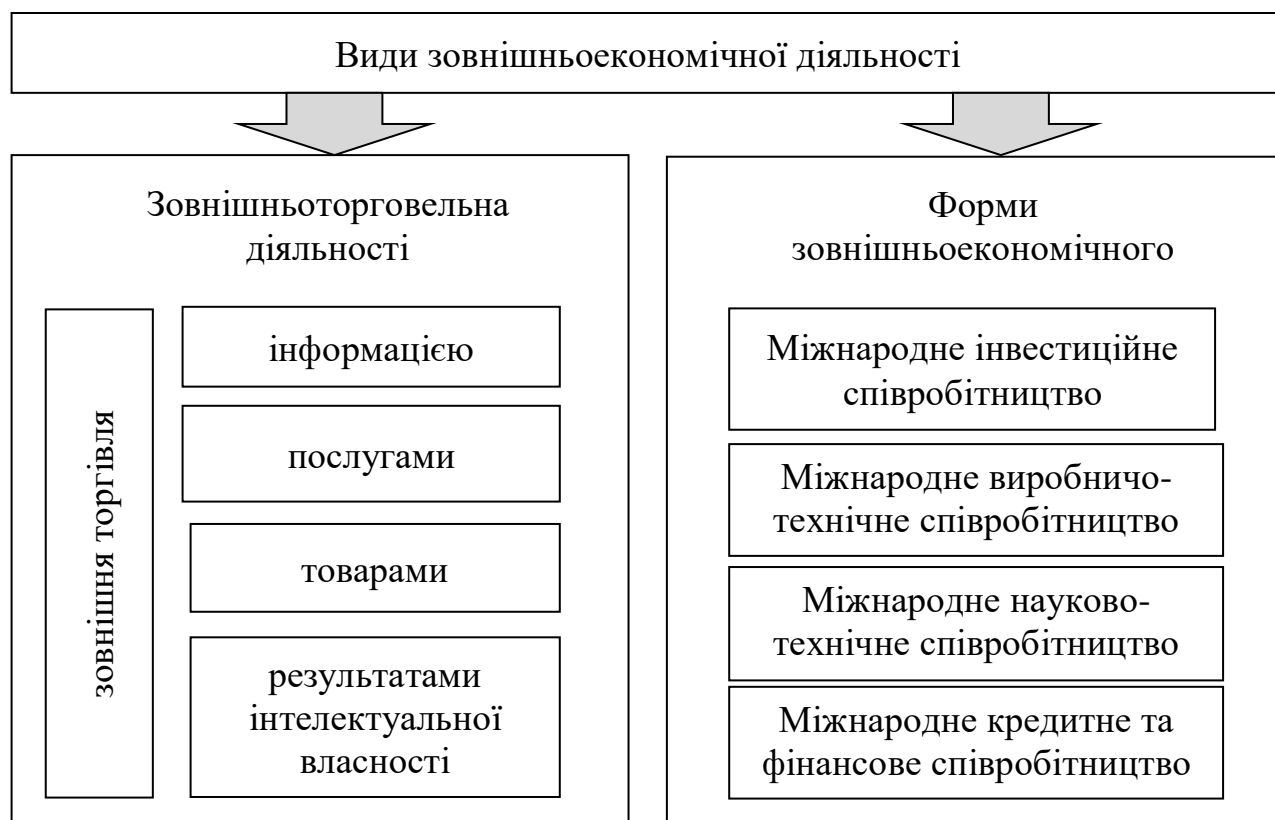


Рис. 1.1. Класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано за даними [20]

Зовнішньоекономічна діяльність окремих підприємств-це, як правило, імпортно- та експортно-орієнтована господарська діяльність, спрямована на укладання зовнішньоекономічних контрактів з іноземними контрагентами.

Зовнішньоекономічний контракт - це договір про надання послуг або купівлю-продаж товарів, укладений двома або більше сторонами (контрагентами). Контракт є підставою для визначення ступеня матеріальної

відповідальності сторін за виконання своїх зобов'язань за конкретним договором [19, с. 87].

Зовнішньоекономічна діяльність-це діяльність з проведення операцій, послуг у сфері зовнішньої торгівлі товарами, інформацією та інтелектуальною власністю. Основними формами зовнішньоторговельної діяльності є імпорт та експорт [23, с. 117].

Експорт (товарів) – це продаж товарів українським суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності іноземному суб'єкту господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі), включаючи реекспорт товарів, незалежно від того, чи вивозяться ці товари через митний кордон України. При цьому термін (реекспорт товарів) означає продаж іноземним суб'єктам господарювання товарів, раніше ввезених на територію України та вивезених з України [24, с. 23].

Зовнішня торгівля послугами-це виконання операцій або надання послуг, у тому числі виробництво, дистрибуція, маркетинг, аудит, страхування, надання послуг (робіт), консалтинг тощо.

Зовнішня торгівля інтелектуальною власністю передбачає продаж іноземному контрагенту виключного права на використання об'єкта права інтелектуальної власності або договору, що надає право на використання цього об'єкта права інтелектуальної власності у власних цілях [28, с. 7].

Зовнішня торгівля інформацією може здійснюватися через зовнішню торгівлю товарами, коли інформація є невід'ємною частиною товару, через зовнішню торгівлю об'єктами інтелектуальної власності, коли передача інформації здійснюється як передача прав на об'єкти інтелектуальної власності, або через зовнішню торгівлю послугами, якщо інше не передбачено законом.

До інших форм зовнішньоекономічного співробітництва належать різні види міжнародного інвестування, виробничі, технологічні, науково-технічні, валютно-кредитні, фінансові та інші господарські зв'язки зовнішньоекономічного характеру.

1.2. Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасних умовах будь-який суб'єкт господарювання повинен застосовувати найбільш ефективну та адаптовану до зовнішніх умов систему управління підприємством, враховуючи зовнішні умови, в яких він здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність. Така система має орієнтуватися на міжнародні стандарти якості та інновацій. Такий підхід дає можливість підприємствам підвищити конкурентоспроможність товарів і послуг, які вони пропонують [29, с. 203].

Основи принципів функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю визначаються тим, що зовнішньоекономічна діяльність є складовою основних бізнес-процесів підприємств; що середовище зовнішньоекономічної діяльності є багатограним і включає вихід на міжнародні ринки та взаємодію з представниками різних національностей і культур; що система нормативно-правових актів, валютно-фінансового та митного контролю визначається самим фактом їх існування [31, с. 19].

Зміст зовнішньоекономічної діяльності вказує на необхідність налагодження процесу управління, який враховує такі принципи управління [38, с. 63]:

- до управління зовнішньоекономічною діяльністю повинен залучатися персонал усіх відповідних підрозділів підприємства;

- володіння актуальною та багатосторонньою інформацією про товари, ринки, науково-технічні досягнення тощо

- чіткий розподіл обов'язків;

- врахування у своїй діяльності культурних особливостей, традицій та звичаїв в країні-партнера.

З точки зору функції управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно забезпечити контроль основних процесів діяльності відповідно до її змісту та побудувати взаємодію із зовнішніми організаціями та національними

регулюючими органами, такими як митний та грошово-кредитний контроль. Водночас необхідно забезпечити виконання спеціалізованих функцій, таких як [38, с. 111]:

- бізнес-планування розвитку підприємства;
- застосування високотехнологічних виробничих процесів;
- розробка оптимальних логістичних рішень;
- дотримання міжнародних стандартів якості при виробництві продукції;
- створення систем управління запасами за принципом "точно в термін";
- системи мотивації працівників в організаціях виробничих процесів.

Серед методів управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно виділити економічні методи:

- системи ціноутворення;
- системи оцінки діяльності підприємства;
- кредитні схеми та оптимізація зовнішньоекономічних розрахунків;
- мотивація окремих працівників та керівництва до діяльності, спрямованої на досягнення запланованих результатів.

Підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, для виходу на міжнародний ринок товарів, робіт і послуг необхідно використовувати передові технології у виробництві, сучасні методи управління та моделювання діяльності підприємства в управлінні виробничими процесами та обслуговуванні такої діяльності. Крім того, підприємства повинні мати високу корпоративну культуру, що базується на положеннях теорії порівняльного менеджменту (оцінка та аналіз культурних особливостей, менталітету та мовних бар'єрів).

Дослідник А. Завгородній вважає, що основними напрямками вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є впровадження нормативно-правової бази діяльності, організаційно-економічних моделей, що враховують техніко-економічні, валютно-фінансові та соціально-політичні аспекти та автоматизація основних етапів зовнішньоекономічної діяльності [19, с. 87]. На рис. 1.2 ми пропонуємо схему процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю.



Рис. 1.2. Схема процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано за даними [11]

Основою побудови моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю є системний підхід, який визначає складові механізму управління та взаємозв'язки між ними. З урахуванням змісту зовнішньоекономічної діяльності, механізмів та основних факторів, що впливають на цю діяльність, модель управління ЗЕД відображається у вигляді організаційних та функціональних блоків, пов'язаних між собою в порядку, що визначає послідовність ефективного функціонального управління (рис. 1.3).

Організаційно-функціональні завдання блоків полягають у наступному [11]:

1. організаційно-функціональний блок планування та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності виконує такі функції, як маркетинг та аналіз ринку компанії, планування розміщення та збуту ресурсів на експорт та планування витрат, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;

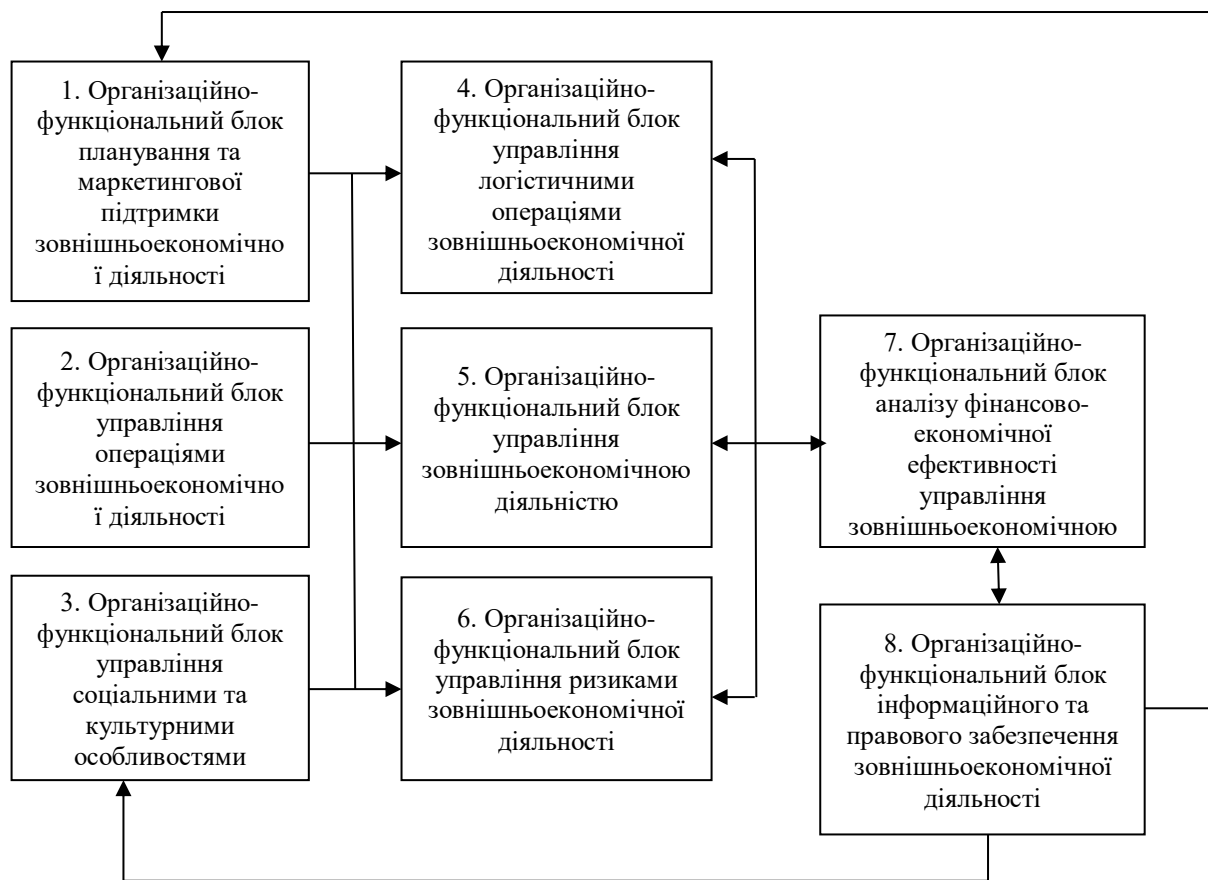


Рис. 1.3. Структура організаційно-економічної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано за даними [11]

2. організаційно-функціональні блоки управління виробничо-комерційною діяльністю в ЗЕД забезпечують організацію та здійснення зовнішньоекономічної діяльності, включаючи процедури аж до пошуку покупців, укладання контрактів, оформлення та обліку результатів зовнішньоекономічної діяльності;

3. організаційно-функціональні блоки управління соціальними, культурними та економічними відмінностями здійснюють функції міжнародного менеджменту в управлінні підприємствами, що мають виробничі, збутові та представницькі структури за кордоном;

4. організаційно-функціональний блок логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю реалізує оптимальне постачання

матеріальних ресурсів та управління запасами;

5. організаційно-функціональний блок управління розрахунками організовує розрахунки між контрагентами ЗЕД, формування валютно-фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів, організовує роботу з банками, забезпечує надходження валютної виручки та гарантує систему бухгалтерського обліку;

6. організаційно-функціональні підрозділи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів здійснюють аналіз видів ризиків, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності, та створюють систему моніторингу, аналізу та оцінки ризиків;

7. організаційно-функціональний блок аналізу фінансово-економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та показників забезпечує розрахунок, аналіз та моніторинг фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

8. організаційно-функціональний блок інформаційно-правового забезпечення процесу управління ЗЕД виконує функцію інформаційного забезпечення системи управління ЗЕД підприємства через створення бази даних про операції, що забезпечує міжвідомчий обмін даними та організацію правового забезпечення ЗЕД.

Взаємозв'язок організаційного та функціонального блоків забезпечує поетапну реалізацію функцій та здійснення зовнішньоекономічної діяльності через отримання інформації в організаційному та функціональному блоках інформаційного та правового забезпечення та розрахунок основних показників, зібраних в інформаційно-правовому блоці, які потім використовуються у функціональних блоках планування та маркетингу, а отже і в інших блоках, які використовуються як вхідні дані.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Методологія оцінки ефективності діяльності підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, складається з двох частин. По-перше, показники, розраховані за кожною експортною операцією, щоразу аналізуються на предмет їх доцільності. Наприклад, Денисенко вважає за доцільне визначати співвідношення поточного періоду до попереднього з урахуванням динаміки появи нових торговельних партнерів. Проте більшість дослідників схильні використовувати стандартні виробничі показники ефективності та результативності, розраховуючи показники рентабельності [11].

Поняття економічної ефективності в загальному вигляді-це результативність, тобто співвідношення між результатами та витраченими на їх досягнення ресурсами. Суть питання економічної ефективності лежить у площині збільшення економічних результатів на одиницю витрат. Економічна ефективність базується на понятті результативності.

Економічна ефективність-це результат, який являє собою різницю між грошовими надходженнями і витратами, понесеними на їх здійснення. У ринковій економіці цільовою функцією підприємства є досягнення позитивного значення прибутковості. Однак прибуток сам по собі не є показником ефективності підприємства або зовнішньоекономічної діяльності. Значення ефективності впливає з необхідності постійної максимізації прибутку, отриманого підприємством, при одночасній мінімізації витрат на його отримання. Виходячи з цього, прибутковість часто використовується як кількісний критерій оцінки ефективності [13, с. 98].

Слід також розрізняти поняття загальної ефективності та порівняльної ефективності. Перша відображає ефективність комплексу вже реалізованих рішень, тоді як друга визначається при виборі одного з наявних варіантів рішень.

Економічне обґрунтування рішень, що приймаються в процесі зовнішньоекономічної діяльності, може ґрунтуватися на різних методах, зокрема факторних, експертних та розрахункових.

Факторні методи відрізняються високою ефективністю і є одними з

найскладніших методів. Вони передбачають пошук факторів, які впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. При використанні цього методу активно застосовується математичний інструментарій. Визначається ступінь залежності виявлених факторів від ефективності зовнішньоекономічної діяльності [16, с. 70].

Фактори ЗЕД включають наступні групи [17, с. 55]:

- фактори, що відрізняють фірми, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, від фірм, що працюють виключно на внутрішньому ринку;
- зовнішні фактори (наприклад, державні програми стимулювання імпортно-експортних відносин та заохочення іноземних інвестицій);
- поведінкові фактори фірм (наприклад, маркетингові стратегії, якості менеджменту).

Ці фактори також можна поділити на внутрішні, на які фірми можуть впливати, та зовнішні, на які вони не можуть впливати.

До першої групи належать:

- технічний стан виробничих потужностей компанії та їх відповідність сучасним стандартам;
- методи виробничої та збутової діяльності;
- психологічні аспекти управління, корпоративна культура та цінності.

До другої групи належать:

- поточні економічні обмеження;
- політична ситуація в країнах, з якими ведеться бізнес;
- особливості іноземних економік та місцевого законодавства;
- міжнародна кон'юнктура на ринках споживання товарів тощо.

Через свою складність факторний підхід рідко використовується в практичній діяльності компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Це пов'язано, з одного боку, з відсутністю досвіду, необхідного для використання таких методів, а з іншого – зі складнощами у визначенні та зборі статистичних рядів, необхідних для аналізу.

Багато процесів і явищ не мають кількісної інформації для їхньої

характеристики або змінюються дуже швидко.

У цьому випадку використовуються методи експертних оцінок. Суть методів експертних оцінок полягає у здійсненні прогнозів на основі експертної думки, що ґрунтується на професійному, науковому та практичному досвіді [19, с. 87].

Методи експертних оцінок, як правило, використовуються групою експертів, що складається з декількох осіб. Перший експерт самостійно порівнює об'єкт А з усіма п'ятьма критеріями. Другий експерт оцінює об'єкт Б. Крім того, один експерт може оцінювати всі літаки за одним критерієм, другий експерт оцінює всі літаки за другим параметром і так далі. Потім дані збираються і зводяться в одну таблицю [18, с. 24].

Цей метод передбачає збір та вивчення оцінок, зроблених різними експертами (як в середині компанії, так і зовнішніми експертами) щодо ймовірності втрат на різних рівнях. Оцінки ґрунтуються на дослідженні всіх факторів фінансового ризику та статистичних даних. Застосування методів експертних оцінок значно ускладнюється, коли кількість оціночних показників невелика.

Різноманітний і стохастичний характер багатьох проектних процесів підвищує роль експертних оцінок у визначенні економічних і фінансових показників. Такі оцінки досить регулярно використовуються у вітчизняній та міжнародній практиці [21, с. 74].

У перехідний період роль експертних оцінок у визначенні відповідних показників суттєво зростає, оскільки немає жодної регламентації щодо показників, які використовуються у розрахунках. Підвищення ризиків при виконанні зовнішньоекономічних контрактів з умовою є необхідність більш ретельної оцінки ключових аспектів їх виконання. Оскільки велика кількість вихідних показників часто конкурують між собою, для встановлення критеріїв якості проектів необхідно використовувати експертну оцінку.

Експертна оцінка-це думка експерта з певного питання, визначеного за спеціальною методологією. Експертні оцінки необхідні для прийняття рішень на

підготовчому етапі, але при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності кількість експертних оцінок повинна бути зведена до мінімуму [23, с. 74].

Експертні оцінки підлягають аналізу узгодженості, який проводиться за певними правилами.

По-перше, максимально допустима різниця між двома експертними оцінками за будь-яким фактором не повинна перевищувати 50. Порівняння проводяться за допомогою модулів, які дозволяють усунути неприпустимі розбіжності в оцінках експертів щодо ймовірності настання того чи іншого ризику. За наявності трьох і більше експертів оцінка та порівняння думок здійснюється попарно [24].

Потім визначаються пари експертів, думки яких розходяться найсильніше, для того, щоб оцінити узгодженість думок експертів щодо ризику. Для розрахунку розбіжностей у думках підсумовуються бали за кожним модулем і результат ділиться на кількість простих ризиків. Частка від ділення не повинна перевищувати 25. Якщо між думками експертів виявлено розбіжності, вони обговорюються на зустрічі з експертом. Якщо розбіжностей не виявлено, оцінки всіх експертів об'єднуються в середнє значення і використовуються для подальших розрахунків.

Ефективність та стійкість сучасних аграрних підприємств на зовнішніх ринках значною мірою залежить від їх зовнішньоекономічного потенціалу. У даній роботі розглядаються питання, що становлять категорію зовнішньоекономічного потенціалу та методи його кількісної оцінки [24].

Сучасна економічна наука використовує різноманітні соціально-економічні методи та прийоми для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, використовуючи зовнішньоекономічні (маркетингові), соціально-економічні, виробничо-економічні, екологічні та інші групи показників.

До групи зовнішньоекономічних (маркетингових) показників, що використовуються для прийняття стратегічних рішень, належать [24, с. 22]:

-ємність і частка зовнішніх ринків;

- рівень конкурентоспроможності фірм та продукції;
- ступінь використання комплексу маркетингу;
- зв'язки з громадськістю та характеристики лояльності споживачів.

Групи соціально-економічних показників включають:

- рівень споживання населенням товарів, послуг та продуктів харчування;
- частка витрат на продукти харчування, споживчі товари та послуги.

До групи виробничо-економічних показників входять: рівень споживання товарів, послуг та продуктів харчування населенням; частка витрат на продукти харчування, споживчі товари та послуги:

- рентабельність;
- обсяг реалізації продукції;
- товарність продукції;
- завантаження виробничих потужностей;
- виробничий баланс;
- сталий розвиток підприємства.

Групи екологічних показників включають:

- якість продукції;
- ступінь екологічності виробництва;
- екологічність зберігання продукції тощо.

Однак більшість з цих показників оцінюють лише той чи інший аспект зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вони не дають можливості системно оцінити об'єкт і надалі впливати на нього з метою управління, і фактично є лише опосередкованим відображенням результативності діяльності [29].

Саме тому питання розробки методики оцінки зовнішньоекономічного потенціалу набуває особливого значення в сучасних умовах, які вимагають високих темпів науково-технічного прогресу, поліпшення якісних характеристик продукції та високої ефективності виробництва і управління.

Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу повинна використовуватися при розробці концепції основних напрямів експорту продукції, при складанні

програм розвитку експортної діяльності підприємств, а також при визначенні оптимальної комбінації коштів, що спрямовуються на розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічним потенціалом доцільно виводити його узагальнюючі або інтегральні показники. За допомогою інтегральних показників можна визначити реальний розмір зовнішньоекономічного потенціалу в будь-який момент часу та виявити тенденції його розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Для детального дослідження питань підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю було обрано спільне підприємства «Вітмарк-Україна», яке є товариством з обмеженою відповідальністю (далі ТОВ «Вітмарк-Україна»).

Підприємство ТОВ «Вітмарк-Україна» є вітчизняним холдингом – лідером на українському ринку щодо реалізації фруктових та овочевих соків, пюре для дитячого харчування. Головний офіс розташований в місті Одеса. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України юридичною адресою підприємства є Одеська область, Роздільнянський район, селище Степанівка, вул. Миру, 144. Керівником підприємства є Станіславський Віктор Григорович [34].

Повна назва підприємства «Спільне підприємство «Вітмарк-Україна» у формі ТОВ», код 22480087. Рік заснування підприємства 1994, кількість працівників становить 830 чоловік, дата реєстрації 9 серпня 2001 року.

До основних видів діяльності ТОВ «Вітмарк-Україна» належить виробництво фруктових та овочевих соків, рослинної альтернативи молоку, дитячого харчування, функціональної води та холодного чаю.

Відмітимо, що виробництво ТОВ «Вітмарк-Україна» є поєднанням багаторічного досвіду а також сучасних технологій. Всі заводи «ТОВ «Вітмарк-Україна» забезпечені сучасним обладнанням. Підприємство має власну фруктову експертизу. Крім того виробничі потужності ТОВ «Вітмарк-Україна» розташовані в Одеській та Вінницькій областях. В селищі Степанівка розташований налагоджений повний виробничий цикл – від приймання сировини й до переробки та виготовлення продукції. У Рахнянсько-Лісовому консервному заводі проводять заготівлю фруктових та овочевих пюре та

концентрованих соків.

Підприємство ТОВ «Вітмарк-Україна» є одним з найбільших виробників соків в Україні. Політика ТОВ «Вітмарк-Україна» передбачає виробництво якісних та натуральних продуктів.

На рис. 2.1 показана місія та стратегічні цінності ТОВ «Вітмарк-Україна».

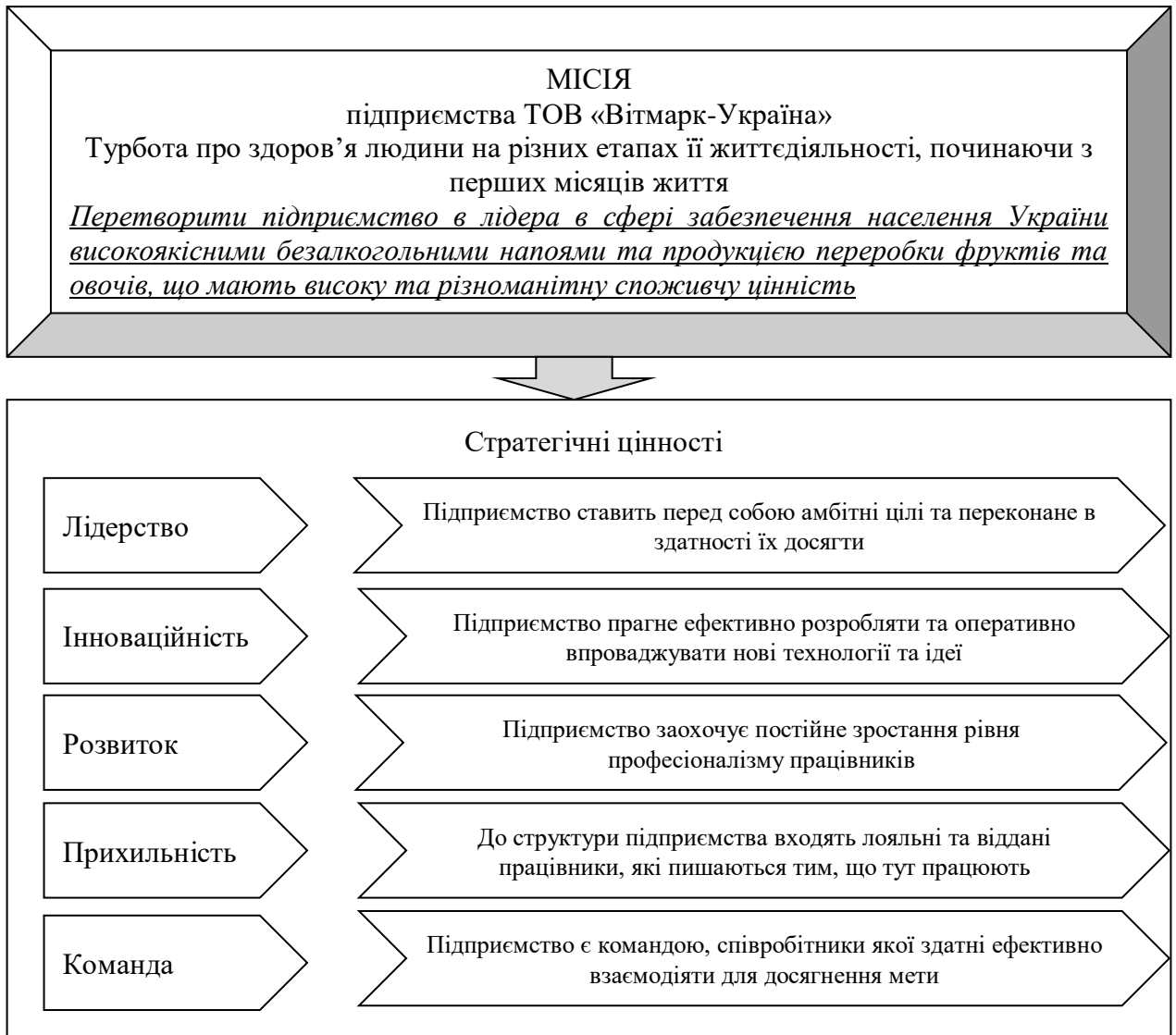


Рис. 2.1. Місія та стратегічні цінності ТОВ «Вітмарк-Україна»

Джерело: побудовано за даними [34]

Структура управління ТОВ "Вітмарк Україна" - це основна система управління, яка показує склад, взаємодію і підпорядкованість її складових, визначає потрібну кількість управлінського персоналу, підрозділяє і розподіляє управлінський персонал, регламентує функціональні і управлінські, та

інформаційні зв'язки між працівниками апарату управління і структурних підрозділів, визначає права, обов'язки і відповідальність керівництва. (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Вітмарк Україна»

Джерело: побудовано автором

Перевагами управлінської структури ТОВ "Вітмарк Україна" є те, що кожен відділ управління вкладає максимум зусиль для ефективного використання своїх функцій. Недоліками є те, що неминуче відбувається дублювання зусиль між різними відділами підприємства, що збільшує загальні витрати, а також те, що вищому керівництву потрібно багато часу для прийняття рішень, оскільки вони просуюються вгору по ланцюжку від вищого до нижчого керівництва.

Для визначення конкурентоспроможності експортної продукції ТОВ "Вітмарк-Україна" варто розглянути основних конкурентів на міжнародному ринку. Для аналізу цього показника розглядається та порівнюється діяльність компаній, що експортують сік. Це основний вид діяльності підприємств, що генерує найбільшу частку прибутку від експорту. Головними конкурентами на міжнародному ринку соків є такі українські компанії:

- Pepsi Co (ТМ «Сандора», «Сандорик», «Садочок»);
- Vitmark (ТМ Jaffa, «Чудо-Чудо», «Просто фрукти», «Соковита», «Прямо сік», «Наш сік»);
- Coca-Cola (ТМ Rich, «Добрий», Rich Kids);
- Т.В. Fruit (ТМ Filvarok, ТМ Galicia,).

Порівняльна характеристика підприємств-конкурентів на зовнішніх ринках представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники головних конкурентів ТОВ «Вітмарк-Україна»
на ринку соків**

Показник	ТОВ «Вітмарк-Україна»	Pepsi Co	Coca-Cola	Т.В. Fruit
Частка ринку, %	0,2	0,8	0,9	1,8
Місце підприємства на ринку, бал рейтингу	106	128	98	79
Приріст виручки (відносний), %	25,7	4,2	35,2	43,2
Поточна ліквідність, %	72,6	120,6	101,6	115
Абсолютна ліквідність, %	1,6	1,8	15,8	1,5
Рентабельність активів, %	3,0	9,0	15,4	9,8
Чиста маржа, %	3,7	4,4	8,6	3,5
Оборотність загальних активів	0,9	2,1	1,9	3,7

Джерело: розраховано за даними [33]

Таким чином, можна побачити, що ТОВ "Вітмарк-Україна" є найбільшим конкурентом на ринку соків та лідером за обсягами експорту, характеризується гнучкістю та агресивним маркетинговим розвитком, а також фінансовою стабільністю.

ТОВ "Вітмарк-Україна" є базою даного дослідження. Метою даного

дослідження є оцінка конкурентоспроможності продукції цих конкурентів на зовнішніх ринках за різними показниками. Головні аспекти оцінки факторів конкурентоспроможності продукції та результати представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Вітмарк-Україна»
за показниками**

Параметри порівняння	Внутрішній ринок				Зовнішній ринок			
	База	Конкуренти			База	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3
Якість	4	4	5	5	4	3	4	5
Кількість	4	3	3	4	3	3	4	4
Унікальність	4	3	4	5	3	2	3	4
Асортимент	5	4	3	4	4	3	3	5
Сервіс	5	4	5	5	4	4	4	5
Надійність	5	5	5	5	4	5	4	5
Реклама	4	4	4	4	2	2	4	5
Імідж	3	5	4	5	4	4	4	5
Разом	34	32	33	37	28	26	30	38

Джерело: розраховано за даними [33]

Кількісні параметри розраховані в таблиці 2.3 та мають такі умовні позначення:

V_i – вагомість параметра;

A_i – ранжування значення параметра (до 1,0);

$V_i A_i$ – показники конкурентоспроможності.

Рівень міжнародної конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств-експортерів соків показано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції

компаній-експортерів на ринку соків

Форми конкуренто-спроможності	Вагомість параметра	ТОВ «Вітмарк-Україна»		Конкуренти					
				Pepsi Co		Coca-Cola		N.B. Fruit	
	Ві	Аі	ВіАі	Аі	ВіАі	Аі	ВіАі	Аі	ВіАі
Якість	0,17	0,8	0,136	0,7	0,119	0,7	0,119	0,9	0,153
Кількість	0,06	0,8	0,048	0,6	0,036	0,7	0,042	0,8	0,048
Унікальність	0,21	0,8	0,168	0,8	0,168	0,7	0,147	0,9	0,189
Асортимент	0,12	0,9	0,108	0,7	0,084	0,8	0,096	0,9	0,108
Сервіс	0,09	0,8	0,072	0,7	0,063	0,7	0,063	0,9	0,081
Надійність	0,11	0,9	0,099	0,7	0,077	0,8	0,088	0,9	0,099
Реклама	0,14	0,7	0,098	0,6	0,084	0,7	0,098	0,9	0,126
Імідж	0,1	0,7	0,07	0,7	0,070	0,8	0,080	1	0,100
Разом	1		0,8		0,701		0,733		0,904

Джерело: розраховано за даними [33]

За цією оцінкою були отримані схожі результати. А саме, на міжнародному ринку найбільшим конкурентом була компанія T.V. Fruit з розрахунковим значенням 0,904. Однак ТОВ "Вітмарк-Україна" може стати лідером за іншими показниками, якщо покращить деякі показники, такі як унікальність, реклама, імідж бренду та впізнаваність.

2.2. Сучасний стан системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Нині підприємство ТОВ «Вітмарк-Україна» займає кращі позиції на ринку напоїв та соків. Виготовлена продукція експортується в 48-ми країн світу. Сьогодні, у портфелі ТОВ «Вітмарк-Україна» досить широкий асортимент продукції. Мова йде про соки та смузі марки «Jaffa», вода марки «Aquate», дитяче харчування марки «Чудо-Чудо», Одеський бренд дитячого харчування марки «Наш Сік», та соки з технологією прямого віджиму марки «Прямосік».

Також підприємство з минулого року почали виробництво рослинної молочної альтернативи під назвою Vega Milk.

ТОВ "Вітмарк Україна" здійснює свою діяльність у сфері виробництва та експорту своєї продукції (фруктові та овочеві соки, пюре дитячого харчування). Зовнішньоекономічна діяльність компанії базується на експорті продукції до основних країн світу.

Дослідження показало, що основною метою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" є максимізація прибутку за рахунок підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій.

Основою ефективності системи управління "Вітмарк-Україна" є її надійність, яка забезпечує контроль процесу планування всіх зв'язків системи за різних умов функціонування. Надійність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ "Вітмарк-Україна". Для забезпечення цього слід провести оцінку всіх складових системи, акцентуючи увагу на основних показниках надійності та ефективності.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ "Вітмарк-Україна" - це сукупність мереж і систем управління, створених компанією для реалізації її зовнішньоекономічної стратегії.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності не є окремим структурним підрозділом ТОВ "Вітмарк-Україна". Він є частиною управлінської організації. Головним завданням його - є управління зовнішньоекономічною діяльністю як елемент однієї інтегрованої системи корпоративного управління. Відділ не бере безпосередньої участі у вантажних перевезеннях або митних процедурах. Зазвичай він відповідає за організацію, планування та координацію зовнішньоекономічної діяльності [24, с. 23].

Головним завданням відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" є:

1. участь у розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії;
2. сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності з метою прискорення соціально-економічного розвитку;

3. управління, постійне зміцнення та розвиток експортно-імпортного потенціалу компанії;

4. забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з контрактів та угод з іноземними партнерами;

5. вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків, накопичення та збір відповідної інформації;

6. проведення рекламної діяльності;

7. організація та підвищення ефективності експортно-імпортних операцій.

На рис. 2.3 наведена організаційна структура ОБ «Вітмарк-Україна».

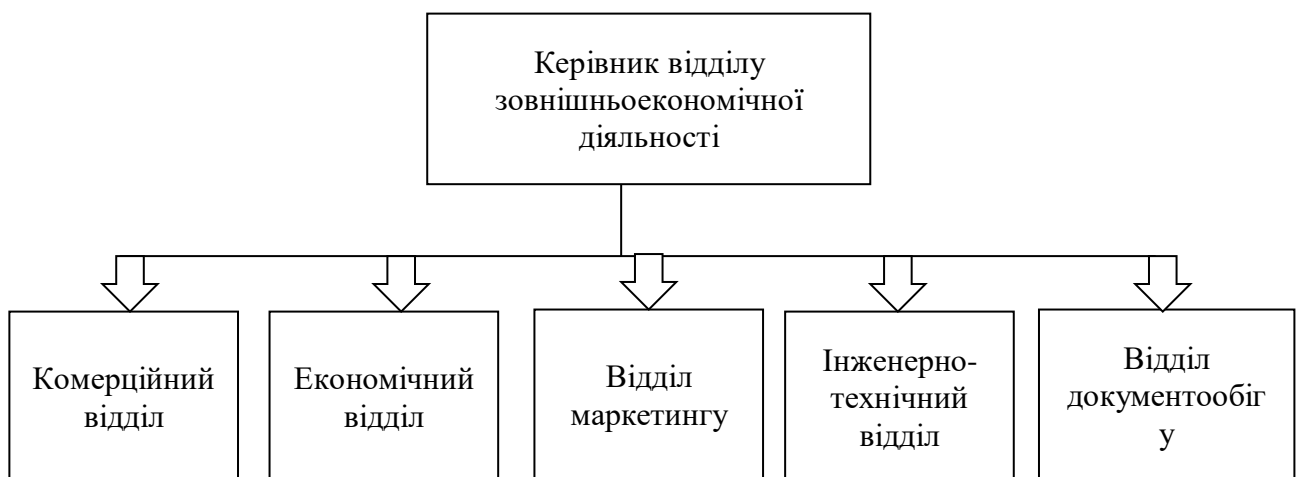


Рис. 2.3. Організаційна структура управління Відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вітмарк-Україна»

Джерело: побудовано за даними [34]

Кожен відділ зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" має конкретне завдання та виконує відповідну функцію [26, 28, 31]. Наприклад, комерційний відділ забезпечує виконання зобов'язань за міжнародними договорами та угодами, бере участь у підготовці та проведенні торговельних переговорів, організовує укладання контрактів на постачання та контролює їх виконання, розглядає претензії щодо імпорту та експорту.

Департамент економічного розвитку відповідає за підготовку прогнозів і планів економічного розвитку ТОВ "Вітмарк-Україна", аналіз ефективності

імпортних та експортних операцій, управління виконанням планів і управління валютою.

Відділ маркетингу, як основний відділ ТОВ "Вітмарк-Україна", вивчає кон'юнктуру світового ринку, бере участь у формуванні цін на експортну продукцію, розробляє та впроваджує рекламну діяльність, аналізує конкурентів та аналізує можливості для руху продукції.

Перед науково-технічним відділом стоять наступні завдання Вивчення технічних вимог до товарів, які будуть реалізовуватися на світовому ринку, аналіз технічного рівня, якості та конкурентоспроможності товарів, участь у розробці пропозицій щодо модернізації виробництва та освоєння нових видів продукції.

Відділ документообігу здійснює підготовку та організацію урочистих заходів, а також оформлення зустрічей, прийомів і проводів представників іноземних компаній, які відвідують підприємство, відповідно до розпоряджень керівництва ТОВ "Вітмарк-Україна".

Таким чином, в ході діагностики зовнішньоекономічної діяльності підприємства було досліджено динаміку структури чистого прибутку від експортної діяльності товариства "Вітмарк-Україна" в період 2021-2023 рр., географічну структуру експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" в період 2021-2023 рр. проаналізувати динаміку чистого прибутку за видами та частку чистого прибутку від експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна".

Динаміка структури чистого прибутку ТОВ "Вітмарк-Україна" загалом та експортної діяльності зокрема у 2021-2023 роках представлена в таблиці 2.4.

Встановлено, що за результатами проведеного аналізу чистий дохід від здійснення експортної діяльності на підприємстві протягом 2021-2023 рр. як завжди зростав. У 2023 р. відбулося збільшення чистого доходу від експортної діяльності на 7,9 млн. грн., або на 25%, що становило 39,5 млн. грн.

Динаміка структури чистих доходів ТОВ «Вітмарк-Україна»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід, млн. грн.	54,1	63,2	70,1	16,0	29,6
Чистий дохід від експорту, млн. грн.	31,5	33,6	39,5	8,0	25,4
Частка чистого доходу від експорту у сукупному чистому доході, %	58,2	53,2	56,3	-1,9	-3,2
Чистий дохід від реалізації на внутрішньому ринку, млн. грн.	22,6	29,6	30,7	8,1	35,8
Частка чистого доходу від реалізації на внутрішньому ринку у чистому доході, %	41,9	46,9	43,8	1,9	4,5

Джерело: розраховано за даними [34]

У 2021-2023 роках частка чистого прибутку від експортної діяльності в загальному чистому прибутку компанії становила 53%-58%, що свідчить про експортну спрямованість зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна". У 2023 році продажі на внутрішньому ринку України склали 30,7 млн. грн, що склало 44% від загальної виручки компанії.

Динаміка та структура експортної діяльності в географічному розрізі ТОВ "Вітмарк-Україна" у 2021-2023 роках представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура експортної діяльності в географічному розрізі

ТОВ «Вітмарк-Україна»

Назва країни	Роки						2023 рік до 2021 року	
	2021		2022		2023		млн. грн.	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
Німеччина	4,3	13,7	4,0	12,0	2,8	7,1	-1,5	-34,9
Молдова	2,5	7,9	2,9	8,7	3,7	9,3	1,2	48,0
Грузія	2,1	6,7	2,5	7,5	3,3	8,3	1,2	57,1
Китай	1,8	5,7	2,1	6,3	2,8	7,1	1,0	55,6
Латвія	2,8	8,9	3,2	9,6	4,2	10,6	1,4	50,0
Литва	2,0	6,3	2,3	6,9	3,1	7,8	1,1	55,0
США	1,7	5,4	1,9	5,7	2,6	6,6	0,9	52,9
Ірак	1,1	3,5	1,4	4,2	1,9	4,8	0,8	72,7
Польща	0,9	2,9	1,2	3,6	1,7	4,3	0,8	88,9
Ізраїль	0,8	2,5	1,1	3,3	1,5	3,8	0,7	87,5
Таджикистан	0,8	2,5	1,0	3,0	1,5	3,8	0,7	87,5
Інші країни	10,7	34,0	9,8	29,3	10,5	26,5	-0,2	-1,9
Разом	31,5	100,0	33,4	100,0	39,6	100,0	8,1	25,7

Джерело: розраховано за даними [34]

ТОВ "Вітмарк-Україна" - лідер українського експорту соків та напоїв. Компанія експортує у понад 48 країн світу. Згідно з аналізом, найбільші обсяги експорту ТОВ "Вітмарк-Україна" має з клієнтами в Латвії, Молдові, Грузії та Литві: у 2023 році експорт до Латвії збільшився на 1,4 млн грн (47,7%) до 4,2 млн грн, до Молдови - на 1,2 млн грн (49,8%) до 3,7 млн грн, а експорт до Грузії збільшився на 1,1 млн грн (52,5%) до 3,3 млн грн. Експорт до інших країн, зокрема Іраку, Польщі, Ізраїлю та Таджикистану, дещо зменшився. За останній рік суттєво зменшилися обсяги експорту до Німеччини, що пов'язано зі складністю митних та дозвільних процедур при постачанні продукції до цієї країни.

2.3. Оцінка системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Як свідчить аналіз, найбільшу частку чистого прибутку від зовнішньоекономічної експортної діяльності компанії у 2021-2022 роках становили торговельні операції з Латвією та Молдовою. Динаміка та структура експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" за видами продукції у 2023 році представлена в Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка та структура експортної діяльності за видами продукції
ТОВ «Вітмарк-Україна»**

Продукція	Роки						2023 рік до 2021 року	
	2021		2022		2023		млн. грн.	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
Соки ТМ «Jaffa»	6,3	20,1	6,2	18,6	6,8	17,3	0,5	7,9
Соки ТМ «Наш сік»	5,4	17,2	5,6	16,8	6,8	17,3	1,4	25,9
Дитяче харчування ТМ «Чудо-Чудо»	3,4	10,8	3,8	11,4	6	15,3	2,6	76,5
Соки та смузі ТМ «Jaffa Kids»	3,4	10,8	2,5	7,5	4,2	10,7	0,8	23,5
Дитячі нектари «Джусік»	1,8	5,7	2,3	6,9	3,3	8,4	1,5	83,3
Соки ТМ «Соковита»	4,2	13,4	4,3	12,9	4,1	10,4	-0,1	-2,4
Вода ТМ «Aquate»	1,5	4,8	2	6,0	1,5	3,8	0	0,0
Фруктові напівфабрикати	1,3	4,1	1,5	4,5	1,9	4,8	0,6	46,2
Рослинне молоко «Vega Milk»	1,7	5,4	2	6,0	2,8	7,1	1,1	64,7
Інша продукція	2,4	7,6	3,1	9,3	1,9	4,8	-0,5	-20,8
Разом	31,4	100,0	33,3	100	39,3	100	7,9	25,2

Джерело: розраховано за даними [34]

Як свідчить аналіз даних таблиці 2.14, найбільший чистий прибуток від експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" отримано від реалізації соку ТМ "Наш сок", який склав 6,8 млн грн, що на 1,4 млн грн або на 26% більше порівняно з 2021 роком. Вартість експорту соку ТМ Jaffa також становить 6,6 млн грн, що на 0,5 млн грн або 3% менше, ніж у 2021 році.

У цьому дослідженні проаналізовано ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ "Вітмарк-Україна". Для цього необхідно розрахувати основні показники доходів та витрат, отриманих компанією ТОВ "Вітмарк-

Україна" від експортної діяльності і порівняти їх, щоб визначити чистий фінансовий результат.

Показники ефективності зовнішньоекономічної експортної діяльності компанії товариства "Вітмарк-Україна" протягом досліджуваного періоду представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Вітмарк-Україна»

Показники	Роки			2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від зовнішньоекономічної діяльності, млн. грн.	31,5	33,6	39,4	7,9	25,1
Повні витрати на здійснення діяльності, млн. грн., в т.ч.:	29,6	31,2	35,4	5,8	19,6
- вартість експортованої продукції;	22,5	23	24,8	2,3	10,2
- витрати на митні формальності при експорті продукції;	1,5	1,8	2,2	0,7	46,7
- витрати на управління та збут продукції;	5,6	6,3	8,4	2,8	50,0
Частка вартості в повних витратах зовнішньоекономічної продукції, %	75,9	73,9	69,9	-6	-7,9
Частка витрат на митні формальності в повних витратах зовнішньоекономічної продукції, %	5	5,9	6,3	1,3	26,0
Частка витрат на управління та збут в повних витратах експортної продукції, %	19	20,2	23,7	4,7	24,7
Чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності, млн. грн.	1,9	2,4	4,1	2,2	115,8
Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності, %	5,9	7,2	10,3	4,4	X
Витратомісткість експортної продукції, %	94,1	92,9	89,8	-4,3	X

Джерело: розраховано за даними [34]

З результатів дослідження, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Вітмарк-Україна" визнана надзвичайно раціональною. Зокрема, чистий прибуток від експортних продажів у 2023 році склав 39,5 млн грн, що на 7,9 млн

грн, або на 25% більше, ніж у 2021 році.

Крім того, загальна собівартість експортної продукції зросла на 5,8 млн грн, або на 20%, до 35,4 млн грн., так темпи зростання чистого прибутку перевищили темпи зростання загальних витрат, що свідчить про підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності товариства. Як свідчить аналіз, чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" має тенденцію до збільшення на 2,2 млн грн або 115% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності таким чином виражається як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації експортної продукції. Ефективність експортних операцій фіксує постійне зростання на 4,4 відсоткових пункти, що свідчить про те, що зовнішньоекономічна діяльність є ефективною.

Варто зазначити, що в структурі загальних витрат зовнішньоекономічної діяльності відбулися деякі негативні зміни.

А саме, суттєво зросла частка витрат на збут у загальній собівартості експортованої продукції. Виявлені зміни можуть опосередковано свідчити про певні проблеми в системі управління збутом зовнішньоекономічної діяльності, оптимізація якої необхідна в діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна".

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Наразі багато українських підприємств ведуть активну зовнішньоекономічну діяльність. Однак ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних компаній все ще залишається досить низькою. Це пов'язано з відсутністю чіткої зовнішньоторговельної політики, слабкими каналами збуту, недостатнім досвідом роботи на зовнішніх ринках та намаганням отримати швидкий прибуток за рахунок продажу продукції, яка не потребує значних зусиль для просування. Виявлені проблеми потребують відповідних дій з боку керівництва вітчизняних підприємств для покращення організації їх зовнішньоекономічної діяльності.

Проведена аналітична робота визначила необхідність побудови структурної моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств як цілісної системної організації, мети та економічного процесу виходу на зовнішній ринок.

Структурна модель механізму управління ЗЕД передбачає послідовність здійснення зовнішньоекономічної діяльності, яка включає наступні елементи [29, с. 203]:

- визначення макро- та мікроекономічних завдань ЗЕД, умов їх реалізації;
- формулювання стратегій виходу на зовнішній ринок ;
- діагностика потенціалу підприємства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка напрямку зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізація обраних напрямів зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- коригування якості здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

- прийняття керівних рішень щодо усунення негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності товариства.

Структура управління зовнішньоекономічною діяльністю повинна направляти свої дії на ефективне використання організаційних заходів з аналізу, виробництва, реалізації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Її функціонування забезпечується збалансованою системою завдань, цілей, функцій управління, підходів і методів, елементів і критеріїв оцінки ефективності управління. Всі елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю взаємопов'язані і гарантують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. У результаті утворюються умови для постійного його вдосконалення та оптимізації заходів, спрямованих на зміцнення стійких позицій підприємств на зовнішніх ринках [31, с. 20].

За сучасних умов розвитку та функціонування підприємств існує об'єктивна потреба в ефективних механізмах управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання комплексу розглянутих цілей, завдань та етапів механізму управління ЗЕД забезпечує його ефективне функціонування в досягненні короткострокових та довгострокових цілей ЗЕД [37].

Структурна модель механізму управління ЗЕД, спрямована на підвищення ефективності управління ЗЕД, представлена на рис. 3.1.

Організація зовнішньоекономічної діяльності є складним завданням і вимагає ретельного опрацювання таких питань, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці та продавці, встановлення з ними ділових контактів, проведення переговорів та укладання угод. Тому ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства вимагає наявності структури управління, адекватної умовам, в яких воно функціонує. Добре організована структура управління ЗЕД підвищує потенціал високої ефективності зовнішньоекономічної діяльності [24, с. 24].

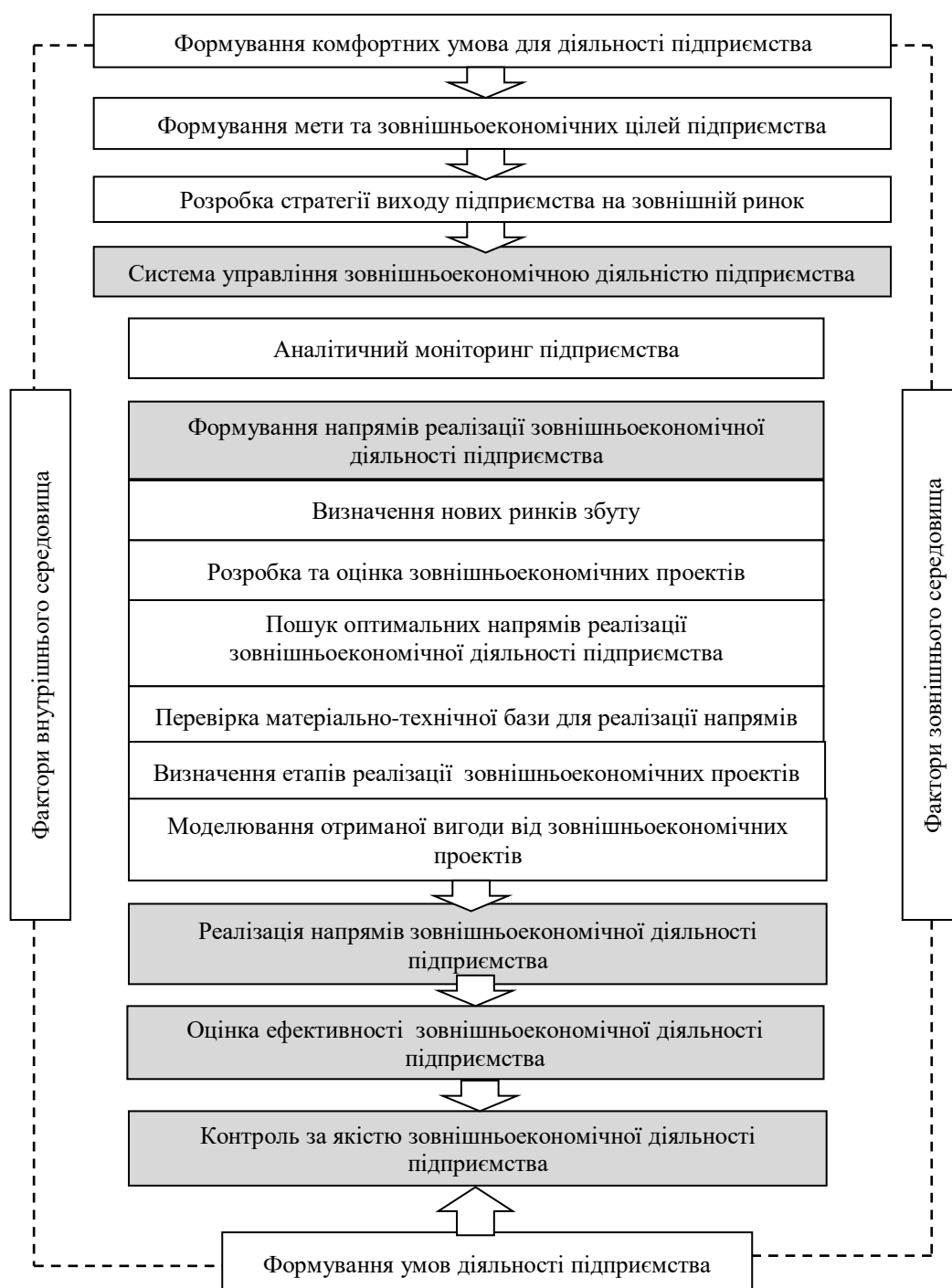


Рис. 3.1. Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано за даними [24]

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається її цілями та завданнями. Її метою є максимізація прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок активної участі в міжнародному бізнесі.

Організаційна структура управління ЗЕД повинна постійно вдосконалюватися, розвиватися адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та управлінні. На рис. 3.2 запропоновані вектори удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

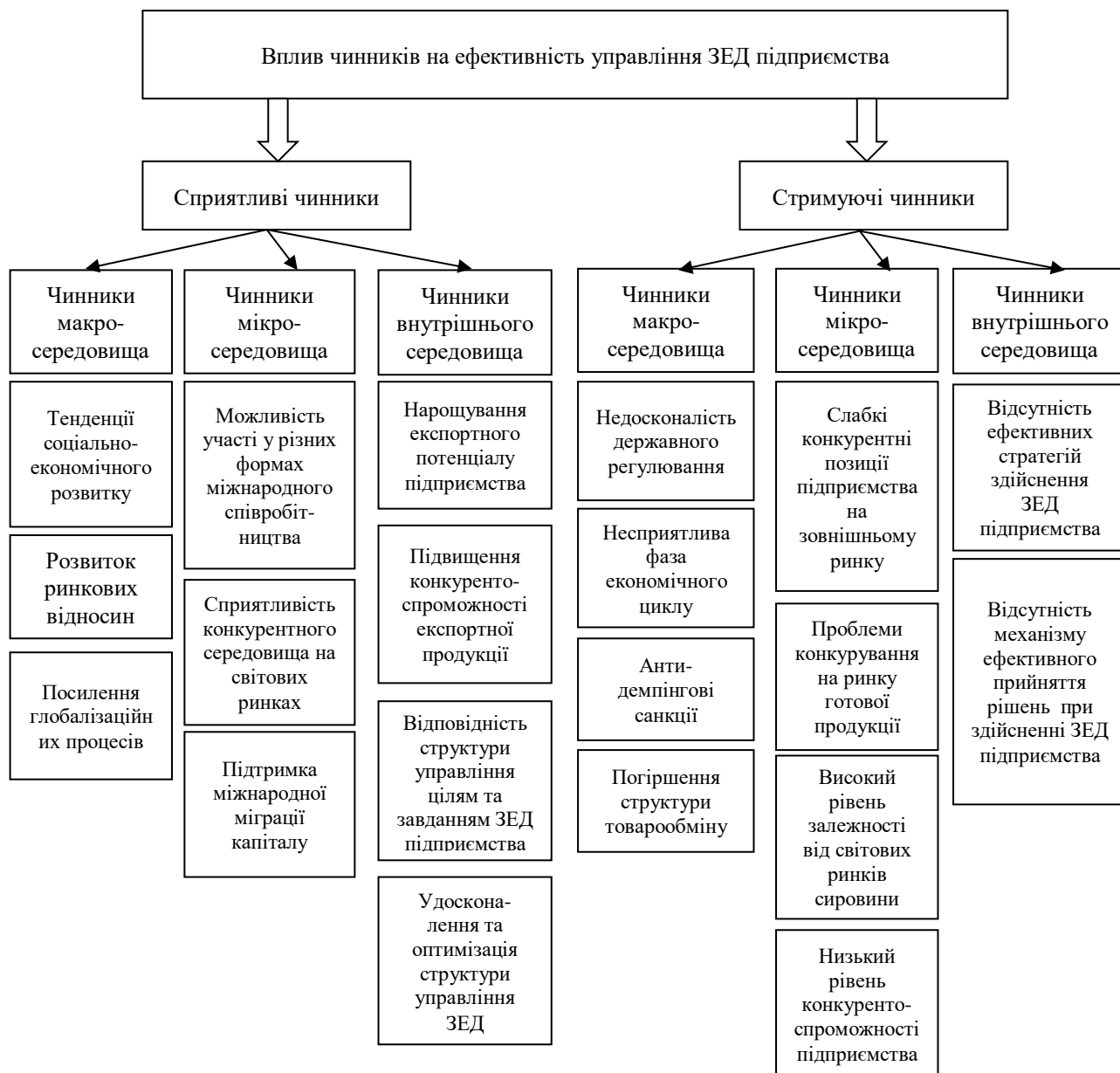


Рис. 3.2. Вектори удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано за даними [38]

Основними завданнями підприємств у сфері ЗЕД є:

- участь у формуванні стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств у галузях, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю;

- сприяння соціально-економічному розвитку підприємств, з метою полегшення їх зовнішньоекономічної діяльності;
- управління експортним потенціалом підприємств, його постійне зміцнення та розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з контрактів та угод з іноземними партнерами;
- вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків, збір та накопичення відповідної інформації.

Одним із засобів досягнення головної мети довгострокового економічного зростання підприємств є підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках необхідна стратегія зовнішньоекономічної діяльності. Це означає, що один напрямок повинен враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких підприємству доводиться працювати. Для того, щоб сформулювати стратегію, необхідний комплексний аналіз діяльності підприємства. По-перше, необхідно всебічно проаналізувати наслідки зовнішньоекономічної діяльності на основі фінансово-економічного аналізу та розробити SWOT-матрицю і згрупувати економічні показники, що дасть змогу з'ясувати внутрішні можливості підприємства [4].

Для отримання максимального економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності необхідно розвивати виробництво експортної продукції, яка забезпечує максимальний валютний дохід на одиницю витрат, та імпортувати такі товари, виробництво яких приносить максимальну вартість на одиницю вкладеної іноземної валюти. Головною умовою здійснення зовнішньоекономічних операцій є їх ефективність.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Дослідження показало, що виробництво рослинного молока є одним з найбільш перспективних напрямків диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна". Компанія виробляє рослинне молоко за передовою технологією під брендом Vega Milk. У виробництві Vega Milk компанія не використовує сировину тваринного походження.

Замість цього використовуються злаки, горіхи та фрукти. Протягом декількох років технологи ТОВ "Вітмарк-Україна" разом з європейськими експертами досліджували рецептури, щоб зробити Vega Milk не тільки смачним, але й дуже корисним. Адже все найцінніше, що дала рослинам природа, - цінна клітковина злаків, вітаміни, мінерали та амінокислоти - чудово зберігається у вега молоці [34].

Лідерами світового ринку рослинних аналогів молока є Hain Celestial Group, Koninklijk Vessanen, Organic Valley Crop Cooperative, SunOpta, OATLY, Califia Farms, Eden Foods, Danone, Earth Own Food Co. та Blue Diamond Growers, серед інших. За даними Future Market Insights, перед лідерами ринку стоїть перспективне завдання зменшити кількість алергенів у напоях, особливо сої, що допоможе збільшити цільову групу споживачів.

Дослідження показали, що значна частка європейського ринку рослинних аналогів молока є фальсифікатом. В останні роки фальсифікація продуктів харчування стала глобальною проблемою. Зростання населення, погіршення сировинної бази, збільшення попиту і пропозиції на продукти харчування та поява менш чітко визначених методів фальсифікації - все це сприяло цій ситуації [44].

Як показано на рис. 3.3, балканські країни лідирують за обсягом контрафактної продукції, що перебуває в обігу.

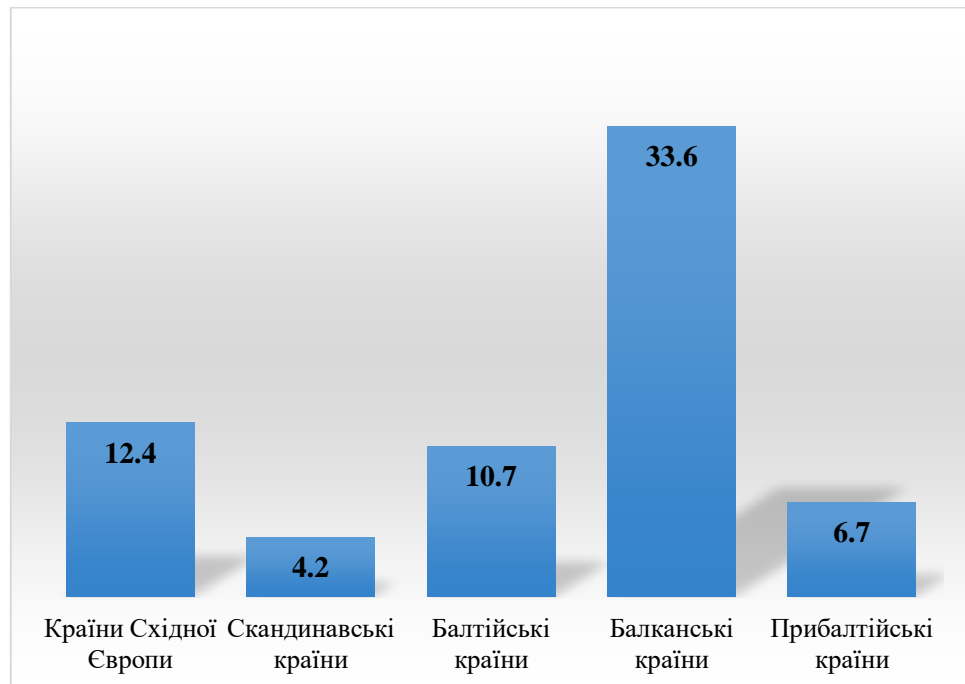


Рис. 3.3. Розподіл ринків Європи за наявністю фальсифікованих аналогів рослинного молока у 2023 р., %

Джерело: побудовано за даними [36]

Результати дослідження показали, що частка фальсифікованих продуктів - аналогів рослинного молока - на балканському ринку склала 33,6%, що є найвищим показником серед усіх європейських регіонів. Найнижча частка виявлена в Скандинавських країнах і Західній Європі - 4,2 %. Східна Європа та країни Балтії займають середню позицію [36].

Тому, враховуючи регіональну кон'юнктуру ринку Балканських країн, одним із перспективних напрямів розвитку вітчизняних підприємств з виробництва рослинних молокоподібних продуктів є налагодження експорту високоякісної продукції до цих країн.

Тому статистичні дані щодо платоспроможного попиту та показників експорту рослинних молоковмісних продуктів з України до балканських країн наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники обсягів платоспроможного попиту та фактичного експорту аналогів рослинного молока з України до Балканських країн, млн. дол. США

Показники	Роки			2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+,-	%
Обсяг платоспроможного попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах, млн дол. США	564,5	578,9	588,3	23,8	4,2
Обсяг фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку Балканських країн, млн дол. США	50,5	53,1	56,8	6,3	12,5
Загальний обсяг експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн, млн дол. США	152,9	160,8	172,2	19,3	12,6
Обсяг експорту України до Балканських країн, млн дол. США	1,6	1,5	1,7	0,1	6,3
Рівень задоволення внутрішнього попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах, %	27,2	27,8	29,3	2,1	7,7
Питома вага України в обсягах експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн, %	1,1	0,9	1,0	-0,1	-9,1

Джерело: побудовано за даними [36]

Так, рівень внутрішнього попиту на рослинні аналоги молока в балканських країнах у 2023 році становив лише 29%. При цьому значна частина попиту задовольняється за рахунок постачання контрафактної продукції на внутрішній ринок балканських країн. Частка України в експорті аналогів рослинного молока до балканських країн становить лише 1%. Така ситуація робить постачання рослинних аналогів молока до балканських країн перспективним напрямком виходу ТОВ "Вітмарк-Україна" на зовнішні ринки.

Виходячи з результатів діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" та аналізу його асортименту (особливо такого продукту, як "Вега Мілк"), можна зробити певні

рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності його продукції для експорту (рис. 3.4).

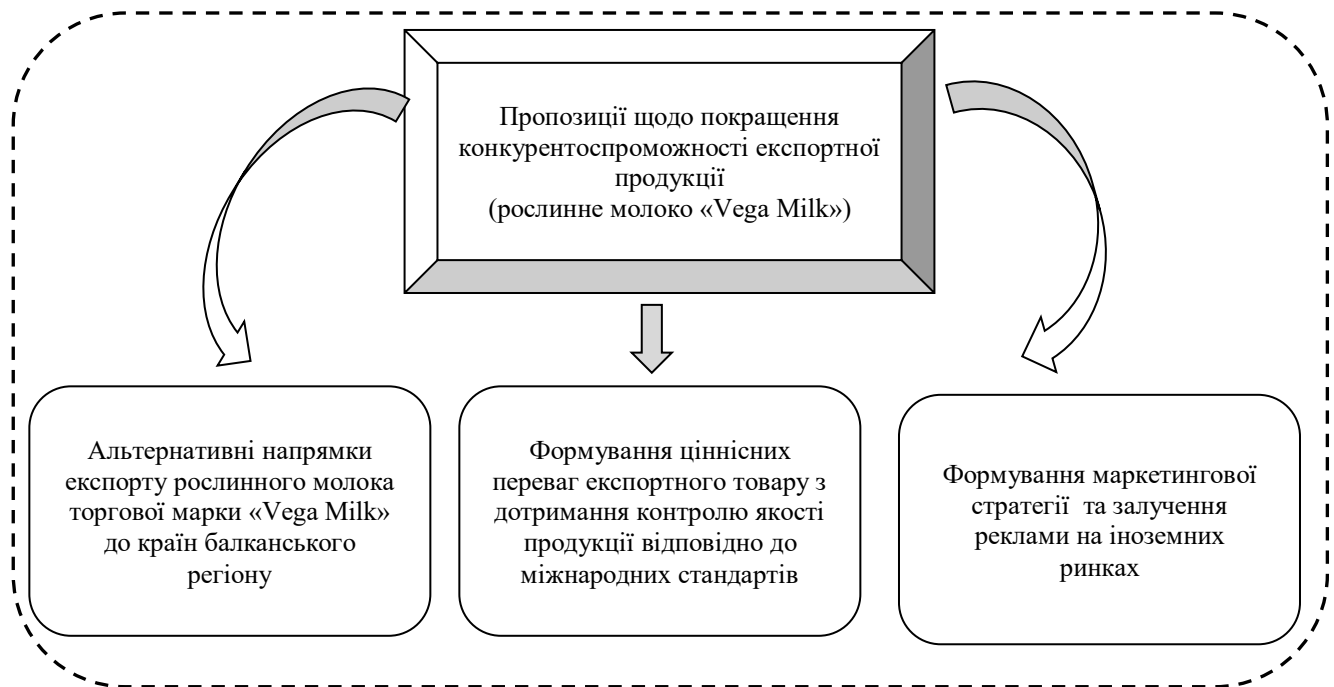


Рис. 3.4. Пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності експортної продукції (рослинне молоко «Vega Milk») від ТОВ «Вітмарк-Україна»

Джерело: побудовано за даними [34]

Таким чином, використовуючи вищезазначені стратегічні заходи, ТОВ "Вітмарк-Україна" підвищить конкурентоспроможність своїх нових продуктів на міжнародному ринку та збільшить прибутки компанії.

ТОВ "Вітмарк-Україна" виробляє 11 різних продуктів Vega Milk на основі злаків, горіхів та фруктів. Продукти на 100% натуральні. Продукти характеризуються відсутністю цукру, низьким вмістом жиру та консервантів. Це чудове джерело енергії [3].

Загальні характеристики продукції, що експортується компанією "Вітмарк-Україна" до балканських країн, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Загальна характеристика продукції, що пропонується до експорту
ТОВ «Вітмарк-Україна» ТОВ до Балканських країн**

Назва продукту	Опис та характеристика продукту
<p>Vegamilk Вівсяне</p> 	<p>Рослинний вівсяний напій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Містить 12 незамінних амінокислот; - Джерело вітаміну В, який покращує ефективність обміну речовин; - Багатий на харчові волокна для нормального травлення. <p>Склад: натуральна вода, вівсяне борошно, соняшникова олія, морська сіль.</p> <p>Термін придатності: 12 місяців Зберігати при температурі від 0°C до 25°C та відносній вологості нижче 75%. Після відкриття зберігати при температурі від 2°C до 6°C та вжити протягом 3 днів.</p>
<p>Vegamilk Гречане</p> 	<p>Рослинний гречаний напій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Хороше джерело легкозасвоюваного білка; - Багатий на нерозчинну клітковину, яка нормалізує травлення; - Містить вітаміни В і В6, корисні для серцево-судинної системи. <p>Склад: натуральна вода, гречане борошно, соняшникова олія, морська сіль.</p> <p>Термін придатності: 12 місяців Зберігати при температурі від 0°C до 25°C та відносній вологості нижче 75%. Після відкриття зберігати при температурі від 2°C до 6°C та вжити протягом 3 днів.</p>
<p>Vegamilk Мульти- злакове</p> 	<p>Рослинний злаковий напій:</p> <ul style="list-style-type: none"> Гречка - хороше джерело легкозасвоюваного білка; - Рис містить вісім незамінних амінокислот; - Овес багатий на клітковину, яка допомагає нормалізувати травлення. <p>Склад: вода натуральна, борошно гречане, рисове, вівсяне, пшеничне, соняшникова олія, морська сіль.</p> <p>Термін придатності: 12 місяців Зберігати при температурі від 0°C до 25°C та відносній вологості нижче 75%. Після відкриття зберігати при температурі 2°C-6°C і використати протягом 3 днів.</p>

Джерело: сформовано за даними [34, 36]

Дослідження балканського ринку виявило головну перевагу України - лояльність та відносну близькість до натуральних продуктів порівняно з іншими експортними напрямками.

Таким чином, перспективи подальшого розвитку бізнесу ТОВ "Вітмарк-Україна" у сфері продажу сухих молочних напоїв "Вега Мілк" полягають у збільшенні експорту та охопленні країн Балканського регіону.

Це має забезпечити вищі показники, ніж продажі в межах України.

З метою створення резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності слід розробити умови для альтернативних експортних операцій, які відповідають профілю ТОВ "Вітмарк-Україна". Почніть з вибору цільових ринків з трьох потенційних країн-партнерів на основі політичних, економічних, географічних, соціальних та інших критеріїв. Ці критерії детально описані в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні
альтернативної експортної операції для підприємства ТОВ «Вітмарк-
Україна»**

Фактори	Албанія	Болгарія	Чорногорія
Потенціал виробництва	++	+++	+
Конкуренція	+	++	++
Обмежувальна політика щодо імпорту	-	-	-
Географічна відстань	+	+	+
Стан економічних процесів	+	+++	++
Ліберальність валютної політики	+	++	+
Стабільність валютного курсу	+	++	-
Політичні ризики	+-	+	-

Джерело: сформовано за даними [34]

Три країни на Балканах були обрані в якості напрямків експорту: Болгарія, яка відкриває свої ринки для нарощування економічної потужності та зміцнення міжнародних відносин; Албанія, яка має менш міцні зовнішньоекономічні

зв'язки з Україною; та Чорногорія, яка має найменш розвинену економіку в Балканському регіоні.

В результаті аналізу, першою країною серед інших країн Балканського регіону було обрано Болгарію, де попит на дану продукцію є високим, географічна відстань невелика, а економічний розвиток позитивний.

Це пов'язано з тим, що "Вітмарк-Україна" має можливість встановити прямі відносини з болгарськими кінцевими споживачами і може швидко реагувати на коливання попиту на ринку імпортера.

При розробці альтернативної угоди на оптову поставку сухих молочних напоїв Vega Milk від "Вітмарк-Україна" до болгарського торгового партнера VTS було враховано низку факторів, які роблять експортні операції компанії прибутковими. Тому варто розрахувати ефективність та результативність запропонованої поставки для ТОВ "Вітмарк-Україна": умови експортного контракту на оптову поставку ТОВ "Вітмарк-Україна" зернового напою Vega Milk своєму болгарському торговельному партнеру VTS наведені в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Умови альтернативної експортної операції щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» ТОВ «Вітмарк-Україна» до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2024 р.

Параметр експортної операції	Значення
Назва товару	Злакові напої (асортимент: вівсяні, гречані, мультизлакові) «Vega Milk»
Країна-імпортер	Болгарія
Ціна за одиницю, євро	2,2
Загальна кількість, одиниць	45 000
Умови постачання	FOB Одеса
Курс НБУ на час здійснення платежів	42,02 грн.

Джерело: сформовано за даними [34]

Так, за умовами експортного контракту між ТОВ "Вітмарк-Україна" та його болгарським контрагентом було зафіксовано поставку 45 000 одиниць

(упаковок) зернового напою Vega Milk на умовах FOB Одеса у 2024 році за ціною 2,2 євро за одиницю. Ціна за одиницю була встановлена на рівні 2,2 євро.

Ціна одиниці цього виду продукції на внутрішньому ринку України станом на 1 травня 2024 року становить 80 грн. Транспортні витрати до Одеси становлять 1,0% від вартості контракту.

У таблиці 3.5 наведено виробничі витрати на експортні операції з постачання ТОВ "Вітмарк-Україна" зернового напою "Вега Мілк" своєму болгарському контрагенту, компанії "ВТС", у 2024 році.

Таблиця 3.5

Витрати, пов'язані з виробництвом злакових напоїв «Vega Milk» на території України, у % до вартості контракту за внутрішніми цінами 2024 р.

Витрати	Значення
Витрати на пакування за оновленими параметрами упаковки	8%
Матеріальні та амортизаційні витрати експортера	10%
Витрати на оплату праці	20%
Відрахування від ФОП	22% від ФОП

Джерело: сформовано за даними [34]

Таким чином, загальні витрати на реалізацію зернових напоїв Vega Milk в Україні становитимуть 15% від вартості контракту за внутрішніми цінами.

Ефективність альтернативних експортних операцій та їх розрахунок для оптових поставок ТОВ "Вітмарк-Україна" зернових напоїв Vega Milk своєму болгарському торговельному партнеру VTS у 2024 році наведено в Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення ефективності альтернативної експортної операції щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» ТОВ «Вітмарк-Україна» до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2024 р.

Показник	Розрахунок	Результати розрахунку
Кількість одиниць товару (КТ)	3 умов контракту	45 000
Контрактна ціна (КЦ), євро за од.	3 умов контракту	2,2
Факторна вартість, євро	$КТ \times ЦК = 45\,000 \times 2,2$	99 000
Факторна вартість, грн.	$ФВ \text{ євро} \times КВ = 99\,000 \times 42,02$	4 159 980
Курс валюти (КВ), грн. за євро	Прогноз	42,02
Виробнича собівартість (ВС), грн.	$ФВ \times \text{Виробничі витрати} = 99\,000 \times (8\% + 10\% + 20\% + (22\% \times 8\%)) \times 42,02 \text{ грн.}$	2 814 642
Додаткові витрати, пов'язані з експортом товару (ЕВ), грн.	$ФВ \times \text{витрати на транспортування} = 99\,000 \times 1\% \times 42,02$	41 599
Ціна реалізації на внутрішньому ринку ($C_{вр}$), грн./од.	-	80
Вартість контракту за внутрішніми цінами ($B_{вр}$), грн.	$КТ \times C_{вр} = 45\,000 \times 80$	3 600 000
Витрати, пов'язані з реалізацією товарів на внутрішньому ринку ($B_{Твр}$), грн	$B_{вр} \times 15\%$	540 000
Ефективність операції, разів:		
- при продажу на зовнішньому ринку	$ФВ / (ВС + ЕВ) = 4\,159\,980 / (2\,814\,642 + 41\,599)$	1,45
- при продажу на внутрішньому ринку	$B_{вр} / (ВС + B_{Твр}) = 3\,600\,000 / (2\,814\,642 + 540\,000)$	1,07
Ефект від операції, грн.:		
- при продажу на зовнішньому ринку	$ФВ - (ВС + ЕВ)$	1 303 739
- при продажу на внутрішньому ринку	$B_{вр} - (ВС + B_{Твр})$	245 358

Джерело: розраховано за даними [34]

Визначивши ефективність експортних операцій, запропонованих компанії "Вітмарк-Україна", можна зробити висновок, що операції з постачання партій зернових напоїв Vega Milk від компанії "Вітмарк-Україна" до болгарського

торговельного партнера VTS у 2024 році є ефективними, про що свідчить коефіцієнт ефективності 1,45, а коефіцієнт прибутковості 1,45 - 1,5. Можна зробити висновок, що економічний ефект від цієї операції становить 1,303 млн грн. Порівнюючи цю експортну операцію з ефективністю продажу однієї партії сухого напою "Вегамілк" на внутрішньому ринку, коефіцієнт ефективності становить 1,07, що є значно нижчим за показник для зовнішнього ринку.

Отже, компанії "Вітмарк-Україна" слід спрямувати свою продукцію на зовнішній ринок, особливо в Болгарію, одну з балканських країн, з метою отримання більшого прибутку.

Враховуючи результати розрахунку показників альтернативних експортних операцій з оптових поставок зернового напою "Вега Мілк" болгарському торговельному партнеру VTS ТОВ "Вітмарк-Україна" у 2024 році, можна представити прогноз експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" на три роки вперед, тобто у 2025 році. Можна надати прогноз експортних показників ТОВ "Вітмарк-Україна" на 2025 рік.

Таким чином, програма оптимізації зовнішньоекономічної діяльності є ефективною і принесе ТОВ "Вітмарк-Україна" економію витрат та збільшення прибутку. Крім того, диверсифікація експортної діяльності за рахунок поставок партій зернового напою "Вега Мілк" ТОВ "Вітмарк-Україна" болгарському торговому партнеру компанії "ВТС" може розглядатися як напрямок для подальшої експансії компанії на ринки Балканського регіону.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження у випускній кваліфікаційній роботі було визначено наступні висновки.

1. Зовнішньоекономічна діяльність має багато форм і видів і може бути розділена на дві основні категорії: зовнішньоторговельна діяльність та інше зовнішньоекономічне співробітництво. Зовнішньоторговельна діяльність включає імпорт та експорт товарів і послуг, зовнішню торгівлю інформацією та зовнішню торгівлю інтелектуальною власністю. Зовнішньоекономічна діяльність окремих підприємств-це, як правило, імпортно- та експортно-орієнтована господарська діяльність, спрямована на укладання зовнішньоекономічних контрактів з іноземними контрагентами. Зовнішньоекономічний контракт - це договір про надання послуг або купівлю-продаж товарів, укладений двома або більше сторонами (контрагентами). Контракт є підставою для визначення ступеня матеріальної відповідальності сторін за виконання своїх зобов'язань за конкретним договором.

2. У сучасних умовах будь-який суб'єкт господарювання повинен застосовувати найбільш ефективну та адаптовану до зовнішніх умов систему управління підприємством, враховуючи зовнішні умови, в яких він здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність. Така система має орієнтуватися на міжнародні стандарти якості та інновацій. Такий підхід дає можливість підприємствам підвищити конкурентоспроможність товарів і послуг, які вони пропонують. Основи принципів функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю визначаються тим, що зовнішньоекономічна діяльність є складовою основних бізнес-процесів підприємств; що середовище зовнішньоекономічної діяльності є багатогранним і включає вихід на міжнародні ринки та взаємодію з представниками різних національностей і культур; що система нормативно-правових актів, валютно-фінансового та митного контролю визначається самим фактом їх існування.

3. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу повинна використовуватися

при розробці концепції основних напрямів експорту продукції, при складанні програм розвитку експортної діяльності підприємств, а також при визначенні оптимальної комбінації коштів, що спрямовуються на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічним потенціалом доцільно виводити його узагальнюючі або інтегральні показники. За допомогою інтегральних показників можна визначити реальний розмір зовнішньоекономічного потенціалу в будь-який момент часу та виявити тенденції його розвитку.

4. Для детального дослідження питань підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю було обрано спільне підприємства «Вітмарк-Україна». Підприємство ТОВ «Вітмарк-Україна» є вітчизняним холдингом – лідером на українському ринку щодо реалізації фруктових та овочевих соків, пюре для дитячого харчування. Головний офіс розташований в місті Одеса. Перевагами управлінської структури ТОВ "Вітмарк Україна" є те, що кожен відділ управління вкладає максимум зусиль для ефективного використання своїх функцій. Недоліками є те, що неминуче відбувається дублювання зусиль між різними відділами підприємства, що збільшує загальні витрати, а також те, що вищому керівництву потрібно багато часу для прийняття рішень, оскільки вони просуваються вгору по ланцюжку від вищого до нижчого керівництва.

5. Зараз підприємство ТОВ «Вітмарк-Україна» займає кращі позиції на ринку напоїв та соків. Виготовлена продукція екпортується в 48-ми країн світу. Сьогодні, у портфелі ТОВ «Вітмарк-Україна» досить широкий асортимент продукції. Мова йде про соки та смузі марки «Jaffa», вода марки «Aquarete», дитяче харчування марки «Чудо-Чадо», Одеський бренд дитячого харчування марки «Наш Сік», та соки з технологією прямого віджиму марки «Прямосік». Також підприємство з минулого року почали виробництво рослинної молочної альтернативи під назвою Vega Milk.

6. Таким чином, в ході діагностики зовнішньоекономічної діяльності підприємства було досліджено динаміку структури чистого прибутку від

експортної діяльності товариства "Вітмарк-Україна" в період 2021-2023 рр., географічну структуру експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна" в період 2021-2023 рр. проаналізувати динаміку чистого прибутку за видами та частку чистого прибутку від експортної діяльності ТОВ "Вітмарк-Україна".

7. ТОВ "Вітмарк-Україна" - лідер українського експорту соків та напоїв. Компанія експортує у понад 48 країн світу. Згідно з аналізом, найбільші обсяги експорту ТОВ "Вітмарк-Україна" має з клієнтами в Латвії, Молдові, Грузії та Литві: у 2023 році експорт до Латвії збільшився на 1,4 млн грн (47,7%) до 4,2 млн грн, до Молдови - на 1,2 млн грн (49,8%) до 3,7 млн грн, а експорт до Грузії збільшився на 1,1 млн грн (52,5%) до 3,3 млн грн. Експорт до інших країн, зокрема Іраку, Польщі, Ізраїлю та Таджикистану, дещо зменшився.

8. Організація зовнішньоекономічної діяльності є складним завданням і вимагає ретельного опрацювання таких питань, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці та продавці, встановлення з ними ділових контактів, проведення переговорів та укладання угод. Тому ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства вимагає наявності структури управління, адекватної умовам, в яких воно функціонує. Структурна модель механізму управління ЗЕД, спрямована на підвищення ефективності управління ЗЕД, представлена на рис. 3.1.

9. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається її цілями та завданнями. Її метою є максимізація прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок активної участі в міжнародному бізнесі. Організаційна структура управління ЗЕД повинна постійно вдосконалюватися, розвиватися адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та управлінні. На рис. 3.2 запропоновані вектори удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. Причорноморські економічні студії. 2022. №74. С. 36-43.
2. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств України. Інноваційна економіка. 2020. №1. С. 67-78.
3. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. №1. С. 83-86.
4. Бондаренко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. Соціальна економіка. 2020. № 59. С. 105-117.
5. Гаврилюк І. І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3344/3271> (дата звернення 23.02.2024).
6. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: Львів ДУВС, 2021. 244 с.
7. Гонтарук Я. В., Мазур К. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. East European Scientific Journal. 2021. № 5 (57). Part 1. P. 4-10.
8. Господарський кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 01.04.2024).
9. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.
10. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 20. Ч. 1. 2018. С. 122-125.

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

12. Дефіцит зовнішньої торгівлі товарами 2023 року зріс у 2,5 раза – до \$27,38 млрд <https://mind.ua/news/20269602-deficit-zovnishnoyi-torgivli-tovarami-2023-roku-zris-u-25-raza-do-2738-mlrd> (дата звернення 27.03.2024).

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

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

15. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. № 39. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21> (дата звернення 11.02.2024).

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

17. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

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

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

20. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 25.02.2024).

21. Кисельов Д. М., Міщенко Л. О., Олейникова О. В. Трансформація українського агробізнесу в умовах європейського зеленого курсу. Київ: НУБіП

України, 2023. 200 с.

22. Ковтун Е. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2018. №2. С. 41-45.

23. Козак Ю. Г., Сукач О. О., Бурлаченко Д. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник К.: Центр учбової літератури, 2020. 268 с.

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

25. Конституція України. <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення 02.01.2024).

26. Легостаєва О. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2. С. 28-32.

27. Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2021. <http://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/2002/> (дата звернення 01.03.2024).

28. Мазур К. В., Гонтарук Я. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. East European Scientific Journal. 2021. № 5 (57). Part 1. Р. 4-10.

29. Матвєєва Н. М., Базецька Г. І. Впровадження моделі оцінки управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії як метод підвищення ефективності її функціонування. Національна академія статистики обліку і аудиту. 2022. №45. С. 202-205.

30. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/8.pdf (дата звернення 15.03.2024).

31. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною

- діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 17-23.
32. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 5. С. 18-32.
33. Офіційний сайт Асоціації «Союз виробників сокової продукції України». <https://www.svspu.org.ua/> (дата звернення 30.03.2024).
34. Офіційний сайт СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. <https://vitmark.com/> (дата звернення 21.02.2024).
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.02.2024).
36. Попит на рослинне молоко в світі. <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/03/popit-na-roslinne-moloko-zrostaye/> (дата звернення 14.04.2024).
37. Сиротюк А. М. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/279.pdf> (дата звернення 11.02.2024).
38. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 524 с.
39. У 2023 році Україна збільшила експорт меблів та цукру, а імпортувала передусім – паливо, ліки та БПЛА. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=31a72cf3-809d-486c-a0df-61e5d7f85d6f&title=UkrainaZbilshilaEksport> (дата звернення 11.03.2024).
40. Україна збільшила дефіцит зовнішньої торгівлі товарами за 4 місяці 2023 року майже в 40 разів – Держстат. <https://mind.ua/news/20258658-ukrayina-zbilshila-deficit-zovnishnoyi-torgivli-tovarami-za-4-misyaci-2023-roku-majzhe-v-40-raziv-derzh> (дата звернення 05.04.2024).
41. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12-16.
42. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму

зовнішньоекономічної діяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: книга. К.: «Видавничий дім Гельветика», 2020. 424 с.

43. Чернова О. В., Попко В. М. Комплексна оцінка сучасного стану зовнішньоекономічної безпеки України. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 133-138.

44. Dibrova A.D., Dibrova L.V., Kovtun O.A., Kuzmenko S.V., Mishchenko I.A. International economic relations: Educational textbook. К.: ЦП КОМПРИНТ, 2023. 890 p.

45. The economic impacts of Russia-Ukraine War export disruptions of grain commodities. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/aep.13351> (дата звернення 07.03.2024).