

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 009 ПЗ

ГОНТАРУК ТЕТЯНИ ОЛЕКСІЇВНИ

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

«Удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної
діяльності підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Віра БУТЕНКО

_____ (підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Лариса ДІБРОВА

_____ (підпис)

Виконав

Тетяна ГОНТАРУК

_____ (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
Гонтарук Тетяні Олексіївні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Удосконалення організації та планування 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 Міністерства економіки України, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники та посібники з обраної тематики, Інтернет ресурси _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2. Аналіз ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3. Шляхи удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

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

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Лариса ДІБРОВА

Завдання прийняв до виконання _____ Тетяна ГОНТАРУК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть та особливості зовнішньоекономічної діяльності	8
1.2. Специфіка та механізми організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	13
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.1. Моніторинг фінансово-економічного стану підприємства	27
2.3. Оцінка системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Вибір стратегічних альтернатив при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності	38
3.2. Напрями підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	42
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Нині в умовах військового стану ефективною формою функціонування кожної країни є здійснення її зовнішньоекономічної діяльності. Отже, зовнішньоекономічна діяльність займає головну роль як у підвищенні економічного добробуту країни так і поліпшенні рівня життя населення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави саме на зовнішньому ринку. Одним з головних джерел отримання прибутку країни є експортні операції як основні елементи зовнішньоекономічної діяльності.

Тому для підтримки відповідного рівня конкурентоздатності та досягнення успіхів у максимізації власних поточних та перспективних доходів організації насамперед потрібно спрямувати власну маркетингову та інвестиційну, інноваційну та виробничо-збутову діяльність на формування ефективного механізму щодо управління зовнішньоекономічною політикою, що дозволить ефективно використати усі наявні власні ресурси організації і дозволить виявити та всебічне задіяти існуючі ринкові можливості.

Крім того, відзначимо, що ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю зазвичай спрямоване на формування економічно обґрунтованих ефективних управлінських рішень, що за умов ефективного їх виконання дозволить оформити міжнародні контракти та принесе підприємству більш високі позиції на світовому ринку, збільшить сукупний попит на продукти, поліпшить показники фінансового стану організації.

Питанням організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства присвячено ряд публікацій як вітчизняних так і зарубіжних науковців, серед яких Діброва Л. В. [16], Ковтун О. А. [15], Кузьменко С. В. [15], Тюріна Н. М. [44], Балдинюк В. М. [2], Карвацька Н. С. [44], Боднарчук О. І. [5], Гаврилюк І. І. [7], Гобела В. В. [8], Гребельник О. П. [12], Доцюк С. О. [17], Дунська А. Р. [19], Кузнєцова К. О. [19], Козак Ю. [25], Румянцев А. [39], Румянцева Н. [39], Салій Є. Ю. [40], Салій О. О. [40], Чайковська В. В. [47], Скриньковський Р. [42], Процевят О. [42], Павленчик Н. [42] та інші.

На основі дослідження літературних джерел, було встановлено, що існує певна невизначеність щодо розуміння підходів щодо ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства за мінливих умов господарювання.

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

Для досягнення мети нами визначені наступні завдання:

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

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

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності організації та планування 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 Міністерства економіки 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 50 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 12 рисунків. Основний зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та особливості зовнішньоекономічної діяльності

Відомо, що зовнішньоекономічна діяльність відноситься до одного з напрямків економічної діяльності, заснованого на виробництві продукції для зовнішніх ринків (виконанні робіт і наданні послуг).¹

У сьогоденній ситуації питання формування ефективного механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства дуже актуальне, оскільки подібна діяльність здійснюється в сучасному глобальному світі, що відстоює вектор жорстких вимог до якості продукції, що випускається, її інноваційності та відповідності міжнародним стандартам.

Для забезпечення конкурентоспроможності та успіху компаній, що дозволяє максимізувати як поточний, так і майбутній прибуток, необхідно створити механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю, які надають можливості для ефективного використання всіх наявних ресурсів компаній, наряду маркетингової, виробничої, збутової та інноваційної діяльності, виявлення та залучення існуючих перспективних ринкових можливостей.

Водночас, варто зазначити, що ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві спрямоване на затвердження економічно обґрунтованих та ефективних управлінських рішень за умови ефективної реалізації зовнішньоекономічних проектів та забезпечення підприємству більш стабільних позицій на зовнішньому ринку, збільшення сукупного попиту на продукцію, покращує показники фінансового становища та, відповідно, підвищує рентабельність підприємства.

Відповідно до вітчизняного законодавства, зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних господарюючих суб'єктів, а також діяльність державних замовників за оборонним замовленням у випадках, визначених законодавством України, і

здійснюється як на території України, так і за кордоном, на основі відносин між ними [37]. Таким чином в результаті вивчення літературних джерел наведемо визначення змісту та поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо тлумачення терміну «зовнішньоекономічна діяльність»

№	Автор	Визначення
1	Господарський кодекс України [10]	Під зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання розуміють господарську діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та робочою силою
2	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [37]	Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
3	Гаврилюк І. І. [7]	Під зовнішньоекономічною діяльністю вважає взаємозв'язок економічної діяльності організації та зовнішньої торгівлі а також експорту, імпорту, інвестицій, іноземних кредитів розробка спільних проектів з іншими країнами
4	Доцюк С. О. [17]	Визначає зовнішньоекономічну діяльність як процес здійснення на території України, та за її межами діяльності, яка відбувається при взаєминах між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання
5	Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. [19]	Під зовнішньоекономічною діяльністю вважають міжнародний обмін послугами та матеріальними цінностями, що пов'язано як з теоретичними так і практичними знаннями, що дозволяє взаємодіяти для організації та техніки проведення міжнародних комерційних операцій
6	Румянцев А., Румянцева Н. [39]	Вважають, що зовнішньоекономічна діяльність є системою, яка містить специфічні організаційно-економічні та правові механізми функціонування, що в свою чергу є елементом єдиного національного комплексу
7	Тюріна Н., Карвацька Н. [45]	Зовнішньоекономічна діяльність є взаємозв'язком між міжнародної виробничої та науково-технічної кооперації, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок

Джерело: узагальнено за даними [7, 10, 17, 19, 37, 39, 45]

Представлені в таблиці 1.1 Дане визначення підтверджує той факт, що зовнішньоекономічна діяльність є частиною загальної діяльності підприємства,

але вона також має характерні особливості. Суть її в тому, що вона здійснюється на іншому міжнародному рівні, що проявляється по відношенню до контрагентів з інших країн.

В результаті економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності проявляється в тому, що вона є потужним і важливим елементом економічного зростання і розвитку кожної країни. Це спосіб інтеграції економік кожної країни у світову економіку, а отже, і в процес міжнародного поділу праці та міжнародного співробітництва, що особливо актуально в умовах зростання глобалізації.

На малюнках 1.1 і 1.2 показаний суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності на мікро - і макрорівнях.

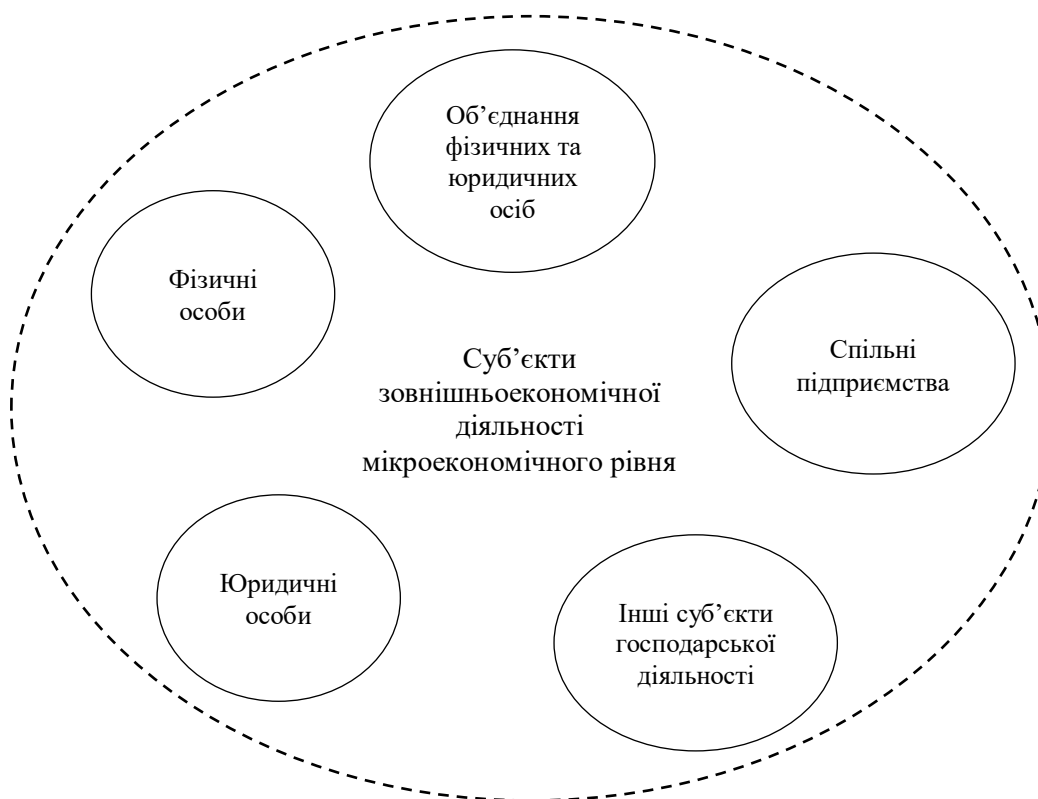


Рис. 1.1. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України мікроекономічного рівня

Джерело: побудовано за даними [44]

Зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, що пов'язана із функціонуванням та взаємодією суб'єктів на міжнародному рівні.

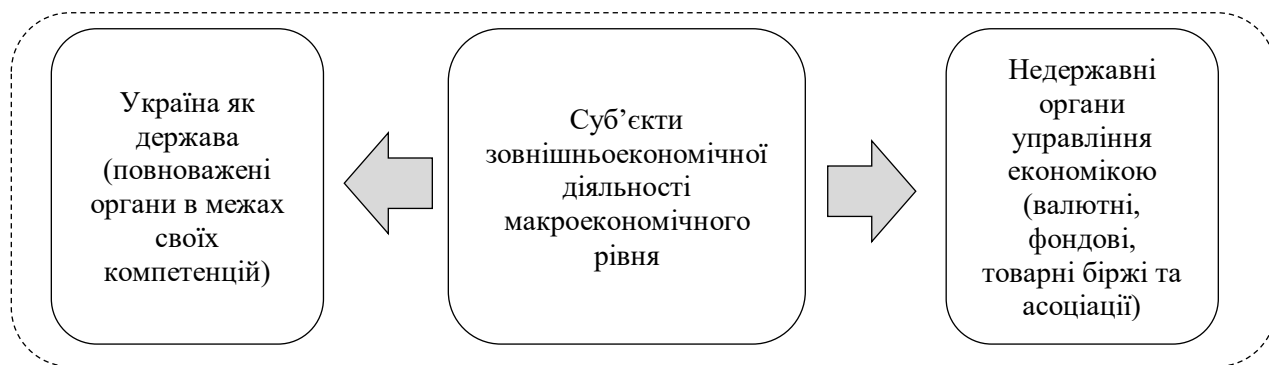


Рис. 1.2. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України макроекономічного рівня

Джерело: побудовано за даними [44]

Зовнішньоекономічна діяльність як економічна категорія необхідно більш детально описати основні її напрямки у всіх країнах світу.

Головні напрямки зовнішньоекономічної діяльності в усіх країнах світу:

- Недосконалість законодавчої бази, що регулює комерційну діяльність [25].
- Порівнянність виробничих витрат в Україні і на світовому ринку однакова;
- Використання преференцій міжнародного поділу праці, які сприяють підвищенню ефективності національної економіки [8]

Чому підприємці заохочують компанії до ведення зовнішньоекономічної діяльності:

- Особливості розвитку внутрішнього ринку, при яких вигідніше інвестувати капітал за кордоном;
- Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні: низькі темпи економічного росту, погіршення інвестиційного клімату;
- Підтримувати темпи економічного розвитку;

Організація зовнішньоекономічної діяльності розуміється як складна і копітка задача. Необхідно ретельно продумати такі питання, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення з ними ділових контактів, переговори, підписання контрактів. Схематично процедуру організації ЗЕД на підприємстві представлено на рис. 1.3.

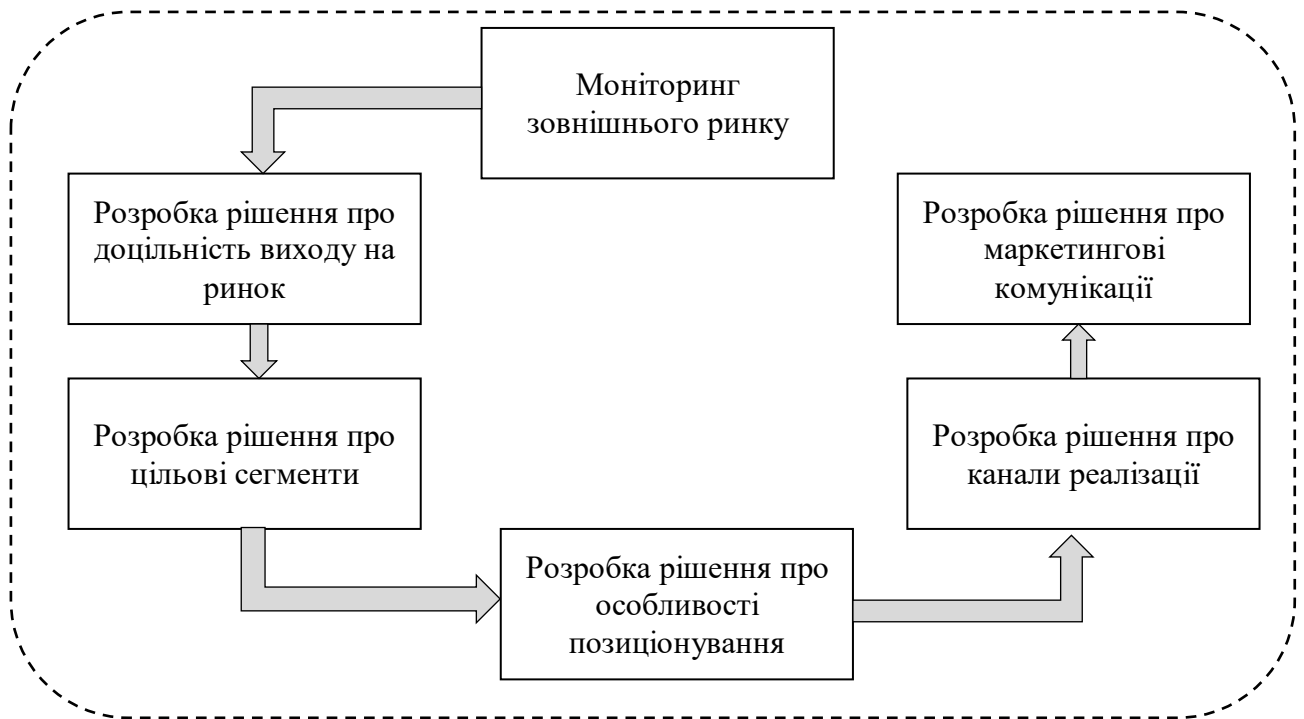


Рис. 1.3. Алгоритм дій організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: побудовано за даними [25]

При такому трактуванні економічного потенціалу стає ясно, що можливість зовнішньоекономічної діяльності і зовнішньоекономічна активність підприємства можуть бути пов'язані один з одним як співвідношення системи і її елементів або еквівалентних елементів до того, що можливо, і до того, що вже реалізовано. Проаналізувавши та взявши до уваги науковий підхід до визначення сутності "зовнішньоекономічної діяльності", можна стверджувати, що це частина спільної діяльності підприємства, яка виникає в результаті взаємодії українських суб'єктів господарювання із зарубіжними партнерами, а також для ефективної реалізації міжнародних дії між ними.

1.2. Специфіка та механізми організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві це складний процес, який вимагає всебічної оцінки економічних показників організації, деталей господарської діяльності та кон'юнктури ринку. Для визначення попиту і пропозиції на ринку в залежності від обраного виду зовнішньоекономічних операцій та інших характеристик потрібно детальне вивчення ринку [12].

Оцінюючі внутрішні показники підприємства і ринку встановлюються доцільність і ефективність ведення потенційної зовнішньоекономічної діяльності. Головна складова підприємства зовнішньоекономічної діяльності організації визначається потенційним покупцем або Продавцем на обраному ринку і визначається партнерськими відносинами і контрактами.

Для успішного та ефективного досягнення вище зазначених цілей підприємство створює свою структуру керування, що відповідає вимогам самого підприємства, виходячи з особливостей його господарської діяльності.

Структура управління-невід'ємна складова практично будь-якої організації, яка полягає у виконанні функцій організації та управління господарською діяльністю. Така система являє собою " управлінську " структуру, пов'язану з іншими підрозділами, департаментами і оснащену пристроями управління. Також на підприємстві визначаються організація, Виробництво та організаційна структура управління [13, с.123].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії має свої особливості та деталі, необхідні для формування організаційної структури управління компанією [19, с.25].

В основному існує 4 види основних стратегій зовнішньоекономічної діяльності [44]:

- Стратегія стабілізації;
- Стратегія зростання;
- комбінована стратегія;

- Стратегії виживання.;

Кожен вид стратегії має свої особливості, цілі і параметри, які визначають доцільність її використання і відповідають за загальну стратегію підприємства. Деталі стратегії зовнішньоекономічної діяльності відображені на малюнку 1.4.

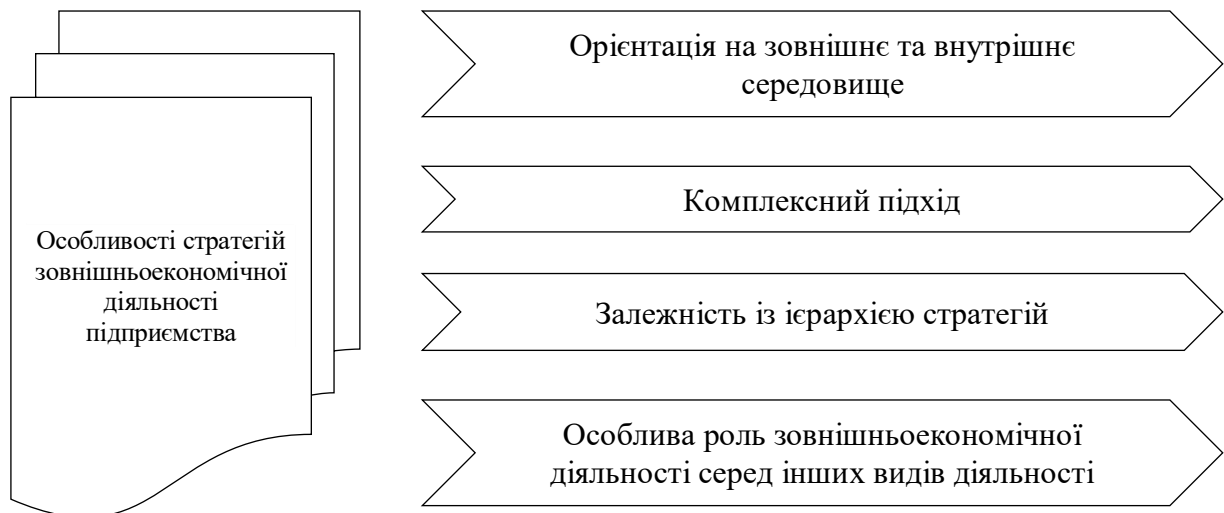


Рис. 1.4. Особливості стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: побудовано за даними [31]

Мета організації структури управління зовнішньоекономічної діяльності - це збільшення прибутку. Вдосконалення і розвиток таких структур відіграє головну роль у нашій діяльності. Існує необхідність в постійному аналізі та моніторингу сучасних тенденцій і технологій. Важливо адаптуватися до операційного середовища сьогоднішніх або майбутніх компаній. На формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю великий вплив чинники [33]:

- Особливості зовнішньоекономічної діяльності;
- Розмір підприємства;
- рівень диверсифікації та складності виробленої продукції;;
- Детальні відомості про міжнародний ринок і рівень конкуренції.

Процес ведення зовнішньоекономічної діяльності проходить у 2 етапи:

підготовка та організація [25]. Процес ведення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві детально відображений на малюнку 1.5.

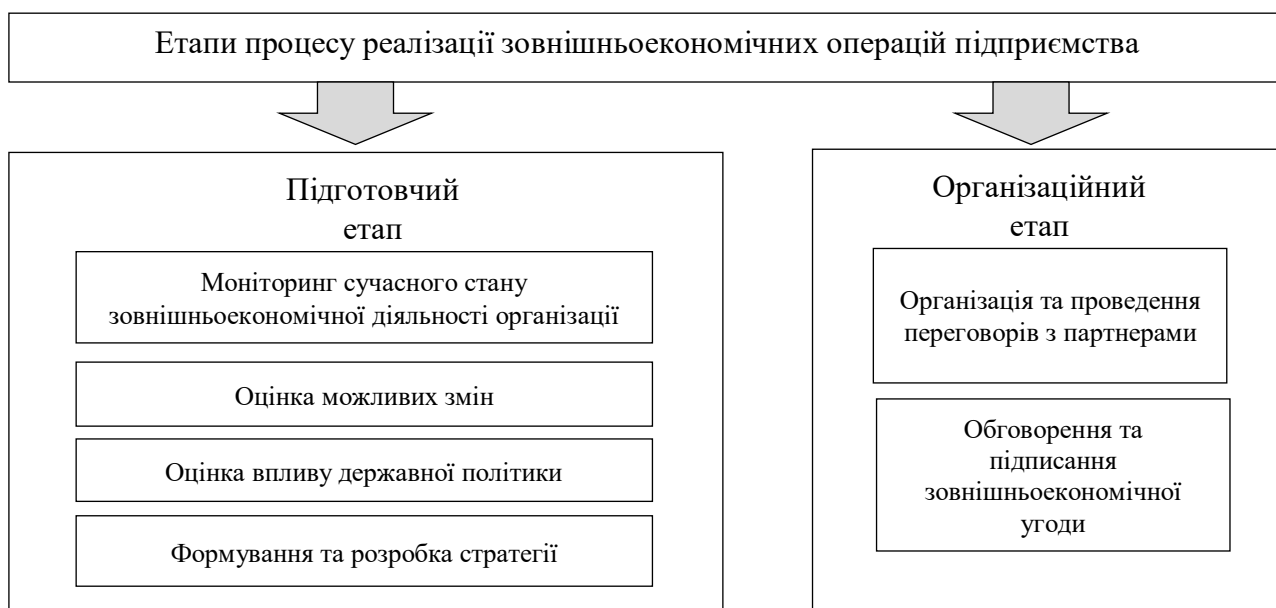


Рис. 1.5. Етапи процесу реалізації зовнішньоекономічних операцій

Джерело: побудовано за даними [25]

Досягти успіху і конкурентоспроможності на зовнішніх ринках можливо при своєчасному реагуванні на основні фактори, що впливають в процесі планування ЗЕД, вони формуються у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Підприємство являє собою відкриту систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем і має відповідне внутрішнє середовище. При плануванні діяльності враховуються особливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому необхідно класифікувати фактори, що впливають на формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності у внутрішньому і зовнішньому середовищі [12].

При реалізації Стратегічного плану ЗЕД проводиться практична оцінка, управління ходом реалізації і на будь-якому етапі виявляються помилки і недоліки у формуванні стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Тут, в нереалістичних випадках, можлива часткова зміна цілей і місії зовнішньоекономічної діяльності. Тут стратегія реалізується і формується як єдиний безперервний процес, що залежить від стану діяльності підприємства і мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності. Стратегічний план зовнішньоекономічної

діяльності потребує регулярного коригування.[8]

1. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії - це одна з складових загальної стратегії підприємства, розвитку підприємства і плану виходу на зарубіжні ринки, завоювання ринкової ніші, розширення і підтримки обраних позицій. Така стратегія служить серією управлінських рішень в напрямку звуження довгострокових цілей всієї можливої зовнішньоекономічної діяльності підприємства і загальної стратегії. При формуванні цього набору рішень враховуються можливі дії або реакції різних учасників ринку [25, С.47].

Характеристики нашої стратегії зовнішньоекономічної діяльності наступні:

- З урахуванням пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності компанії;;
- Спрямованість внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- сукупність управлінських рішень при виборі оптимального вектора зовнішньоекономічної діяльності;;
- Комплекс конкретних довгострокових заходів щодо "завоювання" зовнішнього ринку в рамках загальної стратегії підприємства [27, с.84].

Таким чином, організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві включає в себе аналіз основних факторів впливу, які формують основну стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії в довгостроковій перспективі передбачає постановку цілей і планування обраного напрямку, а також практичну продуманість. Правильно обрана стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії дозволяє їй вільно орієнтуватися в кризових явищах і зберігати власні позиції на міжнародному ринку.

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

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії оцінюється з точки зору її ефективності. Економічний ефект від зовнішньоекономічних операцій ділиться на прямий і непрямий. Поява прямого ефекту від здійснення ЗЕД

відбувається за рахунок зниження вартості експорту продукції та економії від імпорту. Умовою тут є імпорт певних видів продукції, які економічно вигідніше виробляти в центрі країни. Цей ефект вимірюється на основі багатьох показників. Непрямий ефект показує позитивний вплив на соціально-економічний , який підвищує науково-технічний рівень виробництва та рівень, якість життя населення. Специфіка непрямих ефектів від зовнішньоекономічної діяльності полягає в складності кількісної оцінки, яка має певну специфіку [38, С.95].

Показники ефективності торгівлі по окремих товарах є найбільш популярними. На практиці використовується показник валютної ефективності зовнішньоекономічної діяльності, який виражається у вигляді чистого прибутку підприємства від експорту/імпорту, що зіставляється зі значенням валютної виручки, а також показник внутрішньої вартості товарів (експортних або імпортних) і абсолютної ефективності.

Румянцев А., Румянцева Н. [39, с. 11] у своїх наукових дослідженнях пропонують визначати економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в розрізі окремих товарних груп або товарів споживання. Вчені вважають, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності характеризується показниками: рівнем валютної ефективності, абсолютною результативністю, абсолютним ефектом і рентабельністю експорту. Далі пропонується визначити рівень рентабельності через співвідношення абсолютного ефекту від експорту і собівартості продукції на одиницю продукції з урахуванням витрат на реалізацію експортного контракту.

Слід зазначити, що при оцінці розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачається застосування комплексу різних методів і технологій, заснованих на певному методологічному підході.

Деякі з вітчизняних товаровиробників, які запропонували її для промислових і сільськогосподарських підприємств В.Харчук [46, с. 14] відзначає методологічний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності. Дана методика дозволяє розрахувати набір аналітичних показників ефективності у вигляді абсолютних і відносних значень.:

- Абсолютна ефективність експорту;
- Економічна ефективність реалізації експортованих товарів на внутрішньому ринку;;
- Ефективність виробництва і використання оборотних коштів при експорті;
- Показники ефективності імпорту промислової продукції;
- Показники ефективності імпорту споживчих товарів [46].

Дану методику можна охарактеризувати простою розрахунку показників ефективності і наявністю інтегральних показників, які допомагають проаналізувати ефект від іншої угоди.

Визначаємо показники для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності Ковтун Е. А. заслуговує на увагу методологічний підхід:

- Валютна ефективність експорту та імпорту.;
- Економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності;
- Показники впливу експорту та імпорту;
- Ефективність придбання та використання імпортного обладнання;
- Ефективність ліцензійних операцій [24, с.286].

Лобачова І.Ф. розробила систему оцінки ефективності в розрізі різних суб'єктів міжнародного бізнесу[29] та визначила показники для оцінки ефективності ЗЕД компанії.:

- вплив державного бюджету на реалізацію продукції іноземним споживачам;
- вплив підприємства-посередника при реалізації даної продукції на закордонних ринках;
- ефективність підприємств як самостійного суб'єкта зовнішньої торгівлі в порівнянні з ефективністю підприємств, які реалізують продукти через державні установи;
- фактори, які впливають на результати експортної діяльності [29].

Після вивчення вище зазначених методів, були виділені і систематизовані головні підходи визначення ефективності:

1. за рентабельністю

2. за коефіцієнтом експортно іноземних операцій.

3. за обсягом продажів.

Вчені Матвєєва Н. М., Базецька Г. І. вважають, що для ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства варто застосувати такі показники, що мають простіший вигляд, але досить точніше визначають ефект від даного виду діяльності, та поділяють на якісні і кількісні. [31, с. 203]. Кількісні показники відображають кількісні зміни в галузі зовнішньоекономічної діяльності чи загальні об'єми економічних операцій. Якісні показники показують раціональний поділ коштів у зовнішньоекономічної діяльності.

Козак Ю., Сукач А., Бурлаченко Д. поділяють загальну систему показників зовнішньоекономічної діяльності підприємств на 4 групи [25, С. 65]: абсолютні, відносні, структурні показники, показники ефективності. На малюнку 1.6 показані всі показники, що відносяться до кожної групи.

Більш повна методика оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії представлена Легостаєвої А., розробленої в [28]. Дослідники врахували широкий спектр факторів, які дають можливість об'єктивно охарактеризувати стан і розвиток даної сфери. Модель складається з:

- Формування системи пріоритизації досліджуваних показників;;
- Класифікації факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.;
- Розробка комплексу показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- Створення системи моніторингу ефективності зовнішньоекономічної діяльності;;
- Виявлення резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;;
- Розробка заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [28, С.30].

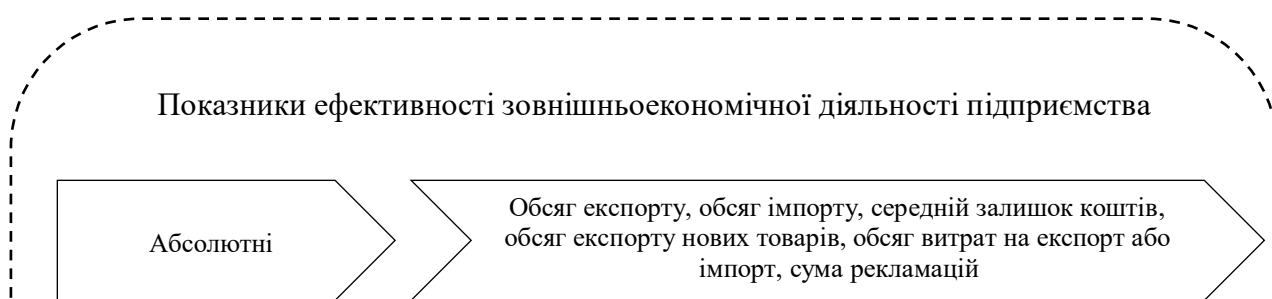


Рис. 1.6. Система показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: побудовано за даними [28]

Для підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність рівень рентабельності визначають шляхом співвідношення абсолютного ефекту від експорту до собівартості виробництва одиниці продукції і з урахуванням витрат для здійснення експортної операції [33, с. 15] (формула 1.1):

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

де, P_{PE} – рівень рентабельності підприємства;

E_i^e – ефект від експорту (абсолютний);

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

Відомо, що до показників інтегрованості відносно ступеню залежності економіки відносять такі:

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

Таким чином, експортну квоту (E_{KB}) обраховують шляхом співвідношення вартості експорту (E) до вартості валового внутрішнього продукту (ВВП) за певний період [36, с. 15] (формула 1.2):

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

Імпортну квоту (I_{KB}) рахують відношенням вартості імпорту (I) до вартості ВВП за певний період [33, с. 16] (формула 1.3):

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

Зовнішньоторговельну квоту ($ЗТО_{KB}$) розраховують діленням вартості експорту та вартості імпорту до вартості ВВП за певний період [36, с. 67] (формула 1.4):

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

Отже, показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності організації зазвичай об'єднують в трирівневу систему:

1. Перший рівень відповідно економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
2. Другий рівень відповідно складові компоненти, тобто дохід та витрати;
3. Третій рівень відповідно елементи доходу (до прикладу ціна, структура реалізації, обсяг реалізації) та елементи витрат (страхування, податкові платежі, собівартість реалізації, транспортні витрати тощо).

Дослідник Морозова І. В. запропонувала наступні складові для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- формування мети та визначення завдань для аналізу зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка гіпотез а також теоретичних передумов для аналізу;
- розробка програми для аналізу та визначення методів для досягнення;
- пошук необхідної інформації;
- обробка, аналіз та формування висновків [33, с. 20].

Також, беручи до уваги ці фактори, беручи до уваги той факт, що не всі показники, які беруть участь в аналізі системи показників для проведення

економіко-математичних розрахунків узагальнених показників для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, мають однакову вагу, тобто вплив на характеристики об'єкта в рамках дослідження дослідники пропонують ввести вагові коефіцієнти показників, що визначаються експертними методами. Тому пропонований методологічний підхід заснований на поєднанні математичних розрахунків і методів експертної оцінки.

Складання переліку зовнішніх стратегічних факторів забезпечує відносно високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування підприємства. Потім кожному фактору присвоюється оцінка від 1 до 0 для оцінки ймовірності кожної події у вибраній компанії. Для забезпечення раціональності сума ваг повинна дорівнювати 1.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Більш детальні дослідження щодо організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства було здійснено на матеріалах ТОВ «Галіївський маслозавод» Житомирської області. ТОВ «Галіївський маслозавод» Житомирської області, код ЄДРПОУ 37107815 було зареєстровано 17 червня 2010 року. Статутний капітал товариства становить 100 тис. грн. станом на 11 травня 2024 підприємство не перебуває в процесі припинення [36].

ТОВ «Галіївський маслозавод» розташований за адресою вулиця Заводська, 20, с. Галіївка Чуднівського району Житомирської області. Підприємство виробляє продукцію споживчої групи (згущене молоко, вершкове масло фасоване, спред солодковершковий) а також продукцію промислової групи (молоко сухе знежирене). Підприємство відоме торговою маркою «ФАВОРИТ».

Основним видом діяльності підприємства є 10.51 – переробка молока, виробництво масла та сиру. Щодо інших видів, відзначимо 46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля, 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, 47.29 – роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, 10.42 – виробництво маргарину і подібних харчових жирів та 10.89 – виробництво інших харчових продуктів [36].

Організаційна структура підприємства є сукупністю взаємозалежних елементів та складових управління, які показують відношення влади та підпорядкування і юридично закріплені у нормативних документах (мова йде про статут, положення про підрозділи, посадові інструкції тощо).

Таким чином, організаційна структура досліджуваного підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» є лінійно-функціональною, що певним чином

відповідає головним цілям та завданням діяльності (рис. 2.1).

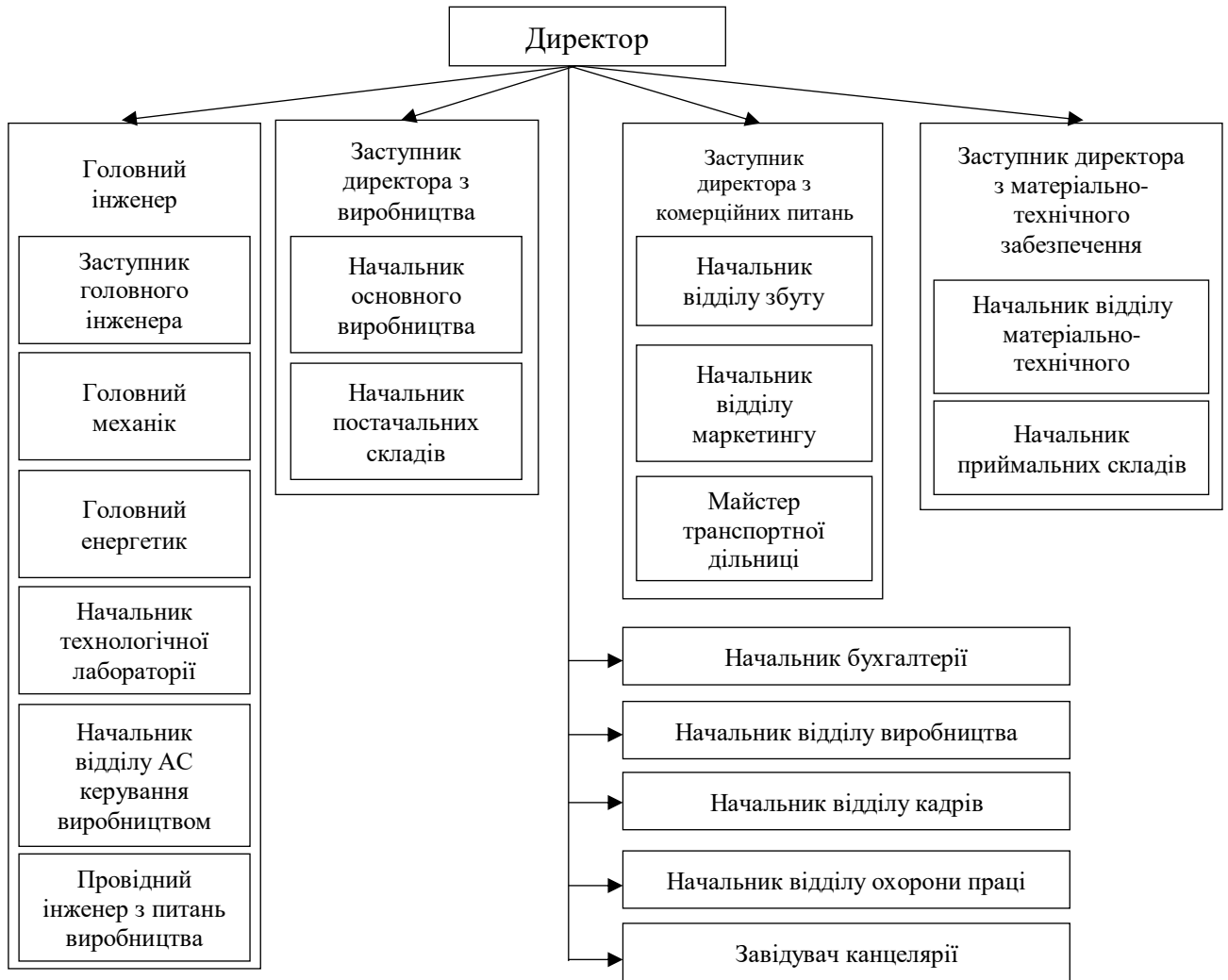


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: побудовано за даними [36]

Отже, як видно з рис. 2.1 в ТОВ «Галіївський маслозавод» до структури управління належать: основне виробництво, механічний та енергетичний цехи, виробнича лабораторія, відділ кадрів та охорони праці, бухгалтерський та економічний відділи, відділ маркетинг, постачання і збут, транспортний відділ. Таким чином окремий відділ підприємства виконує ряд назначених йому функцій. До прикладу відділ збуту підприємства займається комунікацією з роботою з партнерами. Відділ маркетингу займається маркетинговими дослідженнями з метою підтримки обсягів продажів та реклами. Склад займається організацією приймання, зберігання та відправлення продукції. Бухгалтерія відповідно відповідає за внутрішній облік підприємства.

В ТОВ «Галіївський маслозавод» проведення мікробіологічного дослідження сировини а також готової продукції, проведення контролю санітарно-гігієнічного стану виробництва проводять відповідно до ДСТУ 7357:2013 «Молоко та молочні продукти. Методи мікробіологічного контролювання». Встановлене обладнання а також лінії технологічних процесів, дотримання встановлених санітарних норм дозволяють підприємству виробляти продукцію відповідно до вимог ДСТУ.

Сировинною базою діяльності підприємства є понад 40 приватних сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, які знаходяться на відстані до 50 кілометрів від заводу (табл. 2.1). Сире молоко, придбане у постачальників відповідно до смакових, фізико-хімічних та мікробіологічних параметрів, відповідає всім вимогам, зазначеним у стандартах якості.

Таблиця 2.1

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

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

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Таким чином, як видно з даних табл. 2.1 основними постачальниками ТОВ «Галіївський маслозавод» є СФГ «Лан», СТОВ «Вишеньки» та ПП «Петрівське», частка молока яких у переробці складають 50%. Найбільшими споживачами

продукції є фізичні особи, які купують продукцію в ТОВ «Галіївський маслозавод» власне для безпосереднього споживання.

Продукція реалізується безпосередньо зі складів компанії через великі торгові мережі "Сільпо", "ФОРА", "АТБ", "Полісся-Продукт", "Фоззі", "КВАРА", "МЕТРО" та ін індивідуальними споживачами продукції компанії в основному є ресторани виробничих підприємств, які купують сир і спреди для подальшого використання у виробничій діяльності. Продукція ТОВ "Галіївський маслозавод" також продається в країни Європи і Африки, тому сухе молоко і вершкове масло експортуються в Молдову, Нідерланди, Німеччину, Єгипет та ін.

Аналіз виробництва компанії в період з 2020 по 2022 рік представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види реалізованої продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Роки						2023 рік до 2021 року	
	2021		2022		2023		+/-	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
Масло	122,8	47,9	148,5	47,58	173,0	49,3	50,2	40,9
Молоко згущене незбиране	59,5	23,2	71,5	22,91	70,5	20,1	11,0	18,5
Молоко знежирене сухе	38,7	15,1	48,4	15,51	55,8	15,9	17,1	44,2
Спреди	2,3	0,9	4,1	1,31	5,3	1,5	3,0	130,4
Тверді сири	30,8	12,0	36,5	11,69	41,8	11,9	11,0	35,7
Сироватка суха	2,3	0,9	3,1	0,99	4,6	1,3	2,3	98,8
Всього	256,4	100	312,1	100	351	100	94,6	36,8

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

В цілому, після проведення організаційно-адміністративного аналізу діяльності компанії, слід зазначити, що, незважаючи на серйозні збої, що відбулися в зовнішньому середовищі діяльності компанії через війну на Україні, компанія не тільки не втратила можливості виробництва, але, з іншого боку, навпаки, збільшив його. Про це свідчить збільшення обсягу бізнесу на 36,8%, або на 94542 тис.грн. Характеризує компанію як відповідального бізнес-агента.

2.1. Моніторинг фінансово-економічного стану підприємства

Щоб отримати правильний прогноз рівня рентабельності підприємства проводиться комплекс систематичних заходів з вивчення стану капіталу, визначення шляхів і можливостей досягнення найкращих результатів. Цей метод називається діагностикою фінансового стану підприємства. В результаті визначаються можливості успішного функціонування підприємства і способи досягнення збалансованої ефективності його діяльності.

Такий моніторинг дозволяє вам отримувати актуальну інформацію про напрямок подальшого розвитку, правильно використовувати методи підтримки балансу активів з існуючими запасами і пасивами і успішно орієнтуватися в регулярно мінливому бізнес-середовищі. Висновки, отримані в ході аналізу фінансового становища, дозволять отримати достовірну інформацію про власну платоспроможність і допоможуть встановити гарантований контроль за фінансами підприємства.

Як практична методика, діагностика фінансового стану підприємства має свої основні функції і завдання. Визначення причини стану на даний момент і факторів, які привели до такої ситуації. Об'єктивна оцінка шляхом своєчасної діагностики фінансового становища підприємства та виявлення "слабких ланок", причин його виникнення та шляхів їх усунення є важливими інструментами управління на сьогоднішній день. Розробіть план дій, що обґрунтовує управлінські рішення, що приймаються щодо фінансів. Для підвищення ефективності управління необхідний пошук внутрішніх резервів і концентрація на найбільш серйозних напрямках.

Діагностика фінансового становища підприємства має величезну кількість завдань, які визначаються метою дослідження. Але серед основних можна виділити:

- Відстеження змін значень основних фінансових показників;
- Об'єктивна та всебічна оцінка товарно-матеріальних запасів та їх якості, вивчення ліквідності підприємства та ефективності використання наявних коштів, виконання раніше прийнятих рішень;

- Встановлення факторів, що визначають поточне фінансове становище;
- уточнення інформації про стан капіталу на момент функціонування підприємства, визначення внутрішніх резервів, розробка програм щодо його впровадження у функціонування підприємства;
- Прогнозування тенденцій фінансового становища підприємства та оцінка потенціалу самої організації та її персоналу на всіх рівнях управління;

У таблиці 2.3 представлені основні економічні показники діяльності компанії.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Галіївський
маслозавод»**

Назва показника	Роки			2023 рік до 2021 року, +/-
	2021	2022	2023	
Чистий дохід, млн. грн.	256,4	312,0	350,1	93,7
Валовий прибуток, млн. грн.	0,9	-2,8	12,6	11,7
Чистий прибуток, тис. грн.	187,0	240,0	-430,0	-617,0
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	39,7	63,9	79,1	39,4
Середньорічна вартість необоротних активів, млн. грн.	2,6	2,7	4,7	2,1
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	37,1	61,3	74,4	37,3
Середньооблікова кількість працівників, осіб	300,0	320,0	205,0	-95,0
Фондовіддача	98,2	115,1	75,1	-23,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,8	5,2	4,6	-2,2

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

ТОВ "Галіївський маслозавод" за досліджуваний період збільшило обсяг виробництва на 36%, про що свідчить збільшення чистого прибутку від реалізації продукції. Це було пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва за рахунок установки нового обладнання, а також з тим, що під час війни підприємство було організовано для забезпечення прифронтових районів. У цьому районі воно було частково зруйновано, а деякі втратили сировинну базу через заміновані пасовища. Зі зростанням обсягів загальна виручка від реалізації продукції

збільшилася в 13 разів, але в 2023 році компанія зазнала збитків у розмірі 430 тисяч гривень.

Незважаючи на всі перипетії, які відбулися останнім часом в Україні, спочатку пандемію коронавірусу, а потім війну, компанія збільшила власні активи. Таким чином, середньорічна вартість активів збільшилася на 87,5%, середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 81%, а середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 100%.

Ще одним головним етапом вивчення фінансово-економічного стану підприємства є аналіз формування фінансово економічних результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Назва показника	Роки			2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	256,4	312,0	350,1	93,7	36,5
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	255,5	314,9	338,4	82,9	32,4
Валовий прибуток / збиток, млн. грн.	0,9	-2,8	12,6	11,7	у 14 р.б.
Інші операційні доходи, млн. грн.	2,0	0,3	1,5	-0,5	-25,0
Адміністративні витрати, млн. грн.	3,9	4,9	5,5	1,6	41,0
Витрати на збут, млн. грн.	9,1	10,6	16,1	7,0	76,9
Інші операційні витрати, млн. грн.	1,4	1,7	2,8	1,4	100,0
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток)	-11,4	-19,7	-10,4	1,0	-8,8
Доход від участі в капіталі	9,9	3,2	1,6	-8,3	-83,8
Інші доходи	1,7	16,8	8,4	6,7	у 4,9 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	224,0	280,0	-380,0	-604,0	у 2,5 р.м.
Чистий прибуток, тис. грн.	187,0	240,0	-430,0	-617,0	у 3,1 р.м.

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

У 2022 році середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 89 осіб (29,4%). Це було викликано 2 факторами війни, такими як установка

автоматизованих ліній з виробництва вершкового масла і твердого сиру, а також тим, що частина працівників покинула Україну на початку бойових дій. Це вплинуло на зниження рентабельності капіталу, особливо в перші місяці 2022 року загальна рентабельність капіталу знизилася на 24,5%, в той час як продуктивність праці зросла на 93,8%.

Збільшення чистого прибутку від реалізації продукції збільшилося на 36,5% порівняно зі значним зростанням собівартості готової продукції, яка збільшилася на 32,4%, що дозволило підприємствам отримати валовий прибуток у розмірі 2023 гривень, що в 14 разів перевищує показник 2021 року в 1170 гривень. Ви можете звернути увагу на збільшення витрат. Інші операційні витрати зросли на 100%, витрати на продаж - на 76,9%, а адміністративні витрати - на 41%.

Отже, за результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства можна зробити невтішний висновок про те, що ТОВ "Галіївський маслозавод" в аналізованому періоді має недостатній рівень ризику. Це свідчить про те, що оборотні активи не забезпечені власними оборотними коштами. ТОВ "Галіївський маслозавод" фінансує свою діяльність за рахунок позикових коштів. Недолік капіталу в аналізованому періоді свідчить про залежність підприємства від джерела позикових коштів, а також про ризик банкрутства. Коефіцієнт загальної ліквідності компанії за аналізований період також знаходиться нижче оптимального значення, що свідчить про те, що всі поточні зобов'язання не можуть бути покриті активами компанії, тобто фінансовий стан компанії є нестабільним.

2.3. Оцінка системи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Діяльність компанії спрямована на задоволення потреб як вітчизняних, так і зарубіжних споживачів. Якщо потреби внутрішніх споживачів задовольняються за рахунок реалізації виробничих програм, розроблених за допомогою маркетингових досліджень для насичення ринку, то потреби зовнішніх споживачів реалізуються тільки на основі укладених контрактів. Тому компанія забезпечує стійкий попит, застосовуючи новітні технологічні рішення і особливий підхід до кожного клієнта при своєчасному виконанні контрактів, постійному поліпшенні показників якості продукції.

Організаційна структура управління ЗЕД "Галіївський маслозавод" визначається цілями і завданнями максимізації прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, як і внутрішнє управління підприємством, повинна постійно розвиватися, удосконалюватися і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і сферах управління. Форми і методи її не можна залишати незмінними.

Однак наголошується, що в компанії немає окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, який розробляє стратегії виведення продукції на зарубіжні ринки і налагодження співпраці із зарубіжними партнерами, зовнішньоекономічна діяльність, по суті, здійснюється фахівцями відділу продажів, на який покладено функцію ведення співробітництва із зарубіжними партнерами. Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Галіївський маслозавод" є: вихід на закордонні ринки; організація імпорتنих та експортних операцій з постачання товарів, послуг і капіталу; валютні, фінансові та маржинальні операції; міжнародний маркетинг.

Основними партнерами компанії до 2021 року були такі країни, як Німеччина, Молдова, Франція та Нідерланди. Основними експортними продуктами компанії є сухе молоко, вершкове масло, та суха сироватка. Об'єм експорту продуктів компанії в розрізі асортименту представлений в таблицях 2.5 і 2.6.

Таблиця 2.5

Обсяги експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Продукція	Роки						2023 рік до 2021 року	
	2021		2022		2023		+, -	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
Масло	27,1	60,5	35,6	60,75	37,7	58,0	10,6	39,1
Молоко знежирене сухе	15,8	35,3	20,3	34,64	23,8	36,6	8,0	50,6
Сироватка суха	1,1	2,5	1,7	2,90	2,3	3,5	1,2	109,1
Інше	0,8	1,8	1	1,71	1,2	1,8	0,4	50,0
Всього	44,8	100	58,6	100	65	100	20,2	45,1

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

Якщо проаналізувати дані, наведені в таблиці 2.5, то можна відзначити, що за останні роки продажі продукції компанії на експорт зросли на 45,1%. Стабільні темпи зростання можна оцінити за такими продуктами, як вершкове масло і сухе знежирене молоко – 39,1% і 50,6% відповідно, а також по сухій молочній сироватці, яка зростає високими темпами - на 109,1%. Слід зазначити, що продукція компанії експортується як продукція, призначена для споживання кінцевим споживачем – це вершкове масло або згущене молоко, а також як сировина для сільськогосподарських виробників, які використовуються в якості харчових добавок в тваринництві, це сухе знежирене молоко і суха сироватка. Також через війну на Україні обсяг експорту не зменшився, це слід зазначити окремо, в основному тому, що сухопутний коридор використовувався для поставок продукції за кордон. Також вирішальним фактором стала відсутність фактора, залежного від інших компаній, оскільки компанія володіє вантажівкою для здійснення передачі даних.

Таблиця 2.6

Географічна структура експорту продукції ТОВ «Галіївський

маслозавод»

Країна	Роки						2023 рік до 2021 року	
	2021		2022		2023		+, -	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
Франція	11,7	26,1	12,1	20,65	14,2	21,9	2,5	21,4
Німеччина	14,8	33,0	17,3	29,52	18,6	28,7	3,8	25,7
Молдова	0,9	2,0	1	1,71	1,2	1,9	0,3	33,3
Нідерланди	17,4	38,8	18,2	31,06	19,1	29,5	1,7	9,8
Польща	X	X	8,4	14,33	9,9	15,3	9,9	100,0
Данія	X	X	0,9	1,54	1,2	1,9	1,2	100,0
Єгипет	X	X	0,7	1,19	0,6	0,9	0,6	100,0
Всього	44,8	100,0	58,6	100,00	64,8	100,0	20,1	44,6

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

Згідно з таблицею 2.6, якщо до 2021 року компанія не використала повною мірою свій зовнішньоекономічний потенціал і працювала з такими країнами, як Німеччина, Нідерланди, Франція та Молдова, то з 2022 року вона розширила межі своєї співпраці на такі країни, як Данія, Польща та Єгипет. Найбільший приріст виручки за звітний період забезпечило співробітництво з Молдовою – 33,3% і Німеччиною – 25,7%. Єдиною проблемою залишається експорт продукції в 2023 році. Україна має сухопутні коридори з іншими країнами, так було з Єгиптом, але компанія, незважаючи на всі труднощі, повністю виконала практично всі контракти на поставку своєї продукції в 2023 році.

У таблиці 2.7 представлені компанії, з якими ТОВ "Галіївський маслозавод" уклало контракти за останні 3 роки.

Таблиця 2.7

Зовнішньоторговельні контракти з експорту продукції ТОВ

«Галіївський маслозавод», 2021-2023 роки

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

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

Згідно з таблицею 2.7, найбільшими споживачами продукції компанії є компанії з Нідерландів, Німеччини та Франції, а невеликі контракти укладені з компаніями з Данії, Польщі, Молдови та Єгипту. Як ви можете бачити, географічна структура співпраці компанії дуже велика і різноманітна, що свідчить про стабільні зовнішньоекономічні зв'язки компанії. Як уже згадувалося, у 2022 році компанія повністю виконала практично всі контракти, таблиця 2.8.

Оцінюючи виконання плану поставок для експортних операцій в 2022 році, слід зазначити, що, як уже згадувалося, майже всі контракти між компаніями країн-партнерів перевиконують план поставок, за винятком Єгипту, де виконання плану поставок було виконано тільки на 85,7%, оскільки не було наземного коридору через труднощі з доставкою на поверх. Найбільший надлишок пропозиції спостерігався у голландських компаній (115,1%, Франція), що збільшилися на 109,8%. Однак слід зазначити, що перевиконання плану поставок може відбутися не через фактичного обсягу поставок, а через коливання курсу грошової одиниці, в якій проводиться розрахунок придбаних товарів.

Таблиця 2.8

Виконання поставок продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» згідно

плану, 2023 р.

Країна	План постачання, млн. грн.	Фактичне постачання, млн. грн	Виконання плану у %
Нідерланди	16,6	19,1	115,1
Німеччина	18,2	18,6	102,1
Франція	12,9	14,2	110,1
Данія	1,2	1,2	100,0
Польща	9,9	9,9	100,0
Молдова	1,2	1,3	108,3
Єгипет	0,7	0,6	85,7

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності у загальному вигляді має на увазі співвідношення суми прибутків і витрат. Досягти найбільшого економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності можна за рахунок розвитку експорту товарів, що дозволяє отримувати максимальний дохід від реалізації продукції на одиницю понесених витрат в еквіваленті в іноземній валюті. Ми аналізуємо ефективність експорту нашої продукції, Таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності експорту ТОВ «Галіївський маслозавод»

Назва показника	Нормативне значення показника	Роки			2023 рік до 2021 року, +,-
		2021	2022	2023	
Ефективність експорту, E_{EKC}	$E_{EKC} > 0$	0,35	0,24	0,15	-0,20
Рентабельність експортної продукції, R_{EKC}	$R_{EKC} > 0$	0,46	0,22	0,17	-0,29
Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, $V_{EKC.VIT}$	$V_{EKC.VIT} > 1$	1,38	1,21	1,15	-0,23

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

Згідно з розрахунками, наведеними в таблиці 2.9, можна зробити наступні висновки: Експорт ТОВ "Галіївський маслозавод" можна визначити як дуже

ефективний і прибутковий. Норма прибутку від загальних витрат на експорт розраховується як відношення експортного доходу до загальних витрат на експорт, хоча в 2023 році вона і знизилася, але знаходиться в межах нормативного значення. Це означає, що за 1 гривню, витрачену на виробництво і продаж експортної продукції, компанія отримала в 2023 році 1,15 грн виручки.

Ефективним також можна вважати експорт, який розраховується як відношення експортного прибутку до собівартості виробництва експортної продукції, оскільки у 2021 та 2023 роках рентабельність становила 46% та 17% відповідно.

Давайте проаналізуємо ефективність використання оборотних коштів компанії в експортній діяльності, таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності використання оборотних коштів при здійсненні експортних операціях продукції (масло солодко-вершкове)

Назва показника	Роки			2023 рік до 2021 року
	2021	2022	2023	
Ціна 1 тони експортної продукції, дол. США	111301,0	13210,0	12178,0	-99123,00
Собівартість виробництва 1 тони експортної продукції, тис. грн.	171,5	202,0	255,2	83,70
Витрати накладні на 1 т експортної продукції, тис. грн.	125,6	161,5	215,1	89,50
Обсяг експорту, тис. Т	20,1	31,2	35,3	15,20
Середні залишки коштів від експорту, тис. грн.	310,1	525,2	530,1	220,00
Курс дол. США, грн.	38,8	39,5	39,8	1,00
Коефіцієнт віддачі коштів у грн. від експорту, %	71,3	78,8	83,3	12,00
Віддача коштів у дол. США	0,0	0,0	0,0	0,00
Кількість обертів по експортних операціях на рік	4,7	4,8	4,3	-0,43

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

Згідно з даними, представленими в таблиці 2.10, можна сказати, що у ТОВ "Галіївський маслозавод" у 2022 році було найбільше продажів за експортними

операціями - 4,8. Кожен з найнижчих показників в 4,3 припадає на 2023 рік, і це в основному пов'язано з військовими діями на території України і логістичними труднощами в перші місяці 2022 року. Всі показники, розраховані для оцінки ефективності експортних операцій, свідчать про те, що ТОВ "Галіївський маслозавод" раціонально і ефективно вибудовує зовнішньоекономічну діяльність, нарощує її обсяги і значно збільшує обсяг зарубіжних ринків.

Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність підприємства, підприємство може самостійно вибрати ринок збуту, визначити найбільш вигідні об'єкти і місця реалізації продукції всередині країни і за кордоном.

Рентабельність продажів продукції на зарубіжних ринках відбивається на показниках ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У цьому випадку велике значення матиме аналіз внутрішніх і світових цін на даний товар, транспортних витрат, пересилань, страхування, сплати митних зборів та інших розрахункових платежів.

ТОВ "Галіївський маслозавод" вже уклало контракт на поставку продукції власного виробництва, включаючи упаковку і транспортування, відповідно до виконання контракту Інкотермс усіма видами транспорту. Доставка товару здійснюється відповідно до умов DAP, які передбачають, що товар буде наданий покупцеві, готовому до вивантаження.

Дана умова поставки передбачає, що продавець виконав свої зобов'язання перед покупцем по доставці товару в разі доставки товару, готового до вивантаження з транспортного засобу, в заздалегідь узгоджене місце призначення. Експортні митні процедури покладаються на продавця товару - ТОВ "Галіївський маслозавод".

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір стратегічних альтернатив при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності

Всі сценарії розвитку зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язані в основному з фінансовими рішеннями. Тобто виникає питання про здатність підприємства виконувати свої завдання і його платоспроможності. Переводити частину оборотних коштів на маркетингову діяльність в очікуванні майбутніх економічних вигод. Враховувати швидкі зміни ринкової кон'юнктури. Складність прогнозування поведінки конкурентів і т. д.

Стратегічне планування та прогнозування завжди повинні враховувати майбутні події, які характеризуються невизначеністю. Облік невизначеності і зведення її до аналізу кількісними методами - завдання осіб, які приймають стратегічні рішення.

Кількісна оцінка ризику-це міра фінансових втрат, які виникають, коли кожен конкретний ризик спричиняє один із можливих механізмів вразливості системи.

Визначення очікуваних втрат, пов'язаних з неточними рішеннями, як засобу оцінки ризику розраховується на основі байєсівського підходу[6]. Цей метод прийняття оптимальних статистичних рішень заснований на припущенні, що параметри розподілу ймовірностей спостережуваних випадкових подій, що впливають на характер прийнятих рішень, є випадковими величинами з відомим апріорним розподілом.

Невизначеність виникає як невизначеність вхідної інформації, так і невизначеність результату дій. Цю ситуацію можна подолати, перетворивши невизначеність в ризик, а сам ризик повинен бути підданий детальному аналізу [134, с.15].

Існує 3 елементи ризику: ризик, який існує об'єктивно через дії випадкових факторів, що знаходяться поза контролем; ризик як випадковий результат допущених помилок; ризик, який був прийнятий свідомо; ризик, який був прийнятий навмисно; ризик, який був прийнятий навмисно; ризик, який був прийнятий навмисно. ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно; ризик, який був узятий навмисно. прийнятий навмисно; ризик, який був прийнятий навмисно; ризик, який був прийнятий навмисно; ризик, який був прийнятий навмисно.

Після зменшення або оптимізації ризику стає можливим приймати оптимальні стратегічні рішення в умовах ризику.[32] аналіз усіх видів ризиків (виробничих, фінансових, інвестиційних, ринкових) повинен проводитися в контексті стратегій управління ризиками в рамках загальної стратегії підприємства.

Проблема аналізу ризиків зовнішньоекономічної діяльності, її ідентифікації та моделювання досить складна і може бути предметом самостійних досліджень, що важливо для діяльності підприємства.

Методологічні завдання аналізу та управління ризиками вимагають практично однотипних інструментів для їх вирішення. Тому необхідно визначити і описати окремі завдання, пов'язані з управлінням фінансовими потоками в ході зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства, а також набір стандартних процедур аналізу ризиків і стандартних статистичних методів. Визначення ризиків при прийнятті управлінських рішень здійснюється в порядку ідентифікації ризиків, їх оцінки та управління ризиками.

Ідентифікація ризиків здійснюється при визначенні стратегічних цілей і прийнятті управлінських рішень. Оцінка ризиків полягає у визначенні результату виконання небезпечного рішення і відповідної ймовірності його настання. Це можна зробити в такому порядку [225, С.21].:

- Визначення і вибір фінансових показників в якості ефективних

індикаторів для оцінки результатів прийнятих рішень в умовах ризику; такими показниками можуть бути дохід, норма прибутку і т. д.;

- Визначення та опис законів розподілу ймовірностей і деяких характеристик випадкових величин

Пропонуємо розглянути такі сценарії розвитку в умовах кризи та вплив на зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що ми досліджуємо(рис. 3.1).

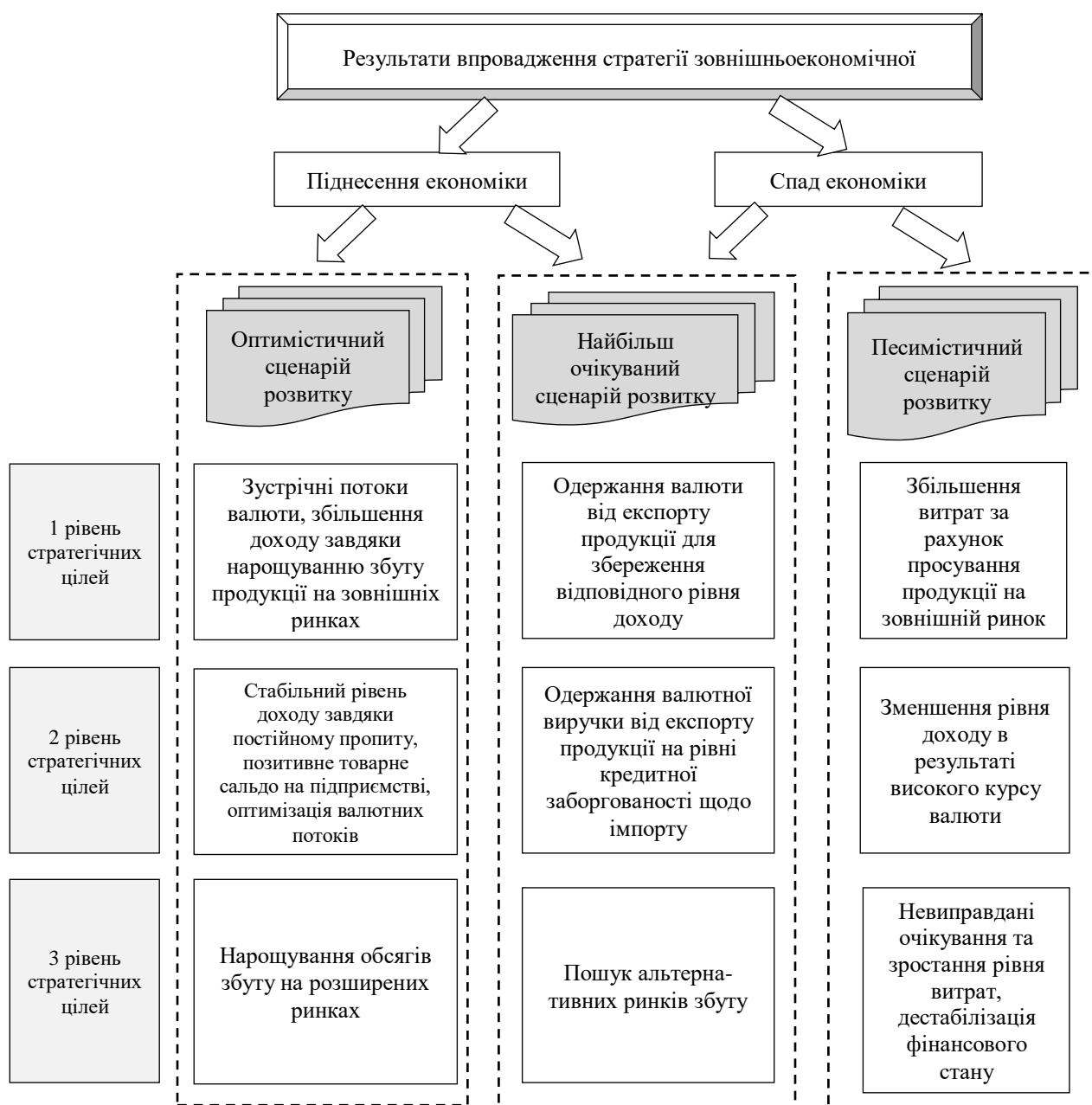


Рис. 3.1. Реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за різних сценаріїв розвитку

Можна кількома способами знайти розподіл ймовірностей фінансових

показників, які приймаються для оцінки, щоб вибрати стратегічний варіант.

Управління ризиками полягає у формуванні, здійсненні та контролі цілеспрямованих дій з точки зору ризиків, пов'язаних з метою управління. Це можливо при наявності критеріїв, що дозволяють оцінити можливі альтернативи і вибрати оптимальне рішення.

Оцінка альтернатив в умовах ризику (кризи) носить імовірнісний характер і являє собою кількісну оцінку ендогенних величин, що описують наслідки ризикованих стратегічних рішень (доходи, норма прибутку, збитки, неплатежі і т.д.).

При формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати рівень впливу окремих факторів. Мінімізація дестабілізуючих факторів і облік позитивних факторів на першому етапі стратегічного плану дозволять вжити заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

На етапі аналізу зовнішнього середовища в процесі формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності завданням підприємства є виявлення групи факторів, що надають найбільший вплив. Розглядаючи вплив факторів, виділених в класифікації, на середньостатистичне молокопереробне підприємство, давайте переведемо їх з розряду якісних в розряд кількісних.

У контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії важливе місце відводиться оптимізації обсягів продукції, призначеної для реалізації на зарубіжних ринках. Метою діяльності компанії є максимізація прибутку. Але отримання максимальної вигоди не завжди сприяє фінансовій стабільності.

На наш погляд, існує кілька напрямків стратегії зовнішньоекономічного розвитку, які слід враховувати з точки зору оптимізації, а саме: скорочення суми експортних відшкодувань.

3.2. Напрями підвищення ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зараз стан національної економіки України та її показники є негативними. Зростання курсу валют і нестабільність воєнного стану в країні значно посилили і без того нестабільну економічну ситуацію. Тому необхідно вдатися до економічних заходів, які допоможуть поліпшити ситуацію. Одним з важливих факторів економічної стабілізації України є експорт товарів і послуг. Розширення зовнішньоекономічної діяльності, тобто створення певних передумов для експортної діяльності державних виробничих підприємств, забезпечує позитивну зміну структури зовнішньоторговельного балансу держави.

На сьогоднішній день компанія займається тільки експортною діяльністю, тому ми розглянемо можливість зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Галіївський маслозавод" з точки зору експортної привабливості. Тому ми розглядаємо можливість експорту в систему ресурсів (активів) і найкращих характеристик підприємства, використання яких гарантує його функціонування на зарубіжних ринках.

У ТОВ "Галіївський маслозавод" середнього розміру рекомендується включити найбільш важливі елементи розвитку експортного потенціалу:

- Організацію корпоративного управління;
- Інформаційну підтримку зовнішньоекономічної діяльності;
- План виробництва експортної продукції;
- Облік і аналіз експортних товарів;
- Управління персоналом

Щоб зрозуміти, в якому векторі має рухатися підприємство для посилення експортного потенціалу, покажемо складові формування структури експортного потенціалу в ТОВ "Галіївський маслозавод" (рисунок 3.2).

Ефективність використання експортного потенціалу підприємства відображає наступне:

1. Підприємство виживає і розвиває незамінну систему ТЕХНІЧНИХ, техніко-економічних, організаційних, соціальних та інших елементів, як для внутрішніх сил, так і для отримання додаткової "енергії" із зовнішнього середовища.



Рис. 3.2. Вплив експортного потенціалу на ефективність діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: на основі [25]

2. Конкурентоспроможність підприємств на зовнішніх ринках- конкурентоспроможність підприємств.

3. Економічна раціональність (рентабельність) циклу "ресурси- трансформація-Готова продукція".

4. Адаптивність підприємства до вимог зовнішнього середовища на ринку - продукції, технологій, просторово-часових та інших вимірів.

Серед факторів, що контролюють експортний потенціал ТОВ "Галіївський

маслозавод", ми виділяємо положення, які слід враховувати для підвищення ефективності роботи організації (рисунк 3.3).

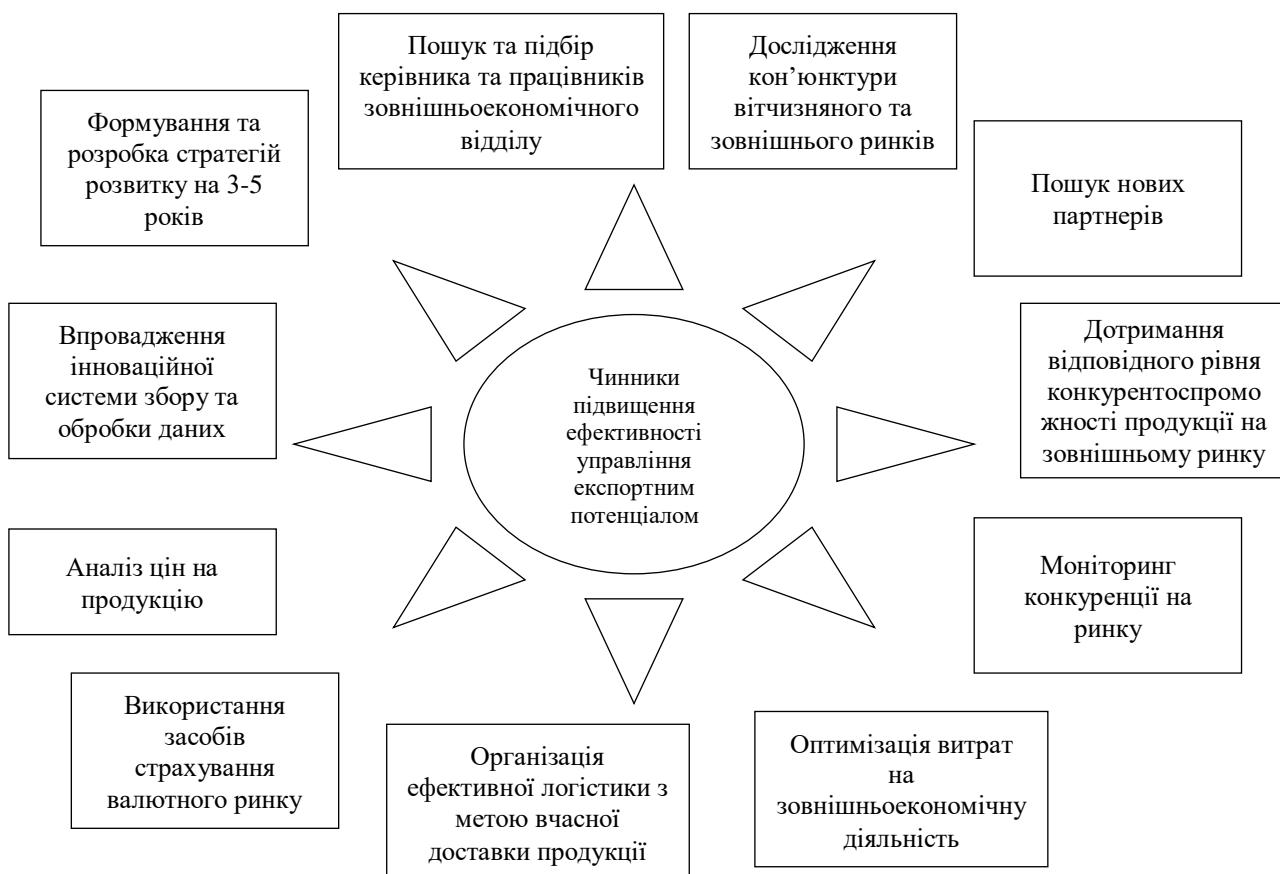


Рис. 3.3. Складові підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: побудовано за даними звітів підприємства

Таким чином, аналіз потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» дозволяє зробити певні висновки про недоліки процесу управління ним і про необхідність розробки нових заходів щодо удосконалення організації управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності на аналізованому об'єкті дослідження.

Ми також пропонуємо наступні поліпшення:

- Оскільки зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в рамках відділу

продажів, необхідно вдосконалити процес організації управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом створення відділу, який займається цим;

- Розробити систему розподілу завдань, прав і обов'язків між різними структурними підрозділами підприємства в процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи матричний метод раціоналізації розподілу з використанням лінійних карт розподілу; така матриця показує, хто бере участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень і в якій мірі, і визначає ступінь повноважень кожної посадової особи при здійсненні зовнішньоекономічних функцій.;

- Мінімізувати транспортні витрати за рахунок впровадження системи GPS для контролю перевезень.

Поліпшити організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі реорганізації відділу продажів і підрозділів, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Для цього давайте спробуємо об'єднати всі відділи в Департамент зовнішньоекономічної діяльності, очолюваний заступником директора із зовнішньоекономічних зв'язків. Організаційна структура департаменту представлена на малюнку 3.4.



Рис. 3.4. Оптимізована структура відділу управління ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: створено згідно зі звітом компанії

Таким чином, департамент зовнішньоекономічної діяльності повинен стати самостійним структурним підрозділом підприємства, підпорядкованим виконавчому директору ТОВ "Галіївський маслозавод". Його очолює заступник директора із зовнішньоекономічних зв'язків.

Завданнями відділу є::

- Виконання планів і завдань з постачання продукції на зовнішні ринки відповідно до замовлень і укладених контрактів;
- Своєчасна підготовка та укладання контрактів на поставку готової продукції, а також контроль за їх виконанням;
- Забезпечувати виконання плану поставок продукції в строк і відповідно до номенклатури, відповідно до укладеного контракту;;
- Вивчити споживчий попит, вимоги клієнтів до асортименту та якості продукції;
- Контроль поставок продукції структурними підрозділами;
- Визначити найбільш розумний спосіб відвантаження готової продукції, який сприяє не тільки зниженню витрат на транспортування, але і прискоренню просування товару споживачам;;
- - Забезпечення дотримання норм залишків готової продукції;
- Забезпечити облік приймання продукції та звітність по її відвантаженню;

На основі таких змін необхідно розробити Класифікатор структури відділу зовнішньоекономічної діяльності у вигляді переліку, таблиця 3.1, в якому показані зміни, що відбулися в структурі ТОВ "Галіївський маслозавод", у зв'язку з його фактичним існуванням, реорганізацією, тобто, його вихід на закордонні ринки.

Тому для організації діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності необхідно збільшити штат на 3 людини, якщо інші співробітники звільняються і переходять у підпорядкування інших структурних підрозділів.

Розробляючи системи поділу завдань, прав і обов'язків між різними структурними підрозділами підприємства в процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності ми пропонуємо використовувати матричний

метод, який раціоналізує розподіл з використанням лінійної карти розподілу. Цей метод сприяє кращому вирішенню проблеми розподілу завдань, прав і відповідальності при застосуванні концепції управління маркетингом в підприємства.

Таблиця 3.1

Класифікатор структури відділу зовнішньоекономічної діяльності у формі списку

Рівень підлеглості	Назва посад та структурних підрозділів	Фактично	Після реорганізації	Зміна
1	Заступник директора підприємства із зовнішньоекономічних зв'язків	0	1	+1
1-1	Менеджер з моніторингу зовнішнього ринку	1	1	0
1-2	Менеджер відділу експортно-імпортних угод	1	1	0
1-3	Менеджер з планування ЗЕД підприємства	-	1	+1
1-4	Митний декларант	0	1	+1
1-5	Юрист	1	-	-1
	Всього	3	5	+3

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Отже, для організації діяльності Міністерства зовнішньоекономічної діяльності, якщо інші посадові особи підпорядковані іншим структурним підрозділам, компанії необхідно збільшити свій штат на 3 особи.

При розробці системи розподілу завдань, прав і обов'язків між різними структурними підрозділами підприємства в процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності ми пропонуємо використовувати матричний метод, який раціоналізує розподіл з використанням лінійної карти розподілу. Матриця показує, хто і якою мірою бере участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень, відображає обсяг і характер повноважень кожної посадової особи при здійсненні зовнішньоекономічних функцій.

У таблиці 3.2 показано, що в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності при прийнятті рішень в ТОВ "Галіївський маслозавод" застосовується матричний закон при розробці системи розподілу завдань, прав і

відповідальності.

Таблиця 3.2

**Матриця розробки та прийняття рішень для підвищення
ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський
маслозавод»**

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

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

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Впровадження використання матричних методів в процес управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ "Галіївський маслозавод" має ряд переваг.:

- Підвищити наочність процедур підготовки, прийняття та реалізації рішень;

- Полегшити пошук і усунення " управлінського вакууму "(відсутність одного з обов'язкових функцій в контексті конкретного напрямку зовнішньоекономічної діяльності);;

- Чітке визначення елементів системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в підрозділах і посадових осіб, які працюють з перевантаженням і перевантаженням-;;

- Особисте і колегіальне визнання отриманого розподілу обов'язків, прав і відповідальності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю при затвердженні результатів застосування даного методу і т. д.

Компанія використовує власний транспорт для міжнародних перевезень, і останнім часом обсяг таких замовлень збільшився, тому необхідно подумати про способи зниження вартості перевезень. Для цього ми запропонували встановити на автомобіль паливну систему M+Shark. Це високоефективний багатофункціональний пристрій з економічною витратою палива, що використовує високотехнологічні мікропроцесорні методи моніторингу та управління.

Принцип дії цього пристрою заснований на хімічних і фізичних характеристиках електроприладів, які поєднують в собі відповідні теоретичні основи механіки двигуна і хімії палива.

Багаторічні випробування показали, що пристрій може бути використано для різних типів двигунів (дизельних, бензинових, на зрідженому газі і т.д.). При цьому, економлячи паливо, воно може продовжити термін служби двигуна і знизити токсичність вихлопних газів.

Виробники пристроїв Fuel m + Shark з'явилися на ринку порівняно недавно, але вони вже завоювали покупців якістю, простотою використання і прийнятними цінами на продукцію компанії.

Пристрої для економії палива Fuel m + Shark:

- Витрата палива від 5 до 20 г.%;

- Покращують динамічні характеристики автомобіля;
- Підходить для всіх типів двигунів (дизельних, бензинових, що працюють на зрідженому газі);
 - Може використовуватися в легкових автомобілях, вантажівках, автобусах, будівельній і сільськогосподарській техніці, мотоциклах, човнах, катерах підвищеної прохідності, генераторах;
 - Значно подовжує термін служби акумулятора;
 - Ефективно очищає двигун і систему подачі палива і запобігає утворенню нагару;
 - Уповільнює знос двигуна і продовжує термін його служби;
 - Покращує фізико-хімічні властивості мастильного матеріалу і дозволяє рідше замінювати його;
 - Полегшує запуск двигуна при негативних температурах;
 - Стабілізує робочу напругу, покращує якість електропостачання, продовжує термін служби автомобільних електроприладів;
 - Знижує токсичність вихлопних газів, захищає навколишнє середовище;
 - Абсолютно безпечний і не утворює магнітного поля і високочастотного випромінювання;
 - Не вимагає щоденного технічного обслуговування.
- Може використовуватися в поєднанні з іншим додатковим обладнанням;
- Не вимагає внесення змін в електричну схему;

Середня ціна пристрою становить 35-40 доларів США або 1400-1600 гривень за штуку. Установка пристрою не вимагає примусового втручання працівників автосервісу. Пристрій може бути встановлено водієм самостійно приблизно за 10 хвилин, що робить цю функцію ще більш привабливою. На малюнку 3.5 Показані показники витрати палива напівпричепами Man tgx18.460 4x2 і Mega Light3 до і після установки пристрою подачі палива M+Shark.

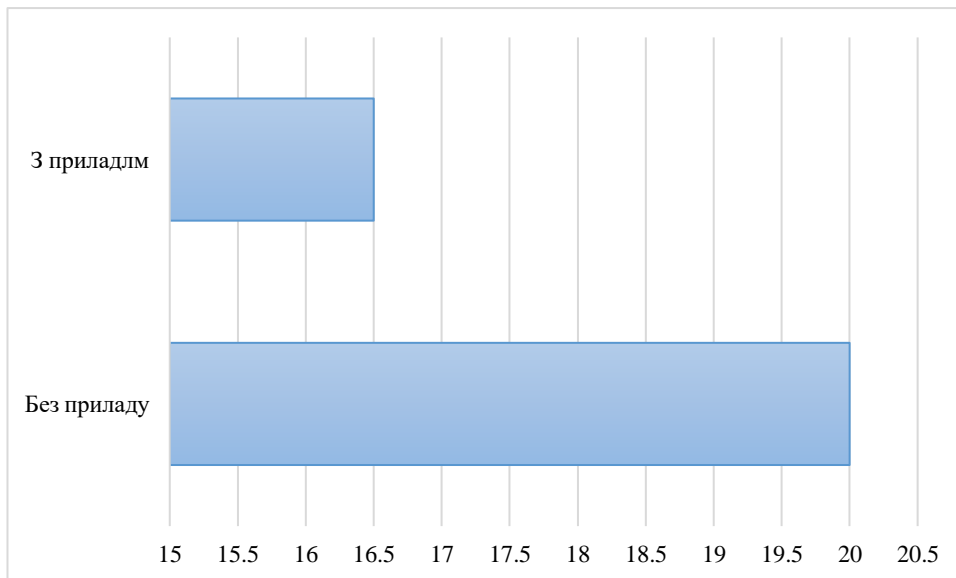


Рис. 3.5. Порівняльні показники витрат пального на прикладі вантажівки MAN TGX 18.460 4x2 з напівпричепом Mega Light 3, л на 100 км

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Для пояснення давайте розрахуємо загальну вартість і собівартість існуючого маршруту "Житомир–Берлін–Житомир". Враховуючи, що сар виконує 25 рейсів на рік, давайте розрахуємо загальну вартість за рік на цьому маршруті.

Загальна вартість перевезення визначається відповідно до рівняння 3.1:

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

$$C_{\text{РІЧ}} = 55\,000 \times 25 = 1\,375\,000 \text{ грн.}$$

Щоб визначити економічний ефект від впровадження пристрою, необхідно порівняти витрати на 1-й і 2-й маршрути з урахуванням зниження витрат на паливо. Оскільки пристрій знижує витрати на паливо на 5-20%, були проведені тести для розрахунку економії цього автомобіля, і результатом цього тесту став показник економії палива в 10%.

Ми визначаємо ціну втраченого палива на маршруті з урахуванням економії в розмірі 10%.

$$C_{\text{ЗАГ}} = 55\,000 \times 0,9 = 49\,500 \text{ грн.}$$

Визначаємо економічний ефект від впровадження пристрою.

$$E_{\text{ЕФЕКТ}} = 1\,375\,000 - 1\,237\,500 = 137\,500 \text{ грн.}$$

В результаті економічний ефект від впровадження пристрою становить

137 500 гривень на рік на автомобілі. Тобто, якщо компанія буде використовувати 2 або 3 автомобілі, то економія значно зросте.

Однак наголошується, що в компанії немає окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, який розробляє стратегії виведення продукції на зарубіжні ринки і налагодження співпраці із зарубіжними партнерами, фактично зовнішньоекономічною діяльністю займаються фахівці відділу продажів, на яких покладено функцію ведення співпраці з іноземним партнерами, тому для підвищення ефективності використання потенціалу нашої зовнішньоекономічної діяльності ми запропонували.:

- Оскільки зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в рамках відділу продажів, необхідно вдосконалити процес організації управління зовнішньоекономічною діяльністю, створивши відділ, який цим займається;

- Розподіл завдань, прав і відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства в процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи матричний метод раціоналізації розподілу з використанням лінійних карт розподілу.;

- Мінімізація транспортних витрат за рахунок впровадження системи GPS для контролю перевезень.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у бакалаврській кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки.

1. Зовнішньоекономічна діяльність відноситься до одного з напрямків економічної діяльності, заснованого на виробництві продукції для зовнішніх ринків (виконанні робіт і наданні послуг). ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві спрямоване на затвердження економічно обґрунтованих та ефективних управлінських рішень за умови ефективної реалізації зовнішньоекономічних проектів та забезпечення підприємству більш стабільних позицій на зовнішньому ринку, збільшення сукупного попиту на продукцію, покращує показники фінансового становища та, відповідно, підвищує рентабельність підприємства.

2. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві це складний процес, який вимагає всебічної оцінки економічних показників організації, деталей господарської діяльності та кон'юнктури ринку. Для визначення попиту і пропозиції на ринку в залежності від обраного виду зовнішньоекономічних операцій та інших характеристик потрібно детальне вивчення ринку. Оцінюючі внутрішні показники підприємства і ринку встановлюються доцільність і ефективність ведення потенційної зовнішньоекономічної діяльності. Головна складова підприємства зовнішньоекономічної діяльності організації визначається потенційним покупцем або Продавцем на обраному ринку і визначається партнерськими відносинами і контрактами.

3. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії оцінюється з точки зору її ефективності. Економічний ефект від зовнішньоекономічних операцій ділиться на прямий і непрямий. Поява прямого ефекту від здійснення ЗЕД відбувається за рахунок зниження вартості експорту продукції та економії від імпорту. Умовою тут є імпорт певних видів продукції, які економічно вигідніше виробляти в центрі країни. Цей ефект вимірюється на основі багатьох показників.

Непрямий ефект показує позитивний вплив на соціально-економічний, який підвищує науково-технічний рівень виробництва та рівень, якість життя населення. Специфіка непрямих ефектів від зовнішньоекономічної діяльності полягає в складності кількісної оцінки, яка має певну специфіку.

4. Більш детальні дослідження щодо організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства було здійснено на матеріалах ТОВ «Галіївський маслозавод» Житомирської області. Основним видом діяльності підприємства є 10.51 – переробка молока, виробництво масла та сиру. Щодо інших видів, відзначимо 46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля, 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, 47.29 – роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, 10.42 – виробництво маргарину і подібних харчових жирів та 10.89 – виробництво інших харчових продуктів.

5. ТОВ "Галіївський маслозавод" за досліджуваний період збільшило обсяг виробництва на 36%, про що свідчить збільшення чистого прибутку від реалізації продукції. Це було пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва за рахунок установки нового обладнання, а також з тим, що під час війни підприємство було організовано для забезпечення прифронтових районів. У цьому районі воно було частково зруйновано, а деякі втратили сировинну базу через заміновані пасовища. Зі зростанням обсягів загальна виручка від реалізації продукції збільшилася в 13 разів, але в 2023 році компанія зазнала збитків у розмірі 430 тисяч гривень.

6. за останні роки продажі продукції компанії на експорт зросли на 45,1%. Стабільні темпи зростання можна оцінити за такими продуктами, як вершкове масло і сухе знежирене молоко – 39,1% і 50,6% відповідно, а також по сухій молочній сироватці, яка зросла високими темпами - на 109,1%. Слід зазначити, що продукція компанії експортується як продукція, призначена для споживання кінцевим споживачем – це вершкове масло або згущене молоко, а також як сировина для сільськогосподарських виробників, які використовуються в якості

харчових добавок в тваринництві, це сухе знежирене молоко і суха сироватка. Також через війну на Україні обсяг експорту не зменшився, це слід зазначити окремо, в основному тому, що сухопутний коридор використовувався для поставок продукції за кордон.

7. Управління ризиками полягає у формуванні, здійсненні та контролі цілеспрямованих дій з точки зору ризиків, пов'язаних з метою управління. Це можливо при наявності критеріїв, що дозволяють оцінити можливі альтернативи і вибрати оптимальне рішення. При формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати рівень впливу окремих факторів. Мінімізація дестабілізуючих факторів і облік позитивних факторів на першому етапі стратегічного плану дозволять вжити заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Пропонуємо розглянути такі сценарії розвитку в умовах кризи та вплив на зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що ми досліджуємо(рис. 3.1).

8. Компанія використовує власний транспорт для міжнародних перевезень, і останнім часом обсяг таких замовлень збільшився, тому необхідно подумати про способи зниження вартості перевезень. Для цього ми запропонували встановити на автомобіль паливну систему M+Shark. Це високоефективний багатофункціональний пристрій з економічною витратою палива, що використовує високотехнологічні мікропроцесорні методи моніторингу та управління. В результаті економічний ефект від впровадження пристрою становить 137 500 гривень на рік на автомобілі. Тобто, якщо компанія буде використовувати 2 або 3 автомобілі, то економія значно зросте.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабина Н. О., Щелкунова Г. А. Розвиток спільних підприємств в економіці України. *Підприємницький університет у системі сучасних суспільно-економічних відносин*. 2021. №4, С. 1-5.
2. Балдинюк В. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №74. С. 36-43.
3. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньо-економічній діяльності аграрних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2020. №1. С. 67-78.
4. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №1. С. 83-86.
5. Боднарчук О. Г., Боднарчук О. І. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ірпінь: Ун-т ДФС України. 2020.
6. Бондаренко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна економіка*. 2020. № 59. С. 105-117.
7. Гаврилюк І. І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3344/3271> (дата звернення: 14.03.2024).
8. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: Львів ДУВС, 2021. 244 с.
9. 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.
10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.03.2024).

11. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ: «Університет ДФС України», 2019. 410 с.
12. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.
13. 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.
14. Денисенко М. П., Панченко В., Шапоренко О. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2020. 384 с.
15. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Кузьменко С. В., Ковтун О. А. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ: ТОВ «Компринт», 2022. 525 с.
16. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.
17. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 39. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21> (дата звернення: 07.04.2024).
18. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 69-72.
19. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навчальний посібник. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
20. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.
21. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 85-93.

22. Зеліч В. В., Матвеев М. В. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5(05). С. 93-97.
23. Коблош М. О. Підходи до оцінки ефективності економічної стратегії підприємства. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. 2021. Ч.1. С. 166-170.
24. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С. 285-289.
25. Козак Ю., Сукач О., Бурлаченко Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 268 с.
26. 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.
27. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81-85.
28. Легостаєва О. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2. С. 28-32.
29. Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2021. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/2002/> (дата звернення: 28.03.2024).
30. 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.
31. Матвеева 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.
32. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму

державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/8.pdf (дата звернення: 23.04.2024).

33. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 17-23.

34. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18-32.

35. Олійник О. В., Ксендзук В. В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 50-60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60).

36. ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД, ТОВ. URL: <https://galiivskiy-maslozavod.business-guide.com.ua/> (дата взернення: 11.05.2024).

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2024).

38. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 960-ХІІ із змінами № 2881-ІХ від 12.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 03.04.2024).

39. Радченко О. П., Капанжи М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 94-96.

40. Румянцев А., Румянцева Н. Зовнішньоекономічна діяльність: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 298 с.

41. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. №3(14). С. 58-71.

42. Сиротюк А. М. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/279.pdf> (дата звернення:

09.04.2024).

43. Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2022. Vol. 8, № 6. P. 1001-1008. <https://doi.org/10.22178/pos.82-2> (дата звернення: 01.05.2024).

44. Скрипник С. В., Процевіт О. С., Воронова О. В. Особливості розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випп. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 24.04.2024).

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

46. Тюріна Н., Карвацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

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

48. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму зовнішньоекономічної діяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: підручник. Київ: Видавничий дім Гельветика, 2020. 424 с.

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

50. 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.

51. The economic impacts of Russia-Ukraine War export disruptions of grain commodities. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/aapp.13351> (дата звернення: 16.04.2024).